

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE
CAFICULTORES DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN – DEPARTAMENTO DE
NARIÑO**

ANDRES FELIPE TORO NIÑO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA -
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE
CAFICULTORES DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN – DEPARTAMENTO DE
NARIÑO**

ANDRES FELIPE TORO NIÑO

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor
Esp. JAIRO MEDINA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA -
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autoras”

Artículo primero del acuerdo numero 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

ASESOR

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, Marzo de 2010

RESUMEN

En los últimos años existe un interés creciente en las organizaciones por el capital humano y su incidencia en el desempeño empresarial. Se ha adquirido conciencia de que además de la remuneración, es necesario atender las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal; en esta dirección, la organización es una de las funciones administrativas determinantes del éxito de las empresas, y constituye el mecanismo principal para facilitar el cumplimiento de objetivos.

ABSTRACT

In the last years a growing interest exists in the organizations for the human capital and its incidence in the managerial acting. Conscience has been acquired that besides the remuneration, it is necessary to assist the participation necessities in the taking of decisions and of generating opportunities of personal realization; in this address, the organization is one of the decisive administrative functions of the success of the companies, and it constitutes the main mechanism to facilitate the execution of objectives.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. ELEMENTOS PRELIMINARES	13
1.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	13
1.2 ÁREA	13
1.3 LÍNEA	13
1.4 TITULO	13
2. EL PROBLEMA.....	14
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2.1.1 Formulación del problema:.....	14
2.2 JUSTIFICACIÓN.....	14
2.3 OBJETIVOS.....	15
2.3.1 General	15
2.3.2 Específicos:.....	15
3. MARCO TEÓRICO	16
3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO.....	16
3.1.1 Objetivos que persiguen los estudios sobre clima organizacional.	16
3.1.2 Aspectos a estudiar sobre clima organizacional en la Cooperativa de Caficultores Sede La Unión	16
3.2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES	17
3.2.1 Clima organizacional, clima laboral y cultura organizacional, factores de desarrollo empresarial.	17
3.2.2 Calidad de Vida Laboral.....	17
3.2.3 Calidad del entorno laboral.	18

3.2.4 Satisfacción laboral.....	18
3.3 HIPÓTESIS.....	18
3.4 VARIABLES DE ESTUDIO	19
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
4.1 RUTA METODOLÓGICA.....	20
4.1.1 Tipo de estudio	20
4.1.2 Población y muestra	20
4.1.3 Instrumentos y técnicas.	20
4.1.4 Manejo de la información.....	20
5. SÍNTESIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	21
5.1 ESTRUCTURA FORMAL DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO	21
5.1.1 Carta Organizativa	21
5.2 CARACTERIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
5.2.1 Tamaño de la planta de personal.....	22
5.2.2 Edad, sexo y escolaridad del talento humano.....	23
5.2.3 Hallazgos sobre la estructura en relación con el talento humano de la organización:.....	26
5.3 ANÁLISIS DE FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
5.3.1 Afiliación.....	26
5.3.2 Ambiente de trabajo.....	28
5.3.3 Capacitación y desarrollo.....	29
5.3.4 Comunicación interna	31
5.3.5 Organización del trabajo	32
5.3.6 Motivación.....	33

5.3.7 Reconocimiento	34
5.3.8 Seguridad industrial	36
5.3.9 Salud ocupacional.....	37
5.3.10 Relaciones humanas y liderazgo.	39
5.3.11 Satisfacción con la remuneración Remuneración.	40
5.3.12 Supervisión	41
5.3.13 Toma de decisiones.	42
6. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS.....	44
6.1 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (M.E.F.I.)	44
7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	48
7.1 PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.....	48
7.2 PLAN DE ACCIÓN.....	50
8. CONCLUSIONES	53
9. RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	58
NET GRAFÍA	59
ANEXOS.....	60

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Planta de Personal	23
Cuadro 2. Composición por edad y sexo de la planta de personal	24
Cuadro 3. Escolaridad del talento humano	24
Cuadro 4. Afiliación y compromiso con la organización	27
Cuadro 5. Ambiente de trabajo	28
Cuadro 6. Capacitación y desarrollo	30
Cuadro 7. Comunicación interna.....	31
Cuadro 8. Organización del trabajo	32
Cuadro 9. Motivación	34
Cuadro 10. Reconocimiento	35
Cuadro 11. Seguridad industrial.....	36
Cuadro 12. Salud ocupacional	38
Cuadro 13. Relaciones Humanas	39
Cuadro 14. Satisfacción con la remuneración	40
Cuadro 15. Supervisión	41
Cuadro 16. Toma de decisiones	42
Cuadro 17. Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I)	45
Cuadro 18. Aspectos estratégicos a intervenir para mejorar el clima organizacional en la Cooperativa.....	49
Cuadro 19. Plan de Acción de mejoramiento del Clima Organizacional	51

