

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA

Carrera: Lic. en Recursos Humanos

“El clima laboral en la Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta”



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Título:

***El clima laboral en la Autoridad Metropolitana de
Transporte de Salta***

Alumna: María Itatí López Bardi

Año: 2022

DNI: 40.466.436



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

AUTORIDADES INSTITUCIONALES

GRAN CANCELLER

Monseñor Mario Antonio Cargnello

Arzobispo de Salta

RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADEMICA

Mg. Constanza Diedrich

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Darío Eugenio Arias

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

SECRETARIA ACADEMICA

Lic. Mabel Las Heras

JEFA DE LA CARRERA LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Lic. María Soledad Perevicins

INDICE

Agradecimientos.....	7
Capítulo 1: Aspectos Metodológicos.....	8
1.1. Tema.....	8
1.2. Fundamentación.....	8
1.3. Objetivo General.....	9
1.4. Objetivos específicos.....	9
1.5. Sistematización del problema.....	10
1.6. Formulación del problema.....	10
1.7. Antecedentes.....	10
1.8. Factibilidad.....	13
1.9. Hipótesis.....	13
1.10. Universo.....	13
1.11. Muestra.....	13
1.12. Tipo de Investigación.....	13
1.13. Tipo de diseño.....	14
1.14. Fuentes, método y técnicas para la recolección de datos.....	14
Capítulo 2: Marco teórico y referencial.....	16
2.1. Diagnóstico Organizacional.....	16
2.2. Un recorrido breve por la historia del estudio de clima organizacional..	16
2.3. Clima Organizacional.....	17
2.4. Importancia del clima organizacional.....	18
2.5. Clima Psicológico.....	19
2.6. Clima Organizacional según Litwin y Stringer (1968).....	19
2.6.1. Características del modelo.....	21
2.6.2. Dimensiones.....	21
2.6.2.1. Concepto e Importancia del empowerment (Responsabilidad).....	24
2.6.2.2. Concepto e importancia de los estándares.....	25
2.6.2.3. Concepto e importancia del sentido de pertenencia.....	26
2.6.3. Clasificación de climas.....	27
2.6.4. Cuestionario.....	29
2.7. Marco Referencial.....	31
Capítulo 3: Recolección y análisis de datos.....	32

3.1. Modelo de entrevista.....	32
3.1.1. Interpretación de la entrevista.....	33
3.2. Modelo de encuesta.....	34
3.2.1. Interpretación de encuesta.....	35
Capítulo 4: Conclusión y Propuesta profesional.....	42
4.1. Conclusión.....	42
4.2. Propuesta Profesional.....	44
4.2.1. Plan de Acción para la mejora del clima organizacional de Autoridad Metropolitana de Transporte a raves de metodologías ágiles (OKR's, Scrum y Kanban).....	44
Bibliografía.....	54
Anexo 1.....	55
Anexo 2.....	56

INDICE DE GRAFICOS

<i>Figura No.1: Esquema de Clima Organizacional.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura No.2 Dimensiones del clima organizacional.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura No.3: Esquema de Entrevista que se realizó en Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura No.4: Esquema de la encuesta aplicada en la Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura No. 5: Puntaje Gral. Del C.O en AMT.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura No.6: Puntaje general de las dimensiones del C.O. en AMT.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura No.7: Porcentajes de puntajes en AMT</i>	<i>37</i>
<i>Figura No. 8: Puntaje Gral. del C.O. por área en Burela.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura No.9: Puntaje Promedio de las dimensiones del C.O. por área en Burela.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura No.10: Porcentajes de puntajes en Burela.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura No.11: Puntaje general del C.O. por área en Tavella.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura No.12: Puntaje promedio de las dimensiones del C.O. por área en Tavella.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura No.13: Porcentaje de puntajes en Tavella.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura No.14: OKR´s y Product Backlog.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura No.15: Sprint planning.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura No.16: Esquema de Dayli.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura No.17: Esquema Sprint Review.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura No.18: La Retrospectiva “Estrella de Mar”.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura No.19: Explicación de Estrella de Mar.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura No.20: Esquema Evaluación de Resultados.....</i>	<i>51</i>

Agradecimientos

A mi familia,

A mi novio,

A mis amigos,

A mis profesores

Por el apoyo incondicional a lo largo de estos hermosos 4 años.

CAPITULO 1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1. Tema:

Identificación y análisis de las dimensiones: responsabilidad, normas e identidad del clima laboral en la organización Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta en el año 2022.

1.2. Fundamentación:

El clima laboral de una organización, permite conocer la percepción y emociones que tienen las personas y qué influencia poseen los diferentes factores organizacionales en su actividad diaria y, por lo tanto, en su rendimiento. En definitiva se trata de un instrumento para hacer una valoración real organizacional.

La información que obtenemos es la base para determinar nuestro diagnóstico y el tratamiento, es decir, diseñar acciones orientadas a las necesidades reales del equipo y generar las condiciones adecuadas para hacer crecer y desarrollar tanto las personas que trabajan actualmente, como las que se puedan incorporar en un futuro, resultando en el crecimiento de la propia organización.

Las organizaciones, de todo tipo, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece.

Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar procesos de diagnóstico de clima laboral, que nos permita “Prevenir

antes que lamentar” y así, generar una empresa que se adapte a los cambios, que tenga mejora continua y logre la competitividad en el mercado.

Se eligió el organismo de control A.M.T. (Autoridad metropolitana de transporte) porque es una organización estatal, lo cual la hace interesante de estudiar, y existe un gran acceso a la información por lo que es una gran ventaja para poder ahondar en este tema que es tan propio y particular en cada empresa.

Las dimensiones seleccionadas son consideradas las más accesibles e importantes para poder analizar por parte del área de Recursos Humanos del organismo en estudio. También, por una cuestión de tiempo (el marco temporal estimado para realizar este trabajo no es tan extenso como para poder desarrollar cada una de ellas) y, teniendo en cuenta que algunas de las dimensiones no están presentes en el organismo regulador (como el caso de la dimensión recompensa) se decidió no llevar a cabo el estudio de todas ellas.

1.3. Objetivo General:

- Reconocer y analizar las dimensiones responsabilidad, normas e identidad que sobresalen en el clima laboral en la organización Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta en el año 2022.

1.4. Objetivos Específicos:

- Identificar el nivel de responsabilidad que prevalece en la organización.
- Conocer el nivel de identidad que tienen los trabajadores de la empresa, desde la perspectiva de los trabajadores y de la organización.
- Conocer los aspectos del nivel en cuanto a normas en el organismo.
- Identificar las características de las dimensiones responsabilidad, normas e identidad en la organización.
- Determinar qué tipo de clima prevalece en cada área del organismo y coexisten entre sí.

1.5. Sistematización del problema:

- ¿Se manifiesta la dimensión “responsabilidad” del clima laboral en la empresa?
- ¿En qué nivel se manifiesta la dimensión de “responsabilidad”?
- ¿Se manifiesta la dimensión “normas” del clima laboral en la empresa?
- ¿En qué nivel se manifiesta la dimensión “normas”?
- ¿Se manifiesta la dimensión “identidad” del clima laboral en la empresa?
- ¿En qué nivel se manifiesta la dimensión “identidad”?
- ¿Qué características presenta la dimensión “responsabilidad”?
- ¿Qué características presenta la dimensión “normas”?
- ¿Qué características presenta la dimensión “identidad”?

1.6. Formulación del problema:

- ¿Cuáles son las características de las dimensiones responsabilidad, normas e identidad que sobresalen en el clima laboral en la organización Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta en el año 2022?

1.7. Antecedentes:

Institución: Universidad Católica de Santa María, Arequipa

Carrera: Licenciatura en Comunicación Social con mención en Relaciones Públicas

Título: Percepción de los Trabajadores de la Universidad Católica de Santa María Respecto al Clima Laboral - Arequipa, 2018

Autor(es): Aguilar Cruz, Claudia Cecilia; Llaza Corrales, Marco Alexei

Fecha de publicación: 30-abr-2019

Resumen: La actual investigación titulada “Percepción de los trabajadores de la Universidad Católica de Santa María respecto al clima laboral - Arequipa, 2018” pretende decretar y describir el nivel de clima laboral divisado por el personal de la mencionada casa de estudios, para de esta manera, conocer la apreciación acerca del entorno y espacio físico en el que se desarrolla el quehacer cotidiano. Para la recopilación de datos, se empleó la técnica de la

encuesta y se utilizó el cuestionario o formulario de preguntas como instrumento, el cual se aplicó a una muestra de 218 trabajadores de la universidad. Los resultados obtenidos de la tesis se presentan en 24 cuadros y gráficos estadísticos, con sus interpretaciones correspondientes, a través de las cuales analizamos la percepción de los empleados. Los resultados arrojaron que más del 60% del personal considera positivo el clima laboral en su área de trabajo, sin embargo, existen factores que requieren ser mejorados. Por otro lado, se pudieron identificar elementos “fortaleza”. De esta información se pudo deducir que el clima laboral representa ligamen y obstrucción para el buen desempeño de la universidad, llegando a ser el elemento de distinción e influjo en la conducta de los asalariados. Palabras clave: Clima laboral, ambiente, trabajador, percepción, trabajo.

Institución: Escuela Politécnica Nacional de Ecuador

Carrera: Ingeniería Empresarial

Título: Identificación del clima laboral y su influencia en la cultura organizacional en la Empresa Novacero.

Autor(es): Bermúdez Beltrán, Veronica Yesenia

Fecha de publicación: 18-may-2021

Resumen: Esta tesis de Pregrado tiene la intención de identificar el clima laboral en la Empresa Novacero y su influencia en la Cultura organizacional, dado que, al medir el clima laboral, la cual se considera de gran importancia tanto para las organizaciones como para los trabajadores, ya que el talento humano es actualmente una parte importante para la competitividad dentro de ellas, por ello, es necesario evaluarlo y darle la debida atención. Se distinguió dos conceptos importantes que son el clima laboral y la cultura organizacional, también se definió cuál es la fuerza del clima laboral para poder conocer las percepciones en los distintos niveles de clima. Además, se definió que herramientas de medición se realizaran para la investigación y análisis de resultados, la muestra de esta investigación fue realizada en la empresa Novacero en las sucursales de Quito, Lasso, Guayaquil y Cuenca con una muestra compuesta de 284 empleados, pero para la presente tesis se trabajó

con la totalidad la población es decir con los 1077 empleados de la Empresa Novacero. Con los resultados se explica la relación entre los elementos que componen la cultura organizacional y el clima laboral, y finalmente probamos la relación y el impacto entre estos elementos que se representa mediante tablas para una mejor comprensión. Al final de la tesis, se realiza un par de recomendaciones sobre clima, cultura, su relación y cómo actuar para mejorar estos importantes aspectos dentro de la empresa Novacero.