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Estructura Formal de la Organización	22
Gráfica 2. Distribución de cargos	23
Gráfica 3. Sexo y edad de la planta de personal	24
Gráfica 4. Escolaridad del Talento Humano	25
Gráfica 5. Antigüedad del personal	25
Gráfica 6. Comportamiento de la opinión sobre la afiliación y compromiso	27
Gráfica 7. Comportamiento de la opinión respecto al ambiente de trabajo	29
Gráfica 8. Comportamiento de la opinión sobre Capacitación y desarrollo	30
Gráfica 9. Comportamiento de la opinión respecto a la comunicación interna	31
Gráfica 10. Comportamiento de la opinión sobre organización del trabajo	33
Gráfico 11. Comportamiento de la opinión respecto a la motivación	34
Gráfica 12. Comportamiento de la opinión respecto al reconocimiento	35
Gráfico 13. Comportamiento de la opinión sobre seguridad industrial	37
Gráfica 14. Comportamiento de la opinión sobre salud ocupacional	38
Gráfica 15. Comportamiento de la opinión sobre Relaciones humanas en la organización	39
Gráfica 16. Comportamiento de la opinión sobre la remuneración	41
Gráfica 17. Comportamiento de la opinión sobre la supervisión	42
Gráfica 18. Comportamiento de la opinión respecto a la toma de decisiones	43

INTRODUCCIÓN

Dentro del desarrollo organizacional de las empresas, el Clima Organizacional es un tema que gana cada vez mayor importancia para aquellas empresas que buscan un continuo mejoramiento de su ambiente organizativo en la perspectiva de mejorar sus resultados de una forma verificable en su productividad y competitividad, con mayor razón en entornos cambiantes.

Es por ello, que los estudios de Clima Organizacional son muy aportantes ya que permiten al talento humano vinculado expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se siente en ella. Estos estudios constituyen de este modo un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieren.

Alexis P. Gonçalves señaló en 1997, que de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral.

Realizar el estudio del clima organizacional de la empresa de economía solidaria Cooperativa de Caficultores de Nariño, sede La Unión – Departamento de Nariño, es un reto en la medida que permitirá conocer las percepciones que tienen sus trabajadores según las actividades e interacciones, y permitirá conocer la forma en que estos factores inducen diferentes comportamientos en las personas que interactúan en ella.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia creó y promocionó la creación de las cooperativas de caficultores desde 1959. Hoy existen 38 Cooperativas y 488 puntos de compra en el territorio colombiano. Las Cooperativas de Caficultores son organizaciones de economía solidaria de propiedad de los caficultores, cuya función principal es la de garantizar la compra de la cosecha cafetera al mejor precio posible del mercado.

1. ELEMENTOS PRELIMINARES

1.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA

El tema de estudio es el Clima Organizacional, conjuntamente con las estructuras y características organizativas y de los individuos, generador de un sistema interdependiente que tiene impactos en el desarrollo de las empresas al determinar las características específicas del ambiente de trabajo.

1.2 ÁREA

Desarrollo Empresarial

1.3 LÍNEA

Gerencia del talento humano

1.4 TITULO

Estudio del clima organizacional en la Cooperativa de Caficultores del Norte del departamento de Nariño, sede La Unión.

2. EL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño, sede La Unión, es una organización empresarial solidaria de gran significado para los pequeños productores cafeteros del norte de Nariño, con incidencia directa en los municipios La Unión, Taminango, San Pedro de Cartago, Arboleda, San Pablo, Belén y San Lorenzo. A lo largo del tiempo desde su creación, y en particular en los últimos cinco años, se han generado tensiones recurrentes debido a la pérdida de capacidad de respuesta de la cooperativa frente a los cambios del mercado cafetero y frente a los intereses de los productores, redundando en el deterioro de la confianza en la organización.

La Cooperativa con sede en La Unión, está ubicada en el parque Sucre de la cabecera municipal de La Unión. Su gerente, el señor Eliecer Torres, se ha interesado en estudiar su clima organizacional para mejorarlo, en consideración a que el talento humano y sus niveles de satisfacción juegan un rol determinante en la calidad de vida laboral y por ende, en los resultados esperados de su objeto social.

2.1.1 Formulación del problema:

¿Cuáles son las principales características del clima organizacional de la Cooperativa de Caficultores del norte de Nariño, sede La Unión, y en qué forma inciden en la calidad del ambiente de trabajo?

2.2 JUSTIFICACIÓN

En tanto el talento humano es el activo más valioso en el que se cifra la productividad y sostenibilidad de toda empresa, el presente estudio quiere saber qué grado de implicación tiene el clima organizacional de la Cooperativa de Caficultores del norte de Nariño, sede La Unión.

Este estudio reviste importancia para esta empresa, por cuanto los hallazgos esperan despertar la reflexión de la gerencia sobre las implicaciones y efectos del clima organizacional actual y la toma de decisiones correctivas sobre los principales factores de impacto, con miras a elevar la confianza de los caficultores asociados y de las instituciones del gremio cafetero que rodean a la cooperativa.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 General. Contribuir a mejorar el clima organizacional de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño, sede La Unión, para el logro de sus objetivos gremiales, sociales y económicos.

2.3.2 Específicos:

- Realizar un estudio de micro fenómenos que tienen impacto en clima organizacional de la Cooperativa de Caficultores sede La Unión.
- Identificar las principales debilidades y fortalezas relacionadas con el clima organizacional.
- Presentar recomendaciones a la gerencia para mejorar el clima organizacional de la Cooperativa

3. MARCO TEÓRICO

3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO

3.1.1 Objetivos que persiguen los estudios sobre clima organizacional. Según Alexis P. Gonçalves¹, el conocimiento del clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de las personas vinculadas, en la estructura organizacional o en los subsistemas que la componen.

Estos estudios permiten, en síntesis, efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de 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, y mejora en los sistemas de retribuciones.

3.1.2 Aspectos a estudiar sobre clima organizacional en la Cooperativa de Caficultores Sede La Unión. Existe una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional, de tal manera que para aprovecharlas mejor se acudió a una clasificación realizada por el autor León Brunnet² que permite elegir y ubicar el estudio a realizar. Brunnet plantea dos niveles de estudio en el área de clima organizacional: Estudios a nivel de macro fenómeno y estudio a nivel de micro fenómeno.

a) Estudios a nivel de macro fenómenos: Comprenden la investigación del fenómeno en sí y las relaciones que puede guardar con otros fenómenos o hechos contribuyentes o resultantes:

- Situación del cliente externo de la Cooperativa de Caficultores, es decir, factores situados hacia afuera de ella.
- Situación del cliente interno de la Cooperativa (talento humano), determinando aspectos específicos como capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos, experiencia, formación, etc., y otros que contribuyan a generar clima.

¹GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). 2000.

² BRUNET, León. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. 1999.

- Situación de la productividad de la Cooperativa que incide directamente en el clima como factores que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad.
- Combinación de cada uno de estos temas: Relaciones existentes entre cultura y clima organizacional, o entre las características de los recursos humanos y la generación del clima, o entre la situación de las dimensiones del clima y los niveles de productividad.

b) Estudios a nivel de micro fenómenos: Son estudios de naturaleza aplicada y permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima en el sitio donde tienen lugar y detectar cuales de sus factores o componentes resultan afectados, detectando causas y niveles de afectación.

El estudio a realizar en la Cooperativa de Caficultores Sede La Unión, será un estudio a nivel de micro fenómeno, orientando hacia la prevención de problemas que acarreen consecuencias negativas en el conjunto sistémico de la organización.

3.2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

3.2.1 Clima organizacional, clima laboral y cultura organizacional, factores de desarrollo empresarial. Se habla de una cultura exportadora, una cultura emprendedora, una cultura de negocios, una cultura de la empleabilidad. Cultura y clima, señala Bernard Phegan³, resultan totalmente asociados. La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que se deriva el clima.

Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: Sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo cada organización desarrolla una personalidad determinada.

3.2.2 Calidad de Vida Laboral. En el talento humano se encuentra el capital empresarial más valioso ya que posee y desarrolla el know how organizacional. La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral

³PHEGAN, B. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A. 1998.

constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

3.2.3 Calidad del entorno laboral. La organización debe procurar crear un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos en su función y puesto de trabajo. La calidad del entorno laboral, está determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización. Las mejoras a largo plazo en la productividad, requieren mejorar la calidad del entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas (insensibles).

3.2.4 Satisfacción laboral. La satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor”.⁴

3.3 HIPÓTESIS

Si el clima organizacional en el que labora el personal de la cooperativa de caficultores del norte de Nariño, sede La Unión, es de baja calidad, hay retiro psicológico por insatisfacción y predomina la actitud de cumplir sólo con el mínimo exigido.