Institución: Universidad Católica de Santa María de Arequipa

Carrera: Lic. en Administración de Empresas

Título: Análisis de la Influencia del Liderazgo en el Clima Laboral de una Empresa Pública Prestadora de Servicios Básicos en el Área de Post – Venta, Arequipa 2016

Autor(es): Callo Muñoz, Ana Mary Amézquita Monroy, Joel Miguel

Fecha de Publicación: 01-Sep-2018

Resumen: Al desarrollar un análisis de la relación que existe entre ambos aspectos: clima laboral y liderazgo, se ha podido determinar la influencia de esta última en el clima laboral, observado en una empresa pública. El objetivo central de la presente tesis es determinar la influencia del liderazgo en el clima laboral del área de post-venta de una empresa pública prestadora de servicios básicos en la ciudad de Arequipa. Se hizo una revisión de los antecedentes considerando una de las más adecuadas la teoría sobre el estilo de liderazgo de Kurt Lewin. Se estudió el clima laboral y sus dimensiones de acuerdo al Test de Escala de Clima Laboral elaborado y validado de la psicóloga Sonia Palma Carrillo. Finalmente se determinó la influencia que tiene el liderazgo en el clima laboral además de identificar cual es el estilo de liderazgo que más influencia tiene sobre el clima laboral en una empresa pública prestadora de servicios básicos. Por último la hipótesis se comprobó a través la prueba estadística de Regresión, entre la Variable Y: Clima Laboral y la Variable X: Liderazgo; obteniendo un coeficiente de correlación de 0.8 en el Liderazgo Democrático; el

cual significa que si existe una relación entre el Liderazgo y el Clima Laboral.
Palabras Clave: Liderazgo, Clima laboral

1.8. Factibilidad:

El presente trabajo se puede llevar a cabo en el contexto actual, ya que existe la disponibilidad de las herramientas y condiciones necesarias para desarrollar el proceso de investigación, tales como bibliografía e información disponible que el organismo brinda.

1.9. Hipótesis:

El organismo de control Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta tiende, de acuerdo a las dimensiones de Responsabilidad, Normas e Identidad, a ser un clima calificado como regular, tanto en planta Burela como planta Tavella, pero siendo levemente mayor el puntaje de Burela que el de Tavella; y se caracteriza por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el trabajo que induce a la baja productividad y baja satisfacción.

1.10. Universo:

Organismos de control de la provincia de Salta.

1.11. Muestra:

Organismo de control Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta.

1.12. Tipo de investigación:

Se puede decir que investigación cuyo carácter es básico. La meta del mismo es llegar a conclusiones aplicando la teoría al análisis del objeto de estudio. También, corresponde a una investigación cuantitativa.

Según el alcance temporal, es retrospectiva, ya que los instantes estudiados hacen referencia al pasado inmediato.

Constituye una investigación descriptiva, por lo cual se estudia los fenómenos y sus relaciones.

La dimensión temporal es de aspecto sincrónico, porque realiza un estudio referido a conceptos que se asumen válidos siempre y cuando no sean refutadas por conocimientos teóricos nuevos.

1.13. Tipo de diseño:

Esta investigación está orientada a identificar características de la muestra de investigación y determinar la asociación que existe entre ellas y la variable. Conforman un estudio descriptivo y es un diseño no experimental.

1.14. Fuentes, método y técnicas para la recolección de datos:

Las fuentes de búsqueda de información empleadas a lo largo del trabajo de investigación estarán compuestas por:

Fuentes primarias:

Técnica de recolección de datos

- ✓ Encuesta aplicada a la muestra de estudio, cuyo instrumento es el cuestionario mixto de preguntas cerradas (la mayoría) y preguntas abiertas para analizar las tres dimensiones del clima organizacional elegidas, en conjunto, entre la autora y la Gerente de Recursos Humanos del organismo. El cuestionario se distribuirá a 85 empleados del organismo, dejando de lado los mandos altos ya que este estudio tiene un enfoque de medida perceptual.
- ✓ Entrevista: aplicada a la encargada de Recursos humanos de la organización en estudio.

Fuentes secundarias:

Bibliografía y Webgrafía que conforma el marco teórico del trabajo. Éste tiene como objetivo guiar la comprensión de la autora y, así también, de los lectores en cuanto a los contenidos referidos al clima organizacional y como afecta a las organizaciones.

Análisis e interpretación de toda la información en base del marco conceptual para llegar a conclusiones y a una formulación de la propuesta profesional.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1. Diagnostico Organizacional

Likert¹ dice que cuando una organización hace un diagnóstico de los problemas, realiza un acto similar al que hacen los médicos con sus pacientes al diagnosticar una enfermedad. Se necesita comprender la naturaleza fundamental del sistema (organización), la forma en que funcionan sus elementos o componentes y la respuesta de adaptación con la que contesta a su medio ambiente. Este conocimiento es general del sistema es un requisito previo fundamental para poder llegar a hacer un diagnóstico. Este enfoque es conocido como “Modelo doctor-paciente” donde el especialista a través de un análisis establece qué funciona bien y qué no y de acuerdo a eso recomendar un tratamiento para mejorar o sanar tal como lo haría un médico.

2.2. Un recorrido breve por la historia del estudio de clima organizacional

Las primeras ideas relacionadas al concepto que hoy se conoce como clima fueron desarrolladas por Kurt Lewin en la década del treinta, cuando trató de relacionar el comportamiento humano con el ambiente, bajo el concepto de atmósfera psicológica.

En la década del sesenta, James y Jones², haciendo una revisión del concepto clima en los diversos estudios realizados, distinguen dos perspectivas teóricas relativas a este concepto: Enfoque de Medidas Múltiples y Enfoque de Medidas Perceptuales.

¹ Likert, Rensis (1968) “El factor humano de la empresa”, Bilbao.

² Citado por Luc Brunet (1987) “El clima de trabajo en las organizaciones : definición diagnóstico y consecuencias” Cap. 1 pag 16

- El Enfoque de Medidas Múltiples: éste ha sido poco estudiado y utilizado para medirlo. Implica una evaluación de las propiedades organizacionales y es una medición externa al individuo en la organización; por lo tanto, utiliza medidas objetivas.
- El Enfoque de Medidas Perceptuales: éste, al contrario, considera como elemento esencial la percepción del trabajador respecto de los estímulos relevantes. La misma es influida por una variedad de factores, tales como procesos selectivos inherentes a la percepción, experiencias previas, disposición para responder del sujeto y otros.

Este Enfoque Perceptual es el que ha originado la mayor cantidad de investigaciones en torno al concepto clima y realiza dos distinciones: **Clima Organizacional** y **Clima Psicológico**.

2.3. Clima Organizacional

Se destacaron dentro de los distintos autores a **Litwin y Stringer**³ (1968) y **Pritchard y Karasich**⁴ (1973)

Los primeros definen al clima organizacional como *"un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento"*

Los segundos lo definen como *"la propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros. "*

De las definiciones planteadas por estos autores, surgen los siguientes elementos en común:

³ Litwin y Stringer (1968). "Motivation and organizational climate, Estados Unidos, Harvard University"

⁴ Pritchard y Karasich (1973) "The effects of organizational climate of managerial job performance and job satisfaction"

- a. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- b. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente.
- c. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d. El clima es una variable interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, que determinan diferentes medidas de efectividad.
- e. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la empresa.

2.4. Importancia del clima organizacional

Según Brunet ⁵ el clima organizacional refleja los valores, las actitudes, y las creencias, que debido a su naturaleza, se transforman en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

⁵ Citado por Luc Brunet (1987) "El clima de trabajo en las organizaciones : definición diagnóstico y consecuencias" Cap. 1 pag 20

2.5. Clima Psicológico

Es un concepto posterior, cuyos principales exponentes son **James y Jones**⁶ (1974), **Schneider**⁷ (1975).

El Clima Psicológico, al igual que el clima organizacional, utiliza la percepción en la medición de clima. El primero se dedica a analizar el problema de la percepción, como se forma ésta y las variables que la están influyendo, mientras que el segundo enfatiza la influencia situacional. Es decir, ambas orientaciones operan a distintos niveles de explicación.

2.6. Clima Organizacional según Litwin y Stringer (1968)

De acuerdo a los efectos de este proyecto, se tomará a LITWIN Y STRINGER como referentes para el desarrollo del mismo, ya que se considera muy interesante su enfoque del tema y de fácil aplicación a la realidad de las organizaciones.

Anteriormente se vio que estos autores definen al clima organizacional como *"un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento"*.⁸

Es posible analizar y clarificar este concepto a partir del siguiente cuadro:

⁶ James, L.R. & Jones, A.D (1974) "Organizational climate: A review of theory and research"

⁷ Schneider, B. (1975) "Organizational climates: an essay"

⁸ Litwin y Stringer (1968) "Motivation and organizational climate" Estados Unidos, Harvard University.