⁴ MARTÍNEZ, Luis. Clima Organizacional Disponible en Internet. <http://www.monografias.com>

3.4 VARIABLES DE ESTUDIO

El tratadista de la Administración de Empresas Stephen Robins⁵ sugiere doce variables a medir dentro de un estudio de micro fenómenos del clima organizacional:

- ✓ Claridad Organizacional
- ✓ Respaldo organizacional
- ✓ Progreso y desarrollo
- ✓ Comunicación
- ✓ Remuneraciones
- ✓ Cooperación entre unidades
- ✓ Beneficios
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ambiente físico y seguridad
- ✓ Organización del trabajo
- ✓ Identificación con la empresa
- ✓ Participación

Según el autor, cuando los trabajadores obtienen un alto puntaje en estas variables, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución.

⁵ ROBBINS, Stephen.(1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 RUTA METODOLÓGICA

4.1.1 Tipo de estudio. De acuerdo con el alcance previsto, el presente es un estudio descriptivo en el que se privilegian los conocimientos prácticos que surgen de las explicaciones de las personas que forman parte de la Cooperativa de Caficultores, independientemente de las jerarquías y roles desempeñados.

4.1.2 Población y muestra. Se determinó como universo de investigación a la totalidad de los empleados de la empresa, en este caso 32 personas que actualmente laboran en la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño, sede La Unión.

4.1.3 Instrumentos y técnicas. Para la captura de información primaria:

- Aplicación de encuesta estructurada de 51 preguntas donde se analizarán las doce variables relacionadas con el micro fenómeno del clima organizacional
- Para la revisión de información secundaria, se revisarán documentos correspondientes a la historia empresarial de la Cooperativa y sus procesos.

4.1.4 Manejo de la información. Las informaciones primarias y secundarias obtenidas en la fase inicial del estudio tendrán el siguiente tratamiento:

- Ordenamiento de datos con la ayuda de tablas y graficas
- Ordenamiento de los hallazgos por categorías para facilitar el análisis de los fenómenos
- Desarrollo de una propuesta de mejoramiento del clima organizacional a partir de la identificación de los principales hallazgos, puntos críticos, fortalezas y oportunidades

5. SÍNTESIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO

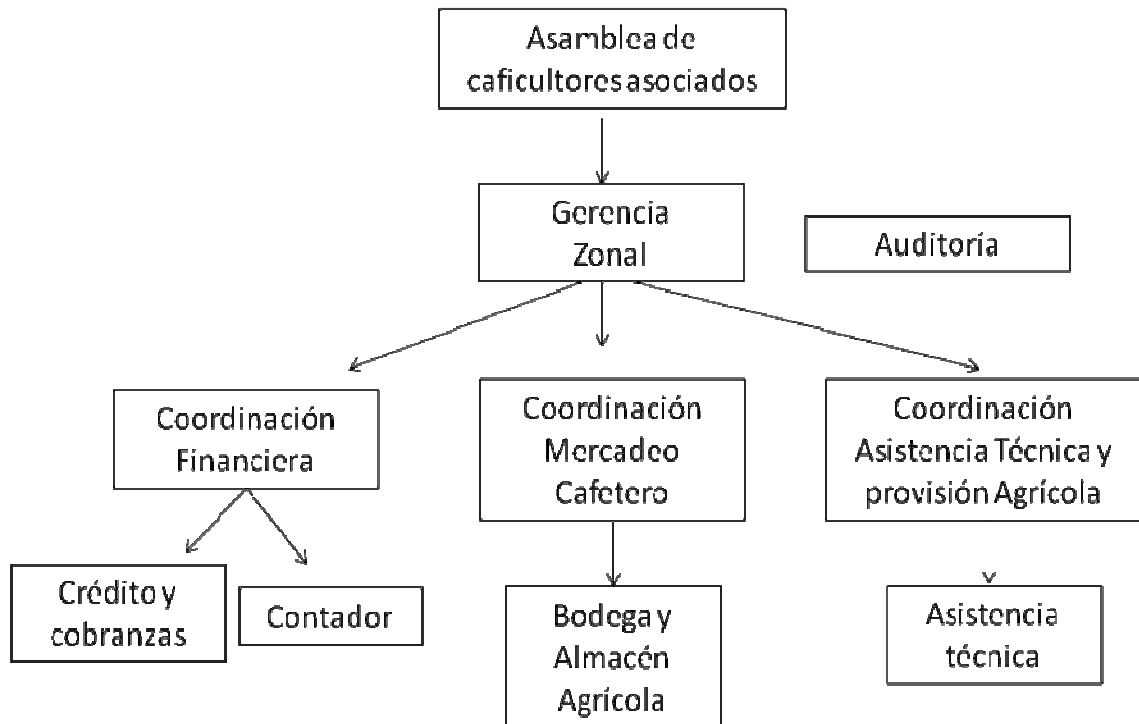
En correspondencia con el objetivo general planteado, el cual es contribuir a mejorar el clima organizacional en la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño, sede La Unión, se tomaron como referencia doce factores determinantes del los micro fenómenos del clima organizacional.

Con base en estos factores, se diseñó un instrumento de encuesta dirigido al personal directivo, administrativo y operativo de la Cooperativa; se realizó el registro de un diario de campo con las observaciones y percepciones más significativas y una revisión bibliográfica sobre antecedentes de la organización y su contexto. Se obtuvo la siguiente información que se ordenó en gráficos y distribuciones para facilitar el análisis. (La sigla **ABS**) corresponde a las respuestas otorgadas en valor absoluto.

5.1 ESTRUCTURA FORMAL DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO

5.1.1 Carta Organizativa. La estructura orgánica de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño, sede La Unión, cuenta con tres áreas especializadas: Crédito al asociado, Asistencia técnica y provisión agrícola, y mercadeo del café. En la estructura formal de la cooperativa existe una relación directa entre los coordinadores de área y subalternos inmediatos, de modo que la autoridad está dada en forma vertical y descendente.

Gráfica 1. Estructura Formal de la Organización



Fuente: Esta investigación

5.2 CARACTERIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN

5.2.1 Tamaño de la planta de personal. La planta de personal está conformada por 32 personas que ocupan roles directivos, administrativos y operativos. Los roles directivos nunca han sido ocupados por mujeres. La distribución de roles es la siguiente:

Cuadro 1. Planta de Personal

ROL	No. de personas
Gerente	1
Auditor Interno	1
Secretaría administrativa	1
Tesorería	1
Jefe de compras y ventas	1
Contador	1
Auxiliar contable	1
Jefe de bodega	2
Técnicos de campo	15
Auxiliar de bodega	3
Jefe de facturación	1
Auxiliar de facturación	1
Servicios generales	1
Vigilante	2
TOTAL	32

Fuente: Esta investigación

Gráfica 2. Distribución de cargos



Fuente: Esta investigación

5.2.2 Edad, sexo y escolaridad del talento humano. La edad de las personas vinculadas está en un rango comprendido entre los 20 y los 55 años de edad. En los niveles directivo y administrativo, se encuentran las personas de mayor edad.

Cuadro 2. Composición por edad y sexo de la planta de personal

Sexo	Entre 20 y 35 años	Entre 40 y 55 años	Total
Hombres	14	10	24
Mujeres	6	2	8
Total	20	12	32

Fuente: Esta investigación

Gráfica 3. Sexo y edad de la planta de personal



Fuente: Esta investigación

Dentro del equipo de asistencia técnica a fincas se encontró a las personas más jóvenes de la empresa (rango entre 20 y 31 años), entre ellas cuatro mujeres que ingresaron en los últimos 3 años. Antes de 2003 los roles administrativos y técnicos eran desempeñados exclusivamente por hombres.

Al indagar por la escolaridad del personal, se encontró lo siguiente:

Cuadro 3. Escolaridad del talento humano

NIVEL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Primaria	4	1	5
Técnico/ bachiller	11	4	15
Profesional	7	2	9
Especialista	2	1	3
Total	24	8	32

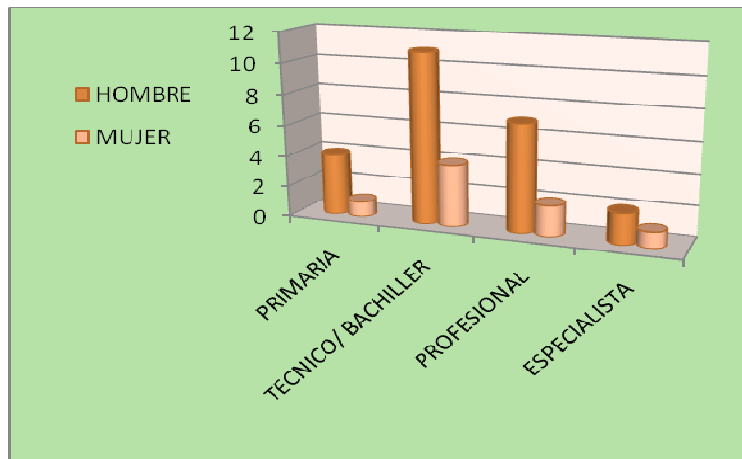
Fuente: Esta investigación

Los niveles de dirección están ocupados por personal de gran experiencia en el tema del mercadeo cafetero; el gerente lleva 26 años al frente de la cooperativa; el nivel técnico es predominante en la planta de personal, dado el carácter de la

organización; dos de los técnicos son profesionales egresadas de la Facultad de Agronomía de la Universidad del Cauca.