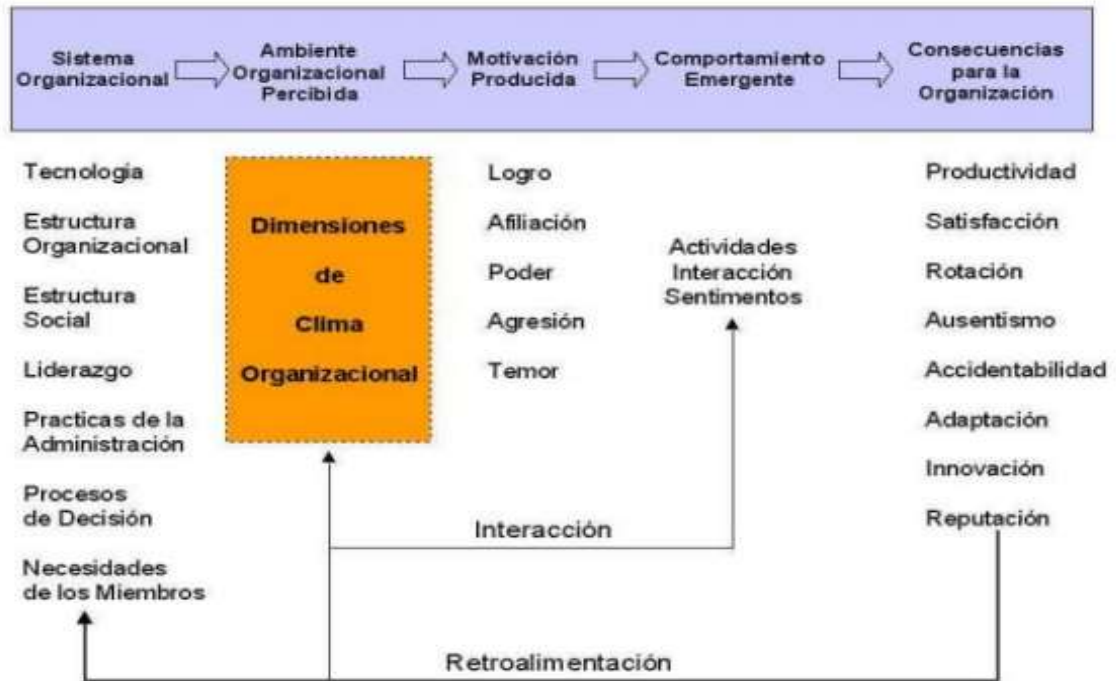


Figura No.1: Esquema de Clima Organizacional (Litwin y Stringer 1968. Motivation and organizational climate).

En este gráfico se puede observar la relación dinámica que existe entre organización, clima organizacional y comportamiento.

El Clima es la variable interviniente entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento emergente, y va a tener gran variedad de consecuencias para la organización: productividad, rotación, satisfacción, etc. También, es importante destacar la retroalimentación que se da en este proceso, para evitar la simplificación de los fenómenos en una relación causa-efecto.

El modelo que presentan estos autores concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite:

- Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social;
- Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales;

- Hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.

2.6.1. Características del modelo:

1. Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo.
2. El clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros.
3. Las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos.
4. El modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos.

2.6.2. Dimensiones

El modelo que se considerará a efectos de llevar adelante el presente trabajo, determina que el clima organizacional está compuesto por 9 dimensiones, a saber:

1. **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. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **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

Para cada uno de los miembros, independientemente del cargo que se ocupe o del oficio que realice, si se está desarrollando la actividad que place hacer, la labor siempre será importante, manteniendo la idea de que se está aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia se mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume con los mejores resultados.

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Riesgo (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.
5. **Calidez:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Apoyo:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Normas (estándares):** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. **Conflicto:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto par como superior, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización.



Figura No.2 Dimensiones del clima organizacional - Fuente: Elaboración propia

A los efectos puntuales de este trabajo y tal como fuera manifestado con anterioridad, se evaluarán en la organización de referencia, las dimensiones Responsabilidad, normas e identidad.

2.6.2.1. Concepto e Importancia del empowerment (Responsabilidad)

Para ampliar un poco más las dimensiones a estudiar, se recurrió a diferentes artículos, entre ellos, uno de emprendepyme.net⁹ el cual expone que se vive en un mundo laboral que está en una evolución constante, donde aparecen nuevas tendencias muy a menudo. Una de ellas es el **empowerment** en la gestión empresarial, la cual definen como “**técnica que se basa en delegar o transmitir autonomía a los trabajadores para que sean ellos los que toman las decisiones sin tener que consultarlas a sus superiores**”. A pesar de que para llevarlo a cabo, es necesario que los trabajadores tengan la capacidad de establecer límites en su gestión, va tomando más relevancia a través del tiempo.

De acuerdo con los objetivos de esta técnica, el artículo expone que la principal razón en cuanto a la importancia de aplicarla es hacer que los trabajadores se sientan importantes y vean que la empresa confía en ellos. Así, son los propios trabajadores los que en base a su experiencia y conocimientos eligen cómo afrontar cada situación. Como consecuencia, aumenta la motivación laboral y se consigue el principal objetivo del empowerment y la primera razón por la que se aplica el empoderamiento a la empresa, que es **lograr un reparto más igualitario del poder y las responsabilidades en toda la compañía**, disminuyendo también la burocracia de forma que se refuerce el papel de cada trabajador dentro de esa comunidad que es la plantilla de la empresa. De esta manera se logra un segundo objetivo, **conseguir un incremento de la dedicación y el esfuerzo de los empleados**, sacando el máximo partido a sus capacidades y conocimientos.

También, el artículo, se refiere a que existen otras metas que se puede lograr con el empowerment de la gestión empresarial, empezando por **descargar de trabajo al departamento de recursos humanos**. De hecho, debería ser el propio equipo de esta área el que tome la decisión de poner en marcha o no este modelo de gestión empresarial, ya que es el departamento más

⁹ <https://www.emprendepyme.net/importancia-del-empowerment-en-la-gestion-empresarial.html>

capacitado de toda la empresa para saber si los trabajadores que hay en plantilla cumplen o no con la experiencia, madurez y capacidad necesarias para que sea un éxito que el trabajador se sienta una parte importante de la empresa.

2.6.2.2. Concepto e importancia de los estándares

De acuerdo a Münch¹⁰ un **estándar** puede ser definido como “*una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control*”.

La autora menciona que los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Y aquí radica su importancia. Ella menciona que Ralph C. Davis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados.

La autora dice que existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

1. Estándares estadísticos. Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado; por tanto al establecerse, la información estadística debe ser complementada con el criterio.
2. Estándares fijados por apreciación. Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia. Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa,

¹⁰ Münch, Galindo Lourdes (2006); “Fundamentos de administración”; ED. Trillas; 7° ed; México.

actitud del personal y otras, pero cuya importancia es vital; su fijación, como ya se dijo, es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.

3. Estándares técnicamente elaborados. Son aquéllos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.

Por otra parte, los modelos, de acuerdo con sus características, pueden ser: cuantitativos, si son susceptibles de medirse en unidades numéricas, o cualitativos, cuando se establecen subjetivamente y los aspectos que se evalúan son referentes a ciertas cualidades.

2.6.2.3. Concepto e importancia del sentido de pertenencia

Un artículo de willistowerswatsonupdate.es¹¹ expone que los seres humanos son jugadores de equipo. Cuando se sienten identificados con un grupo, apoyados por el entorno y con libertad para desarrollar las capacidades, las opciones se multiplican. Esto es así en un grupo de amigos, en un partido de baloncesto o en una organización. El **sentido de pertenencia empresarial** lleva a la mejora la productividad de los trabajadores y el rendimiento de la compañía.

Dicho artículo expone que también es conocido como **engagement laboral y que se define como el sentimiento de formar parte de algo**, con sentirse identificado con los valores de la empresa para la que se trabaja y con el equipo del que se es parte. Pero, además de la parte sentimental, también tiene que ver con el apoyo y el esfuerzo de la empresa para fomentar esa pertenencia.

Su importancia radica en tres ejes principales:

¹¹ <https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/sentido-de-pertenencia-empresarial/>

1. **Mejora de resultados.** Un grupo de trabajadores más comprometidos genera una mejora en el desempeño, el cual se puede medir tanto, en las evaluaciones de desempeño, como en los resultados financieros.
2. **Mejora de la experiencia del cliente.** Los empleados más comprometidos brindan una mejor atención al público.
3. **Un entorno laboral más productivo y seguro.** Las buenas métricas de productividad y seguridad laboral también están relacionadas con el compromiso del empleado. Los equipos con mayor sentimiento de pertenencia empresarial tienden a alcanzar más objetivos, seguir mejor las recomendaciones de seguridad física y mostrar mejores niveles de bienestar mental.

2.6.3. Clasificación de climas

Si bien el presente trabajo no tiene como objetivo determinar el tipo de clima organizacional que prevalece en la organización, ya que solo se evaluarán 3 de las 9 dimensiones, se considera oportuno hacer una breve referencia al mismo, en el marco de lo propuesto por los autores.

La teoría de Litwin y Stringer trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que lo describen como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

Dichos autores presentan una versión simplificada de la teoría de McClelland¹² (1964) sobre la motivación humana llamada "Teoría de las necesidades aprendidas". Esta propone que las personas poseen unas necesidades específicas adquiridas, y moldeadas a lo largo de la vida.

Él tomó como base la formulación de Maslow de la jerarquía de las necesidades y realizó sus investigaciones.

Sobre la base de los resultados obtenidos, identificó tres motivadores:

¹² McClelland, David C. (1964) "The Achieving Society"

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.
- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Según McClelland, todas las personas poseen estas necesidades en mayor o menor grado, independientemente del género, edad o cultura. Así, las personas con diferentes grados en cada una de estas necesidades podrán ser motivadas de forma también distinta.

De acuerdo con el tipo de motivación que se propicie en una organización, proponen tres tipos de climas diferentes:

- **Clima autoritario:** caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.
- **Clima amistoso:** caracterizado por el alto nivel de motivación de afiliación, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo bajo desempeño.

- **Clima de logro:** caracterizado por alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

Estos tipos de clima coexisten y pueden estar presentes en cada uno de los departamentos de la organización y ejercer un impacto conjunto sobre los resultados y el clima global.

2.6.4. Cuestionario

Para poder hacer un estudio y análisis del clima laboral, proponen un cuestionario que consta de 50 afirmaciones que, posteriormente fueron modificadas y ampliadas por Echezuria y Rivas en el 2001 (Marín¹³), simplificando su redacción de manera que fuera más entendible y clara, que apuntan a estudiar las 9 dimensiones anteriormente explicadas.