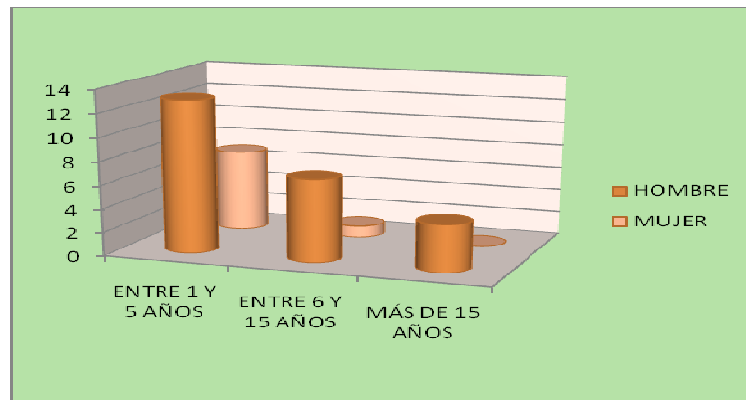
Gráficamente, las proporciones de escolaridad son las siguientes:

Gráfica 4. Escolaridad del Talento Humano



Fuente: Esta investigación

Gráfica 5. Antigüedad del personal



Fuente: Esta investigación

El personal directivo, es el más antiguo de la organización, seguido por el personal administrativo. La planta de técnicos y bodegueros es la que mayor rotación y renovación ha tenido en los últimos 3 años.

5.2.3 Hallazgos sobre la estructura en relación con el talento humano de la organización:

- ✓ La Cooperativa cuenta con una estructura organizativa verticalizada y unidad de mando concentrada en la gerencia.
- ✓ El personal administrativo más antiguo goza de la confianza del gerente, y que en éste se concentran los procesos más exigentes de la organización.
- ✓ Las mujeres están ocupando actualmente roles técnicos y administrativos que hasta hace pocos años eran exclusivos de los hombres.
- ✓ No existe una función o puesto de trabajo para la administración del personal; esta función la desarrolla la gerencia en forma directa.
- ✓ La función de control la ejercen la gerencia y la auditoría interna, a cargo de un profesional. El control está dirigido esencialmente a la vigilancia de los estándares esperados anualmente para el acopio y compra del café y al desarrollo de estrategias de crédito y asistencia técnica en las fincas de los caficultores de la zona de cobertura. El control sobre la atención y servicios al caficultor asociado es prácticamente inexistente.
- ✓ La empresa no ha desarrollado proceso de optimización de su estructura organizativa, dificultando sus relaciones, en especial, con los caficultores asociados.

5.3 ANÁLISIS DE FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La presentación del análisis de cada uno de los factores que conforman el estudio de micro fenómenos al interior de la Cooperativa de Caficultores de La Unión, inicia con las preguntas del cuestionario que se aplicó a cada una de las 32 personas vinculadas, seguidamente aparece la distribución porcentual, y una gráfica que ilustra el comportamiento de la opinión expresada por el personal. Finalmente, se registran los hallazgos más significativos de cada factor.

5.3.1 Afiliación. El cuestionario para sondear la afiliación y el compromiso de las personas a la cooperativa, se hizo con base en cinco preguntas clave enfocadas a indagar el nivel de conocimiento de cada una de ellas respecto a la misión, visión, valores de la organización, compromiso con los objetivos, sentido de identidad y pertenencia, e interés en otras áreas y funciones empresariales en las que no se desempeña.

Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

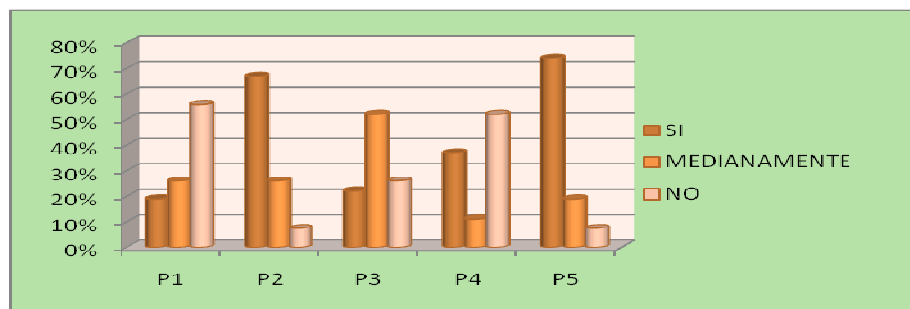
FILIACION Y COMPROMISO	
1	¿Usted tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos?
2	¿Usted se siente comprometido con los principios y valores corporativos de la empresa?
3	¿Usted se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?
4	¿Usted se siente escuchado y valorado por su jefe cuando le expresa sus ideas y puntos de vista?
5	¿A usted le agrada conocer otras funciones o áreas de la empresa?

Cuadro 4. Afiliación y compromiso con la organización

Preg.	Si		No		Medianamente		Total	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
1	7	22%	15	46,88%	10	31%	32	100%
2	18	56%	5	15,63%	9	28%	32	100%
3	6	19%	9	28,13%	17	53%	32	100%
4	9	28%	16	50,00%	7	22%	32	100%
5	20	63%	4	12,50%	8	25%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 6. Comportamiento de la opinión sobre la afiliación y compromiso



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- En el nivel técnico y operativo de la Cooperativa hay mayor desconocimiento de los principios y valores de la organización; hay conocimiento claro sobre los objetivos inmediatos y de corto plazo de su área.

- El 40% de los trabajadores se siente orgulloso de pertenecer a la empresa; un 53% siente que es medianamente escuchado y valorado por sus superiores.
- Existe interés significativo entre el 63% del personal por conocer otras áreas o funciones de la empresa. No obstante, hay desequilibrio entre la necesidad de lograr los objetivos del trabajo y conservar la moral del trabajador

5.3.2 Ambiente de trabajo. El cuestionario involucró 5 preguntas dirigidas a valorar elementos intangibles que inciden en el ambiente de trabajo, como la solidaridad mostrada por el personal en las diferentes áreas de trabajo, valoración del trabajo de otros colaboradores, presencia de grupos informales y satisfacción en el rol desempeñado.

Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

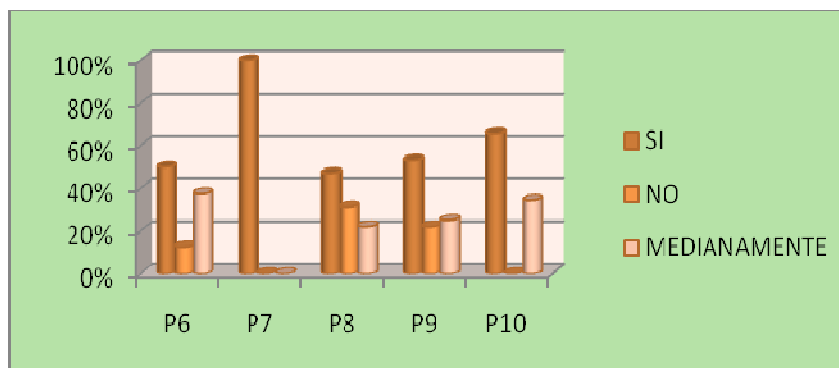
AMBIENTE DE TRABAJO	
6	¿Usted es solidario con sus compañeros en las áreas de trabajo?
7	¿Analizando los factores que posee la organización cree que es una buena empresa para trabajar?
8	¿La conformación de grupos de trabajo presenta dificultad en su empresa?
9	¿Usted se siente satisfecho con la labor que desempeña?
10	¿Le gusta tener amistad con las personas que laboran en la empresa?

Cuadro 5. Ambiente de trabajo

Pregunta	SI		NO		MEDIANAMENTE		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
6	16	50%	4	12,50%	12	38%	32	100%
7	32	100%	0	0,00%	0	0%	32	100%
8	15	47%	10	31,25%	7	22%	32	100%
9	17	53%	7	21,88%	8	25%	32	100%
10	21	66%	0	0,00%	11	34%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 7. Comportamiento de la opinión respecto al ambiente de trabajo



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- Los trabajadores en un 50% señalan que existe solidaridad y buen compañerismo entre los trabajadores, aunque un 38% reconoció que estos procesos no son permanentes
- El total de las personas manifestó otorga valor al trabajo de los otros colaboradores, pero hay poca información de algunos temas entre áreas de trabajo.
- La incidencia negativa de grupos informales dentro de la organización preocupa al 53% de los trabajadores; existe un marcado y enraizado “grupismo” en el nivel directivo.

5.3.3 Capacitación y desarrollo. El cuestionario formuló 5 pregunta sobre esta factor, indagando procesos de inducción a la labor del trabajador, capacitación en desarrollo personal y bienestar, facilidad para la formación humana y académica, acceso a innovación en procedimientos y métodos de trabajo, y acceso a nuevas tecnologías.