Éstas tienen al lado cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Con la aplicación de este cuestionario se puede obtener, de manera rápida y fiel, una visión de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

De acuerdo a los efectos de este proyecto, se tomará en cuenta sólo las preguntas destinadas a evaluar las dimensiones de RESPONSABILIDAD, NORMAS E IDENTIDAD.

¹³ Marín, M. (2003) "Relación entre el clima y el compromiso organizacional", Venezuela.

2.7. Marco Referencial

La organización en la que se hará el análisis de las dimensiones es un organismo de control llamado Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta. Este es un organismo del estado provincial, autárquico cuyo fin es regular y controlar el transporte masivo (colectivos) y el transporte impropio (taxis y remises) dentro del territorio de la provincia de Salta.

De acuerdo a la página oficial¹⁴ del organismo, su misión y visión son los siguientes:

Misión: “Garantizar a través de sus potestades de planificación, organización, actuación, regulación, fiscalización y control, la normalidad en la prestación del servicio público propio e impropio de transporte por automotor de personas en la Región Metropolitana y la provincia de Salta.”

Visión: “Consolidar a través del pleno ejercicio de sus facultades, en gestión proactiva, transparente e innovadora, una región metropolitana y una provincia cuyas características en materia de transporte público sean la eficiencia, la calidad, la seguridad y la accesibilidad.”

El organismo cuenta con 101 empleados, los cuales son denominados agentes y están distribuidos en dos sedes identificadas de acuerdo a la calle en la que se sitúan:

- Sede Tavella: la cual posee la parte estructural operativa, así como, gerencia de Registro y Habilitación, de Usuario y de Fiscalización y Control.
- Sede Burela: la cual posee la parte estructural estratégica, así como, gerencia económica, Jurídica, Administrativa, de Recursos Humanos, de Planificación, y Presidencia.

Sus principales funciones son:

- Planificar, en concordancia con su misión y visión, el sistema de transporte y movilidad de la Región Metropolitana y la provincia de Salta.

¹⁴ <http://www.amtsalta.gob.ar/>

- Dictar reglamentos para los servicios públicos propios e impropios de transporte de pasajeros en la Región Metropolitana de Salta.
- Hacer cumplir la normativa vigente para la prestación de los servicios que le competen
- Establecer las bases para el cálculo de las tarifas aplicables.
- Determinar las bases y condiciones para el otorgamiento de permisos, rutas, licencias y/o autorizaciones para la prestación del servicio de transporte, en las distintas modalidades, dentro de su competencia.
- Velar por la protección de la propiedad, el medio ambiente y la seguridad pública y vial en la operación del Sistema Integrado de Transporte por Unidad de Red (SITUR) y de los servicios de transporte de pasajeros de carácter impropio en la Región Metropolitana de Salta.
- Estudiar y aprobar, las modificaciones de recorridos que solicitare la Sociedad Anónima de Transporte Automotor (SAETA)
- Realizar los estudios acerca de necesidades de viaje a propuesta de la Sociedad Anónima de Transporte Automotor (SAETA).
- Promover la operación, confiabilidad, continuidad, regularidad, igualdad, libre acceso, no discriminación y uso generalizado de los servicios; y proteger adecuadamente los derechos de los usuarios respecto de tales elementos.

CAPITULO 3. RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS

3.1. Modelo de entrevista

ENTREVISTA	
1) ¿Se efectúan periódicamente evaluaciones de Clima Organizacional? ¿Cuándo fue la última vez?	
Respuesta:	
2) ¿Crees que es necesaria que se realice un diagnóstico en este momento? ¿Por qué?	
Respuesta:	
3) ¿Se nota interés por parte de los mandos altos por realizar este tipo de diagnósticos?	
Respuesta:	
4) De las dimensiones Identidad, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas y Conflictos; ¿cuáles son posibles evaluar y/o acceder a información para este trabajo? ¿Por qué?	
Respuesta:	

Figura No.3: Esquema de Entrevista que se realizó en Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta – Fuente elaboración propia

3.1.1. Interpretación de la entrevista

Se estableció una entrevista previa a la realización de la encuesta, en la cual la Gerente del Área de Recursos Humanos brindó información sobre la organización vinculada al tema de este trabajo.

En este sentido, se estableció de acuerdo a los datos brindados, que no se realizan periódicamente los diagnósticos de Clima Organizacional. Se realizan cada 2 años aproximadamente. La última fue realizada en el año 2019 y luego se vieron obstaculizadas las medidas restrictivas durante la pandemia.

Considera que es necesario hacerla en el menor tiempo posible ya que el clima pos pandemia trae consigo nuevas necesidades en el personal, pero también, periódicamente porque es una herramienta que permite identificar problemas para resolverlos y mejorar en la organización, ya que impacta directamente en la productividad.

De este modo, los indicadores muestran que no se visualiza interés constante sobre este tema en la organización. A veces sí, a veces no. Ya que tienen en cuenta otro tipo de aspectos, que de acuerdo a su visión, son prioritarios.

Y por último, de acuerdo a la información a la que se puede acceder y de acuerdo a los intereses en este momento de la organización, se pidió evaluar las dimensiones de Sentido de Pertenencia, Responsabilidad y Normas. De las cuales se puede sacar una conclusión positiva que engloba factores cruciales de la organización.

3.2. Modelo de Encuesta

Área:	Planta:				
<p>En el siguiente cuestionario es de carácter OBLIGATORIO y ANONIMO. Se pide que indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos del organismo, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampas. Se ruega SINCERIDAD a la hora de responder, ya que el mero fin de este cuestionario es buscar una mejora para el organismo que beneficie a todos.</p> <p>(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)</p> <p>Tiempo de realización estimado: maximo 10 minutos</p>		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
RESPONSABILIDAD (EMPOWERMENT)					
1.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
2.	A nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificandolo con ellos.				
3.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
4.	En este organismo salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
5.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
6.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
7.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
NORMAS (ESTANDARES)					
8.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
9.	La jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
10.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
11.	La jefatura piensa que si las personas estan contentas la productividad marchará bien.				
12.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
13.	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
14.	Creo que la forma en que evaluan a diario mi trabajo es justa.				
15.	Conozco los objetivos del area donde trabajo.				
IDENTIDAD (SENTIDO DE PERTENENCIA)					
16.	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.				
17.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
18.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
19.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses.				
20.	He encontrado amigos en el organismo.				
SUGERENCIA					
21.	<p>Inserte aquí lo que usted cree que haría para mejorar el sentido de pertenencia, el empoderamiento de los trabajadores y el rendimiento dentro de este organismo</p>				
<p>MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.</p> <p>RECUERDE REVISAR SI HA RESPONDIDO TODAS LAS PREGUNTAS ANTES DE IMPRIMIRLO.</p>					

Figura No.4: Esquema de la encuesta aplicada en la Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta – Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Interpretación de la Encuesta

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Puntaje de Clima Organizacional de referencia

1 a 1,49	Malo
1,5 a 2,49	Regular
2,5 a 3,49	Bueno
3,5 a 4	Excelente

RESULTADOS GENERALES DE AMT

Planta	Puntaje gral
Burela	2,48
Tavella	2,68



Figura No. 5: Puntaje Gral. Del C.O. en AMT- Fuente: Elaboración propia

El puntaje general de la evaluación de Clima Organizacional en las plantas del organismo son en la **Planta Burela** (parte estructural estratégica) es de 2.48 (dos con cuarenta y ocho) que hace referencia a que posee un **clima regular** mientras que en la **Planta Tavella** (parte operativa) se observa un puntaje de 2.68 (dos con sesenta y ocho) el cual posee un **clima calificado como bueno**.

Planta	Responsabilidad	Normas	Sent. De Pertenencia
Burela	2,26	2,63	2,59
Tavella	2,47	2,9	2,67

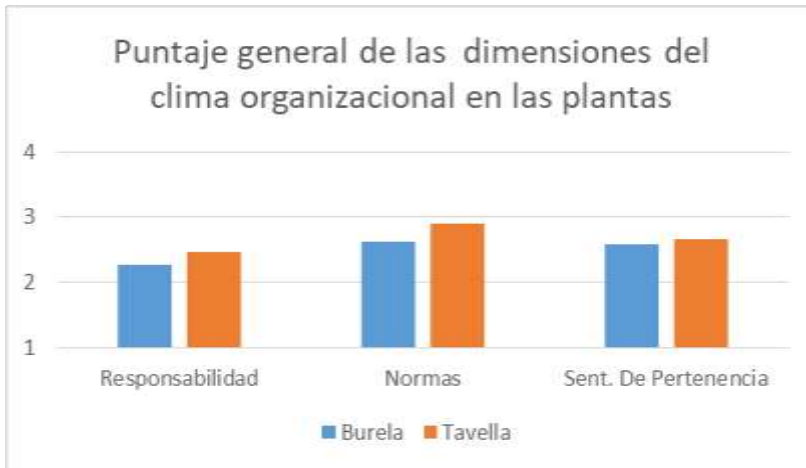


Figura No.6: Puntaje general de las dimensiones del C.O. en AMT –Fuente: Elaboración propia

Para profundizar el análisis del diagnóstico del clima, se analizó los resultados de cada una de las dimensiones estudiadas en ambas sedes. Se concluyó que para la dimensión **RESPONSABILIDAD**, la sede **Burela** tiene un puntaje de 2.26 (dos con veintiséis) lo cual indica un **resultado regular**, este es menor al de la **Sede Tavella** el cual posee un resultado de 2.47 (dos con cuarenta y siete) pero también indica un **resultado regular**.

En cuanto a la dimensión llamada **NORMAS** se puede observar un puntaje de 2.63 (dos con sesenta y tres) para la **Sede Burela** y 2.90 (dos con noventa) para la **Sede Tavella** refiriéndose **ambas a un resultado bueno**.

Y por último en cuanto a la dimensión **SENTIDO DE PERTENENCIA** se observa un resultado de 2.59 para **Sede Burela** y un resultado de 2.67 (dos con sesenta y siete) para **Sede Tavella**; **ambos indicados como resultados buenos**.

Puntaje				
Malo (1 a 1,49)	Regular (1,5 a 2,49)	Bueno (2,5 a 3,49)	Excelente (3,5 a 4)	
2	31	52	0	TOTAL 85 PERSONAS

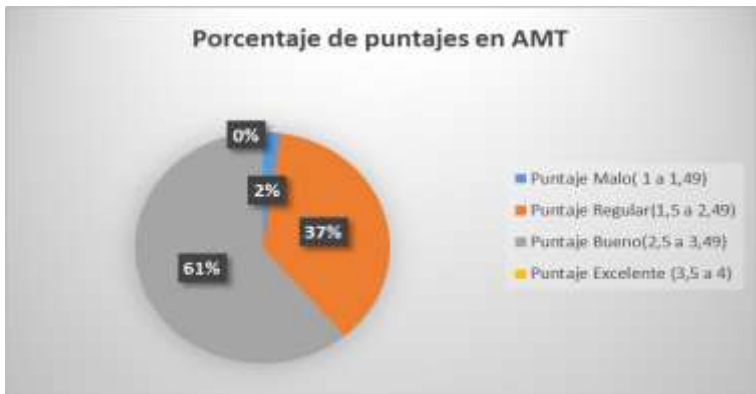


Figura No.7: Porcentajes de puntajes en AMT

Fuente: Elaboración propia

Como último análisis general, se observó que de la muestra total, la cual fue de 85 trabajadores, solo 2 encuestas tuvieron un **resultado calificado como clima laboral malo**, equivalente al **2%**; 31 encuestas dieron un **resultado regular** el cual es equivalente al **37%** y; 52 encuestas obtuvieron un **resultado bueno** equivalente al **61%** del total; mientras que **ninguna** encuesta obtuvo un **resultado excelente**.

RESULTADOS DE PLANTA BURELA

Areas	Puntaje gral
Presidencia	2,5
G. Juridica	2,26
G de Planif.	2,75
G. Admin.	2,51
G. Econom.	2,4

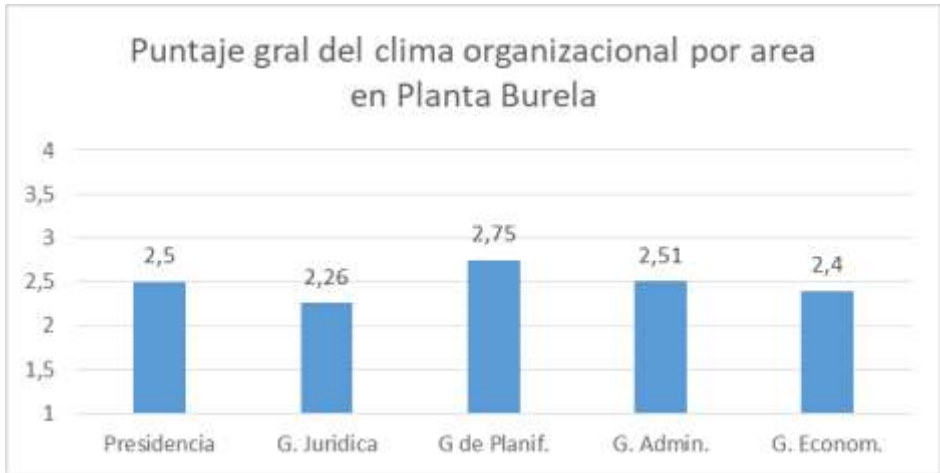


Figura No. 8: Puntaje Gral. C.O. por área en Burela – Fuente: Elaboración propia.

En la planta Burela el puntaje general por área se observa dividido en dos categorías: por un lado, con **resultados de clima bueno** se encuentra **Presidencia, Gerencia de Planificación y Gerencia Administrativa** con sus respectivos puntajes los cuales son 2.50 (dos con cincuenta), 2.75 (dos con setenta y cinco) y (dos con cincuenta y uno). Por otro lado, con **resultados de clima laboral regular** se encuentra **Gerencia Jurídica y Gerencia Económica** con sus respectivos puntajes los cuales son 2.26 (dos con veintiséis) y 2.40 (dos con cuarenta).

Area	Responsabilidad	Normas	Sent. De Pertenencia
Presidencia	2,28	2,78	2,45
G. Juridica	1,98	2,47	2,33
G. de Planif.	2,48	2,82	2,97
G. Admin.	2,39	2,62	2,52
G. Econom.	2,18	2,5	2,52

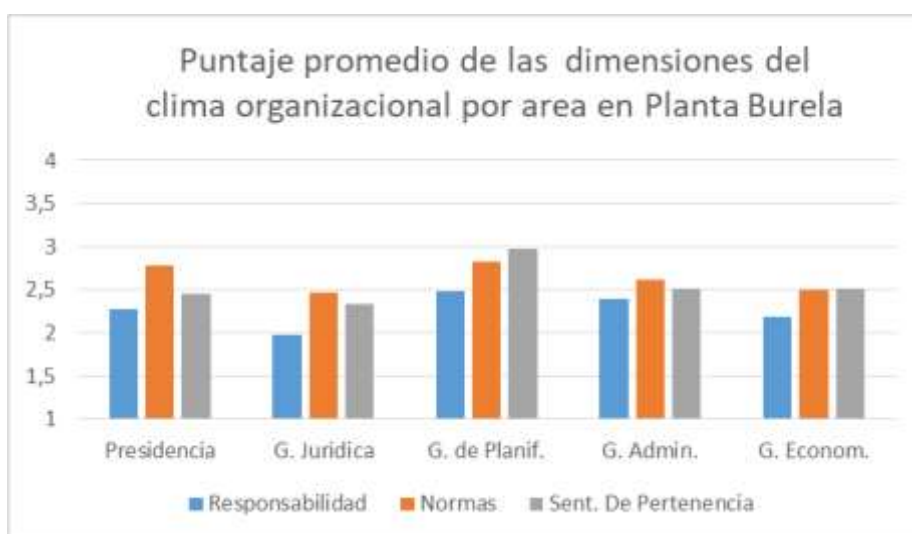


Figura No.9: Puntaje Promedio de las dimensiones del C.O. por área en Burela

Fuente: Elaboración propia.

Para hilar más fino, se puede observar que todas las áreas en cuanto a **RESPONSABILIDAD** poseen un **puntaje regular**, es decir que son menores o igual a 2.49 (dos con cuarenta y nueve), en cuanto a **NORMAS todas las áreas** poseen un puntaje mayor a 2.50 (dos con cincuenta) lo cual indica que tienen un **puntaje bueno**; en **excepción** de la **Gerencia Jurídica** que posee

un **puntaje regular** de 2.47 (dos con cuarenta y siete). Por último se encuentra el **SENTIDO DE PERTENENCIA** en el cual tanto **Presidencia** como la **Gerencia jurídica** poseen un **puntaje regular** y el **resto de las áreas** un **puntaje bueno**.

Puntaje				
Malo(1 a 1,49)	Regular(1,5 a 2,49)	Bueno(2,5 a 3,49)	Excelente (3,5 a 4)	
2	19	15	0	TOTAL 36 PERSONAS

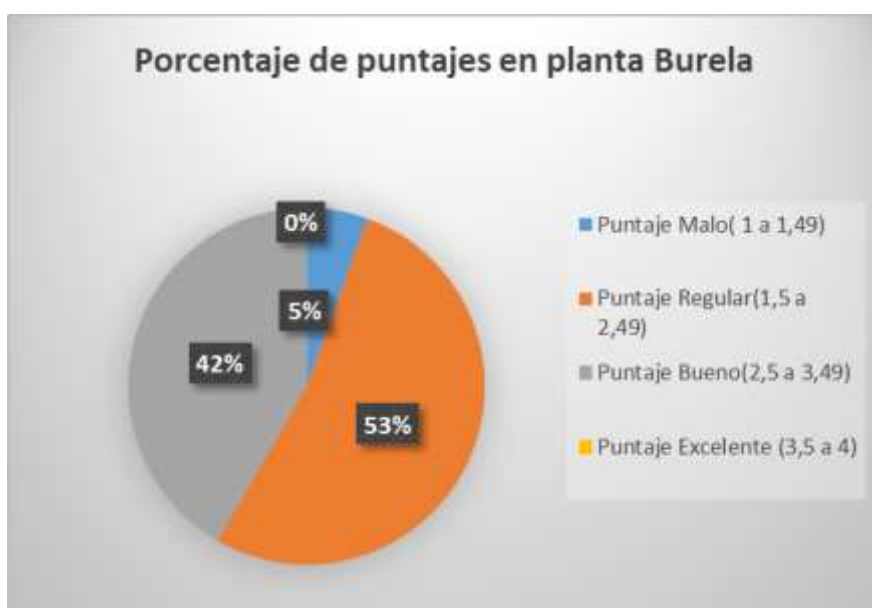


Figura No.10: Porcentajes de puntajes en Burela – Fuente: Elaboración propia.

De las **36 encuestas** reclutadas de la Sede Burela, **2** de las mismas obtuvieron un **puntaje general malo**, que equivalen al **5%**. Por otro lado, **19 encuestas** obtuvieron un **puntaje regular** que equivalen al **53%** y **15** obtuvieron un **resultado bueno**, equivalentes al **42%**. **Ninguna** ha alcanzado un **puntaje excelente**.

RESULTADOS DE LA PLANTA TAVELLA

Areas	Puntaje gral
G. Usuario/ Reg y Hab.	2,62
G. Fisc. Y Control	2,75

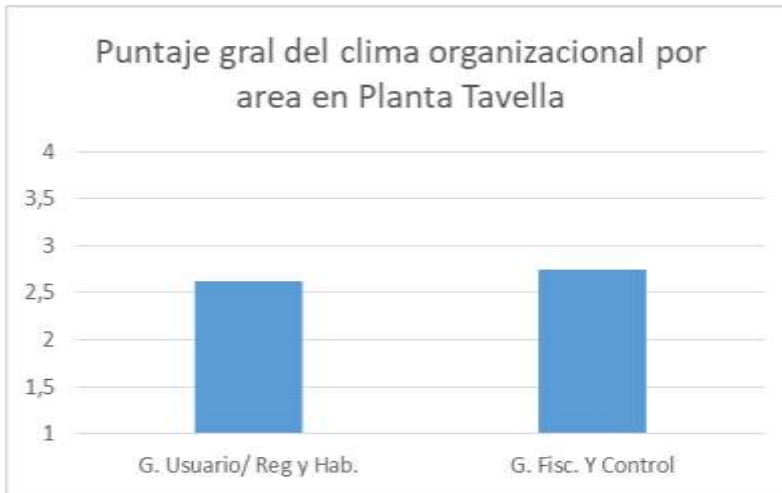


Figura No.11: Puntaje general del C.O. por área en Tavella – Fuente: Elaboracion propia.

De acuerdo al grafico se puede observar que en la **Sede Tavella** tanto la **Gerencia de Usuario y de Registro Y Habilitación** posee un **puntaje bueno** correspondiente a **2.62** (dos con sesenta y dos); mientras que la **Gerencia de Fiscalización y Control** posee, también, un **puntaje bueno** correspondiente a **2.75** (dos con setenta y cinco).

Area	Responsabilidad	Normas	Sent. De Pertenencia
G.Usuario/ Reg. yHab.	2,48	2,87	2,52
G. Fisc. Y Control	2,47	2,94	2,83

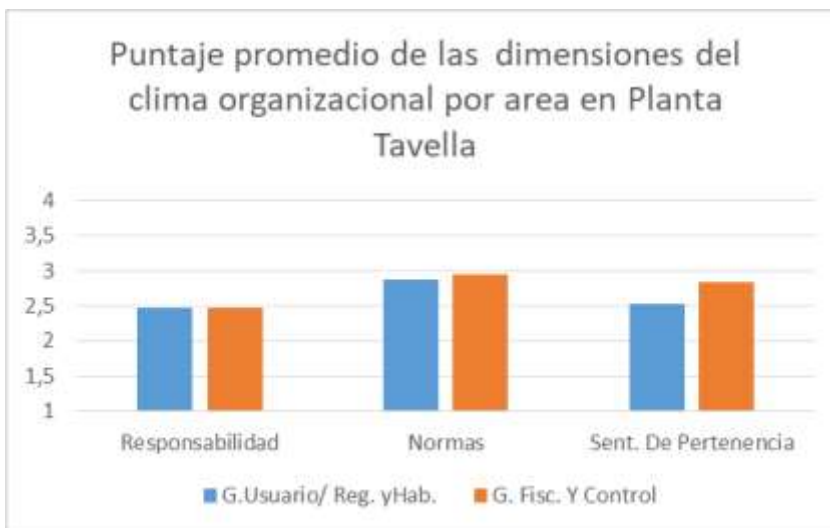


Figura No.12: Puntaje promedio de las dimensiones del C.O. por area en Tavella – Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la **Gerencia de Usuario y de Registro y Habilitación** se puede observar que la **RESPONSABILIDAD** tiene un puntaje de 2.48 (dos con cuarenta y ocho) representado **un puntaje regular al igual** que la **Gerencia de Fiscalización y Control** que en esta dimensión, posee un puntaje de 2.47 (dos con cuarenta y siete).

Con respecto a la dimensión de **NORMAS**, la **Gerencia de Usuario y Registro y Habilitación** tiene un **puntaje bueno** de 2.47 (dos con cuarenta y siete) **al igual** que la **Gerencia de Fiscalización y Control** equivalente a 2.94 (dos con noventa y cuatro).

En el **SENTIDO DE PERTENENCIA** la **Gerencia de Usuario y la de Registro y Habilitación** poseen un **puntaje bueno** de 2.52 (dos con cincuenta y dos), **al igual** que la **Gerencia de Fiscalización y Control** que obtuvo 2.83 (dos con ochenta y tres).

Malo(1 a 1,4)	Regular (1,5 a 2,49)	Bueno (2,5 a 3,49)	Excelente (3,5 a 4)	
0	12	37	0	TOTAL 49 PERSONAS

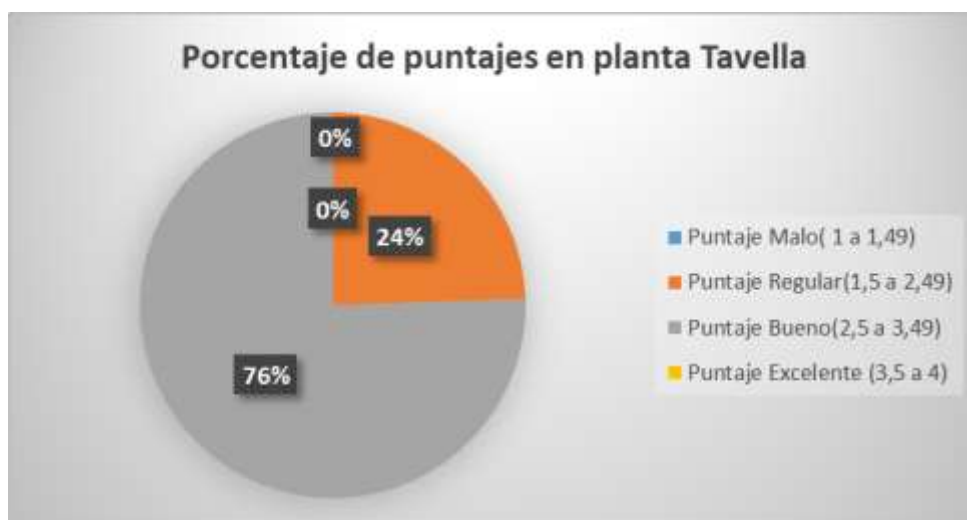


Figura No.13: Porcentaje de puntajes en Tavella - Fuente: Elaboración propia.

En la **Sede Tavella** se reclutaron **49 encuestas** de las cuales **ninguna** obtuvo ni un **puntaje malo**, ni un **puntaje excelente**. Por lo tanto, **12** de ellas correspondieron a un **puntaje regular** equivalente al **24%** y **37** obtuvieron un **puntaje bueno** equivalente al **76%**.

CAPITULO 4. CONCLUSION Y PROPUESTA PROFESIONAL

4.1. Conclusión

El presente trabajo fue desarrollado con el objetivo de poder reconocer y analizar las dimensiones de responsabilidad, normas e identidad que sobresalen en el clima laboral en la organización Autoridad Metropolitana de Transporte de Salta en el corriente año.

Tales indicadores del sistema, fueron analizados desde el punto de vista teórico, en el marco de los autores Litwin y Stringer. De acuerdo a dicho análisis se llegó a determinar las diferencias entre las dos sedes que componen el organismo. De este modo, el clima organizacional general de la Sede Burela tuvo resultados regulares, mientras que la sede Tavella, las conclusiones fueron buenas, con una diferencia de 0.20 puntos entre ambas.

No obstante, ambas tienden a caracterizarse en mayor o menor medida y de manera general por poseer un clima autoritario cuyas características son: alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el trabajo, hacia el grupo causando baja productividad y satisfacción laboral.

En este sentido, la hipótesis planteada es refutada de acuerdo a los datos recabados conforme a lo expresado en el marco teórico.

De este modo, haciendo un análisis más detallado y profundo, se pudo observar e inferir a través de las sugerencias de los encuestados y de cada dimensión analizada; que si bien se observa de forma general un clima autoritario con las características planteadas anteriormente, coexisten dentro de la organización diversos climas respectivos a las diferentes áreas.

En la Sede Burela se infiere que existe en simultáneo tanto un clima autoritario tanto en la Gerencia Jurídica como Económica, cuyas características están expresas anteriormente. Mientras que, en las áreas de Presidencia, Gerencia de Planificación y en la de Administración se da un clima amistoso. Este clima está caracterizado por alto nivel de motivación, de afiliación, alta satisfacción en el trabajo y actitudes positivas hacia el grupo.

En cuanto a la Sede Tavella, se concluyó que conviven climas autoritarios y amistosos. Por un lado, se desarrolla un clima amistoso en el área de

Fiscalización y Control; lo cual parece lógico ya que no comparten mucho tiempo en la oficina debido a que su trabajo se desarrolla sobre todo fuera del organismo. Por otro lado, un clima más orientado al autoritario se desarrolla en las áreas de Usuario y Registro y Habilitación, cuyas características ya fueron mencionadas.

En relación a las dimensiones estudiadas, se determinó que la dimensión con más urgencia de mejora es la de **Responsabilidad**, ya que en todas las áreas ha dado un puntaje regular. Por lo tanto, se infiere que los colaboradores no se sienten empoderados en sus puestos de trabajo.

Luego, se encuentra la dimensión **Normas**, la cual ha tenido un mejor resultado que la dimensión anterior, la misma tiene que reverse, pero con menos urgencia ya que en general ha tenido un puntaje bueno. De esto se infiere que los trabajadores se sienten conformes con los estándares fijados por el organismo y lo que, a su vez, impacta directamente en la motivación de los mismos.

Por último, se encuentra la dimensión más difícil de desarrollar en los colaboradores y la que constituye el cimiento del resto de las dimensiones: **el sentido de pertenencia**.

En este estudio, ha tenido puntajes buenos en sentido general. Lo que significa una corriente de identificación trascendente para toda organización. No obstante, se observa que la organización no está al tanto de la misma, o en otras palabras, que le dé la importancia que ésta representa en la satisfacción y productividad. Ésta podría ser potenciada por el organismo de forma efectiva y ser considerada una fortaleza de la organización más una ventaja competitiva para su desarrollo, crecimiento y posicionamiento.

4.2. Propuesta Profesional

4.2.1. Plan de Acción para la mejora del clima organizacional de Autoridad Metropolitana de Transporte a través de metodologías ágiles (OKR's, Scrum y Kanban).

Propósito: Lograr que el clima organizacional de la Autoridad Metropolitana de Transporte alcance un nivel alto y se sostenga en el tiempo.

Objetivos Específicos:

- Aumentar en un 20% la percepción de las personas en relación a la dimensión “Normas” para el año 2023.
- Aumentar en un 20% la percepción de las personas con respecto a la dimensión “Responsabilidad” para el año 2023.
- Aumentar en un 20% la percepción de las personas en cuanto a la dimensión “Sentido de pertenencia” para el año 2023.

Se aplicará una combinación de metodologías ágiles, las cuales son OKR's, Scrum y Kanban que nos permitirá ir brindando pequeños productos de valor para ir mejorando las dimensiones estudiadas del clima organizacional del organismo AMT.

Para implementarlo se necesita de cuatro roles fundamentales, cuatro ceremonias para la planificación y control del plan y tres herramientas indispensables para el desarrollo del mismo.

Roles:

- **Product Owner:** Gerente de Recursos Humanos.
- **Scrum Master:** Especialista de la metodología tercerizado.
- **Equipo de trabajo:** Todos los mandos medios.
- **Cliente:** interno, todos los colaboradores del organismo.

Ceremonias:

- **Sprint planning:** Es la ceremonia que da inicio a cada sprint, la cual es conducida por el Scrum Master. Deben asistir el Product Owner y el equipo completo.

Se debe dar respuesta a tres cuestiones:

- ✓ Qué se entregará al terminar el sprint
- ✓ cuál es el trabajo necesario y
- ✓ cómo lo llevará a cabo el equipo.

- **Daily:** reunión diaria dentro del sprint que dura como máximo 15 minutos en la cual deben participar el equipo de desarrollo y el Scrum Master, el PO no tiene necesidad de estar.

Cada persona del equipo de desarrollo se hace tres preguntas:

- ✓ ¿Qué hice ayer?
- ✓ ¿Qué voy a hacer hoy?
- ✓ ¿Tengo algún impedimento que necesito que me solucionen?

- **Sprint review:** esta reunión se lleva a cabo al final de cada sprint y tiene como objetivo realizar la revisión de toda la tarea desarrollada. En esta ceremonia participa el PO, Scrum master y el equipo. Siendo coordinado por el segundo mencionado anteriormente; y tiene una duración máxima de dos horas.

- **Sprint retrospective:** permite mirar hacia atrás a eventos o situaciones pasadas y crear un plan para que se realicen mejoras durante la próxima interacción.

La retrospectiva debe crear un entorno seguro para que las personas compartan sus comentarios sobre lo que va bien, lo que podría mejorarse y generar una discusión sobre las cosas que deberían cambiar la próxima vez.

Participa el PO, Scrum master y el equipo; la cual es coordinada por el SM y no puede durar más de una hora.

Herramientas:

- **Product backlog:** lista de tareas que engloba todo un proyecto. La responsabilidad de ordenar y priorizarlas es del Product Owner.
- **Sprint backlog:** listado de tareas que engloba un sprint. Se define en la sprint planning.
- **Kanban:** Herramienta de organización utilizada dentro de cada sprint.

Product Backlog

Proposito: Lograr que el clima organizacional de la Autoridad Metropolitana de Transporte alcance un nivel alto y se sostenga en el tiempo.

Objetivos (O)	Resultados claves (KR's)	Product Backlog	Oportunidad de mejora
Aumentar en un 20% la percepción de las personas en relación a la dimensión "Responsabilidad" para el año 2023.	<p>KR 1) Crear e implementar programa de dialogo individual con los colaboradores para conocer las habilidades, fortalezas, debilidades y motivaciones hasta el 14/02/23.</p> <p>KR 2) Capacitar en PNL e Inteligencia emocional a mandos medios y altos hasta el 14/02/23.</p> <p>KR 3) Crear e implementar evaluaciones de liderazgo y potencial a los colaboradores que se realice al comienzo y fin de año hasta el 14/02/23.</p>	<p>Act 1: Realizar un esquema mensual de charlas de 20 minutos con cada trabajador.</p> <p>Act2: Planificar los tópicos a charlar cada mes y actividades cortas para realizar.</p> <p>Act 3: Buscar presupuestos de capacitación de ambas herramientas.</p> <p>Act:4: Definir el capacitador</p> <p>Act 5: Planificar el lugar, día y actividades complementarias.</p> <p>Act 6: Comunicar la capacitación a los destinatarios de la misma.</p> <p>Act 7: Construir una escala de Referencia</p> <p>Act 8: Diseñar la herramienta</p> <p>Act 9: Evaluar la Capacidad Potencial Actual</p> <p>Act10: Análisis de la información recaba.</p>	Incentivar a los jefes inmediatos en el acompañamiento para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a sus equipos de trabajo y realizar una retroalimentación permanente.
Aumentar en un 20% la percepción de las personas con respecto a la dimensión	KR 4) Diseñar e implementar una evaluación de desempeño anual hasta el 15/04/23.	<p>Act 11: Diseñar la evaluación.</p> <p>Act 12: Generación de encuestas.</p> <p>Act 13: Envío de encuestas</p>	Generar espacios u oportunidades como compensación del reconocimiento.

<p>“Normas” para el año 2023.</p>	<p>KR 5) Diseñar un programa de reconocimiento público del trabajo en los newsletter, carteleras o sitios de información de la empresa hasta 15/04/23.</p> <p>KR 6) Implementar un buzón de sugerencias para ser receptivos con las buenas ideas de los trabajadores hasta el 15/04/23.</p> <p>KR 7) Ofrecer políticas de beneficios como: flexibilidad en los horarios u otorgar premios tangibles a través de acuerdos con proveedores o aliados comerciales hasta 15/04/23.</p>	<p>Act 14: Hacer seguimiento feedback y cierre de la evaluación.</p> <p>Act 15: Analizar los resultados de las evaluaciones</p> <p>Act 16: Publicar una terna de los 3 mejores empleados en los canales de comunicación.</p> <p>Act 17: Diseñar un buzón y construirlo.</p> <p>Act 18: Leer las sugerencias.</p> <p>Act 19: Hacer un registro en Excel e ir actualizándolo.</p> <p>Act 20: Buscar empresas como sponsor.</p> <p>Act 21: Actualizar las políticas de beneficios</p> <p>Act 22: Comunicar los cambios a toda la organización.</p>	
<p>Aumentar en un 20% la percepción de las personas con respecto a la dimensión “Sentido de pertenencia” para el año 2023.</p>	<p>KR 8) Disponibilizar la información “especial” que cada colaborador debe entender a la perfección en su puesto de trabajo hasta el 31/05/23.</p> <p>KR 9) Proporcionar herramientas y procesos para el intercambio de conocimiento (noticias y tendencias, problemas de areas) entre departamentos hasta el 31/05/23.</p>	<p>Act 23: Actualizar las descripciones de puestos.</p> <p>Act 24: Rediseñar el sistema de comunicación.</p> <p>Act 25: Capacitar sobre el cambio de sistema.</p> <p>Act26: Agendar reuniones semanales entre mandos medios y gerenciales.</p> <p>Act 27: planificar los tópicos a tratar.</p> <p>Act 28: realizar informes para cada área.</p>	<p>Generar flujos de trabajo ininterrumpidos, tener flexibilidad en sus procesos y agilidad para entregar productos, además de brindar servicios y una atención al cliente realmente diferenciada por un sentido de pertenencia destacable en los organizadores.</p>

	<p>KR 10) Concientizar a los colaboradores del valor de la comunicación y el trabajo en equipo a través de un taller sobre el tema hasta el 31/05/23.</p>	<p>Act 29: Diseñar capacitación de comunicación y trabajo en equipo.</p> <p>Act 30: Planificar lugar, fecha, destinatarios.</p> <p>Act 31: llevarla a cabo.</p>	
--	---	---	--

Figura No.14: OKR´s y Product Backlog – Fuente: Elaboración propia.

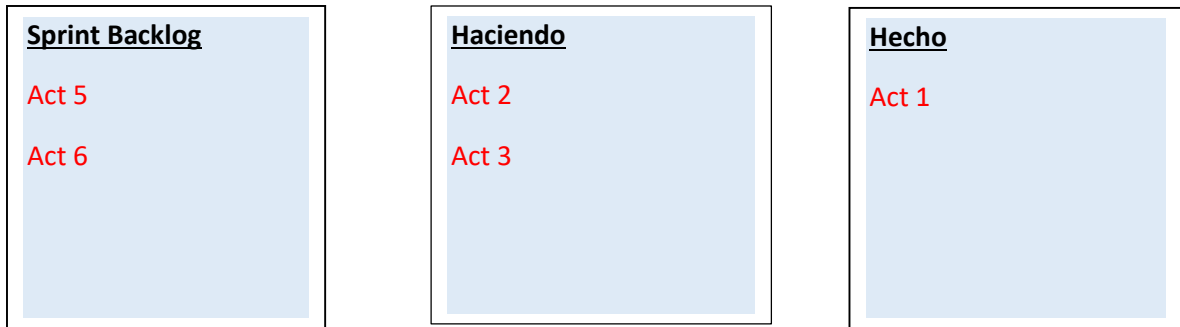
Sprint planning

OKR's	Fecha	Sprint 1	Fecha	Sprint 2	Fecha	Sprint 3	Fecha	
Aumentar en un 20% la percepción de las personas en relación a la dimensión "Responsabilidad" para el año 2023.	1/01/23	Act. 1	16/01/23	Act. 3	1/02/23 al	Act 7		
	al 15/01/23	Act. 2	al 31/01/23	Act. 4 Act 5 Act 6	14/02/23	Act 8 Act 9 Act 10		
OKR's		Sprint 4		Sprint 5		Sprint 6		Sprint 7
Aumentar en un 20% la percepción de las personas en relación a la dimensión "Normas" para el año 2023.	15/02/23	Act. 11	1/03/23	Act. 15	16/03/23	Act 17	1/04/23	Act 20
	al 28/02/23	Act. 12 Act 13 Act 14	al 15/03/23	Act. 16	al 31/03/23	Act 18 Act 19	al 15/04/23	Act 21 Act 22
OKR's		Sprint 8		Sprint 9		Sprint 10		
Aumentar en un 20% la percepción de las personas en relación a la dimensión "Sentido de pertenencia" para el año 2023.	16/04/23	Act. 23	1/05/23	Act. 26	16/05/23	Act. 29		
	Al 30/04/23	Act.24 Act 25	al 15/05/23	Act.28	Al 31/05/23	Act. 30 Act 31		

Figura No.15: Sprint planning – Fuente: Elaboración propia

Este modelo de Sprint planning esta hecho de principio a fin a modo de ejemplo y de visualización, lo correcto es diseñando sprint por sprint ya que son sujetos a modificaciones de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo en cada uno.

Cada Sprint se visualizara con Kanban (Ejemplo sprint 2)



4.2.2. Formas de Evaluación y Control

Daily		
<u>Fecha:</u>		<u>Colaborador:</u>
Ayer	Hoy	Inconveniente

Figura No.16: Esquema de Dayli – Fuente: Elaboración propia.

Sprint Review				
Quincena	Sprint	Backlog	Finalizadas	Cumplimiento %
1/01/23	1	2	2	100
16/01/23	2	4	3	75
1/02/23	3	4	3	75
15/02/23	4	4	4	100
1/03/23	5	2		
16/03/23	6	3		
1/04/23	7	3		
16/04/23	8	3		
1/05/23	9	2		
16/05/23	10	3		

Figura No.17: Esquema Sprint Review – Fuente: Elaboración propia.

Sprint Retrospective



Figura No.18: La Retrospectiva “Estrella de Mar” Fuente:

<https://www.elartedepresentar.com/2015/06/la-retrospectiva-estrella-de-mar/>

Comenzar a hacer	Cosas nuevas a probar que nos gustaría poner en marcha pero entrañan riesgo por su novedad y nuestra inexperiencia. Constituyen una verdadera apuesta que puede salir bien o mal en nuestro proyecto.
Más de	Prácticas que aportan valor. Por lo tanto, las exprimiremos al máximo, les sacaremos todo el jugo posible, ya que son útiles y positivas en nuestro proyecto.
Seguir haciendo	Cosas buenas que nos aportan valor y que debemos seguir haciendo tal y como las hacemos actualmente.
Menos de	Prácticas que no están ayudando tanto como se esperaba, o que simplemente no son útiles en nuestro escenario actual: con nuestro cliente, proyecto, equipo... Por lo tanto, tenemos que empezar a abandonar esta línea de trabajo o al menos parte de ella.
Dejar de hacer	Prácticas que no son útiles o no agregan valor. Por lo tanto hemos decidido eliminarlas completamente.

Figura No.19: Explicación de Estrella de Mar - Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de resultados generales

Objetivos	KR's	Responsables	Sprint	Estado	Cumplimiento %
Responsabilidad	1		1	Finalizado	100
	2		2	En curso	50
	3		3	Pendiente	0
Normas	4		4	Pendiente	0
	5		5	Pendiente	0
	6		6	Pendiente	0
	7		7	Pendiente	0
Sent. De Pertenencia	8		8	Pendiente	0
	9		9	Pendiente	0
	10		10	Pendiente	0

Figura No.20: Esquema Evaluación de Resultados – Fuente: Elaboración propia

Una vez implementado y finalizado con esta conjunción de metodologías ágiles se volverá a aplicar la encuesta de clima organizacional implementada y se aplicara el siguiente índice:

Índice de Eficacia del plan de acción:

Glosario: cociente que muestra la variación porcentual (positiva o negativa) del puntaje general de cada planta, de acuerdo a las dimensiones analizadas del clima organizacional, desde un periodo a otro para evaluar la evolución o involución del mismo.

Atributos:

IE=0 a 10 Las acciones tomadas no hicieron efecto o si, pero un efecto muy bajo.

IE<0 Las acciones tomadas dieron efecto negativo.

IE> 10 Las acciones tomadas dieron un resultado positivo.

Fórmula:

$$IE = \frac{Rdo\ gral\ en\ planta\ X\ act}{Rdo\ gral\ en\ planta\ X\ ant} - 1 * 100$$

Unidad: Porcentual

Dimensión: Todo los clientes internos que respondieron la encuesta.

Frecuencia de tiempo: Anual

Fuente: Resultado de encuestas de clima laboral

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- Likert, Rensis (1968) “El factor humano de la empresa”, Bilbao.
- Luc Brunet (1987) “El clima de trabajo en las organizaciones : definición diagnóstica y consecuencias”
- Litwin y Stringer (1968). “Motivation and organizational climate, Estados Unidos, Harvard University.
- Pritchard y Karasich (1973) “The effects of organizational climate of managerial job performance and job satisfaction”
- James, L.R. & Jones, A.D (1974) “Organizational climate: A review of theory and research”
- Schneider, B. (1975) “Organizational climates: an essay”
- Münch, Galindo Lourdes (2006); “Fundamentos de administración”; ED. Trillas; 7° ed; México.
- Mc Clelland, David C. (1964) “The Achieving Society”
- Marín, M. (2003) “Relación entre el clima y el compromiso organizacional”, Venezuela.
- <https://www.emprendepyme.net/importancia-del-empowerment-en-la-gestion-empresarial.html>
- <https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/sentido-de-pertenencia-empresarial/>
- <http://www.amtsalta.gob.ar/>

ANEXO 1

Entrevista realizada a la Lic. Belén Saravia, encargada del área de Recursos Humanos.

ENTREVISTA
1) ¿Se efectúan periódicamente evaluaciones de Clima Organizacional? ¿Cuándo fue la última vez?
Respuesta: Se realizan cada 2 años aproximadamente. La última fue realizada en el año 2019 y luego se detuvo ese proceso de por la pandemia y las medidas restrictivas de la misma.
2) ¿Crees que es necesaria que se realice un diagnóstico en este momento? ¿Por qué?
Respuesta: Si sumamente necesario hacerla y la más rápido posible; ya que el clima pos pandemia trae nuevas necesidades en el personal, pero también, es necesario realizarla periódicamente porque es una herramienta que permite identificar problemas para resolverlos y mejorar en la organización, ya que impacta directamente en la productividad.
3) ¿Se nota interés por parte de los mandos altos por realizar este tipo de diagnósticos?
Respuesta: A veces si, a veces no. Ya que tienen en cuenta otro tipo de aspectos, que de acuerdo a su visión, son prioritarios.
4) De las dimensiones Identidad, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas y Conflictos; ¿cuáles son posibles evaluar y/o acceder a información para este trabajo? ¿Por qué?
Respuesta: De acuerdo a la información a la que se puede acceder y de acuerdo a las que son interesantes evaluar en este momento de la organización serian: Identidad, Responsabilidad y Normas. Se puede sacar una buena conclusión y engloba factores cruciales de la organización.

ANEXO 2

Cuestionario aplicado a los trabajadores de forma anónima.

Área:	Planta:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<p>En el siguiente cuestionario es de carácter OBLIGATORIO y ANÓNIMO. Se pide que indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos del organismo, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampas. Se ruega SINCERIDAD a la hora de responder, ya que el mero fin de este cuestionario es buscar una mejora para el organismo que beneficie a todos. (Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha) Tiempo de realización estimado: máximo 10 minutos</p>					
RESPONSABILIDAD (EMPOWERMENT)					
1.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.			x	
2.	A nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.				x
3.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				x
4.	En este organismo salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	x			
5.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				x
6.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.			x	
7.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.			x	
NORMAS (ESTÁNDARES)					
8.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.		x		
9.	La jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar.				x
10.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.		x		
11.	La jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.		x		
12.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				x
13.	Me siento orgulloso de mi desempeño.				x
14.	Creo que la forma en que evalúan a diario mi trabajo es justa.	x			
15.	Conozco los objetivos del área donde trabajo.				x
IDENTIDAD (SENTIDO DE PERTENENCIA)					
16.	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.	x			
17.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.			x	
18.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.				x
19.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses.				x
20.	He encontrado amigos en el organismo.			x	
SUGERENCIA					
21.	<p>Inserte aquí lo que usted cree que haría para mejorar el sentido de pertenencia, el empoderamiento de los trabajadores y el rendimiento dentro de este organismo</p> <p>Que se reconozca un poco más en forma verbal y personal el esfuerzo realizado para cada cosa que se haga en función del organismo... y que los esfuerzos para con el organismo sea un poco más en conjunto para poder ir en la misma dirección para el buen desempeño hacia lo más importante que es nuestro trabajo diario, que son los usuarios, remises, taxis o cualquier otro trámite que pase por nuestras manos.</p>				

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.
 RECUERDE REVISAR SI HA RESPONDIDO TODAS LAS PREGUNTAS ANTES DE IMPRIMIRLO.

Oral 21.33

Area:		Planta:		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
<p>En el siguiente cuestionario es de caracter OBLIGATORIO y ANONIMO. Se pide que indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos del organismo, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampas. Se ruega SINCERIDAD a la hora de responder, ya que el mero fin de este cuestionario es buscar una mejora para el organismo que beneficie a todos. (Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha) Tiempo de realización estimado: máximo 10 minutos</p>								
RESPONSABILIDAD (EMPOWERMENT)								
1.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					X	2	
2.	A nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificandolo con ellos.					X	3	
3.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.						X 4	
4.	En este organismo salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.			X			2 (2,5)	
5.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.			X			2 (2,5)	
6.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					X	2	
7.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.			X			3	
NORMAS (ESTÁNDARES)								
8.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.						X 4	
9.	La jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar.						X 4	
10.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.						X 4	
11.	La jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.			X			2	
12.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.			X			3 (3,5)	
13.	Me siento orgulloso de mi desempeño.						X 4	
14.	Creo que la forma en que evalúan a diario mi trabajo es justa.					X	3	
15.	Conozco los objetivos del área donde trabajo.					X	3	
IDENTIDAD (SENTIDO DE PERTENENCIA)								
16.	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.					X	3	
17.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					X	3	
18.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.					X	2 (2,5)	
19.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses.						X 1	
20.	He encontrado amigos en el organismo.					X	3	
SUPERANCIA								
21.	Inserte aquí lo que usted cree que haría para mejorar el sentido de pertenencia, el empoderamiento de los trabajadores y el rendimiento dentro de este organismo							
CREO QUE SE DEBE PROMOVER MAS EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL COMPAÑERISMO ATRAVES DE REUNIONES DE CAMARADERIA Y CURSOS DE CAPACITACION								

TOTAL = 18
TOTAL = 27
TOTAL = 12

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.
RECUERDE REVISAR SI HA RESPONDIDO TODAS LAS PREGUNTAS ANTES DE IMPRIMIRLO.

Gracias 2,78