Las preguntas fueron las siguientes:

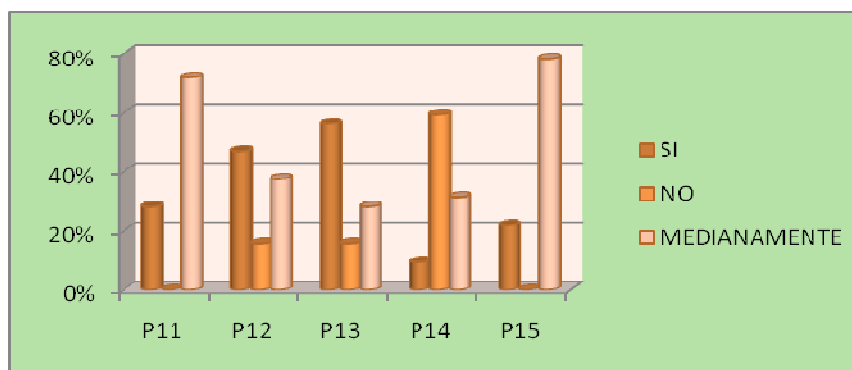
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
11	¿Cuándo ingresó a la empresa recibió un completo programa de inducción y capacitación?
12	¿Usted recibe capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar?
13	¿La empresa le permite combinar el trabajo con los estudios?
14	¿A usted le brindan medios de capacitación para conocer oportunamente las innovaciones y cambios de la empresa?
15	¿La empresa adquiere tecnología nueva para la eficiencia en el trabajo?

Cuadro 6. Capacitación y desarrollo

Preguntas	SI		NO		MEDIANAMENTE		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
11	9	28%	0	0%	23	72%	32	100%
12	15	47%	5	16%	12	38%	32	100%
13	18	56%	5	16%	9	28%	32	100%
14	3	9%	19	59%	10	31%	32	100%
15	7	22%	0	0%	25	78%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 8. Comportamiento de la opinión sobre Capacitación y desarrollo



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- La labor de inducción al trabajador en opinión del 72% de los trabajadores es medianamente realizada y está circunscrita a la mecánica del puesto de trabajo mas no al conjunto de la organización. Dada la escasa rotación de roles y puestos de trabajo esta función no se ha desarrollado eficientemente.
- Entre los puestos directivos y administrativos hay mayor acceso a la capacitación, particularmente la convocada por la Federación de Cafeteros. La inversión de la cooperativa en estos temas es escasa y no llega a todos los niveles de la organización. El cruce de estudios del trabajador con el tiempo laboral no es bien acogido en la empresa.
- Las tecnologías que se innovaron en los últimos 5 años corresponden a equipos informáticos y programas contables. En las áreas de almacén, bodega y técnica no hay innovaciones.

5.3.4 Comunicación interna. El cuestionario formuló 3 preguntas referentes a procedimientos para la información y comunicación en áreas y entre áreas, conocimiento y apego del trabajador a planes empresariales, y fluidez de la comunicación entre las diferentes áreas y jerarquías.

Las preguntas fueron las siguientes:

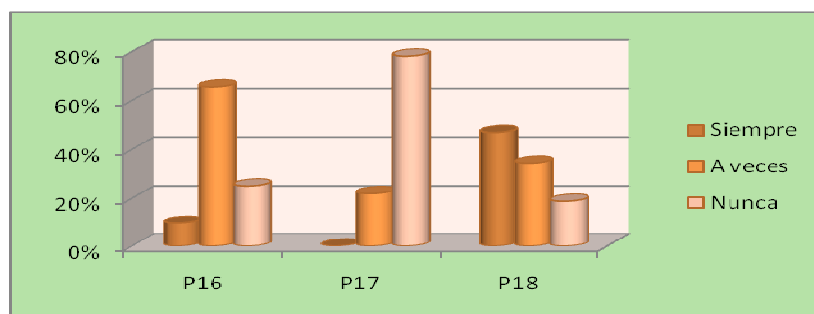
COMUNICACIÓN	
16	¿A usted se le informa anticipadamente sobre cambios de procedimientos y métodos de trabajo?
17	¿Existe comunicación por parte de la gerencia sobre las políticas, planes y programas de la compañía?
18	¿La comunicación con sus superiores le resulta fácil?

Cuadro 7. Comunicación interna

Pregunta	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
16	3	9%	21	66%	8	25%	32	100%
17	0	0%	7	22%	25	78%	32	100%
18	15	47%	11	34%	6	19%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 9. Comportamiento de la opinión respecto a la comunicación interna



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- El 66% de los trabajadores indicó que los canales de comunicación imperantes son a veces lentos dificultando el entendimiento entre los miembros de los grupos de trabajo, particularmente en el área técnica

- Algunas dificultades en la comunicación han ocasionado bajo rendimiento, desconocimiento y olvido de tareas
- Las dificultades en la comunicación oportuna de instrucciones y cambios, han ocasionado muchas veces la emisión de juicios o toma incorrecta de decisiones que afectan principalmente a los caficultores asociados. En un 78% los niveles técnico, almacén y bodega tienen escaso conocimiento de los planes y proyectos de la Cooperativa.
- Las reglas de juego del trabajo son emitidas desde la gerencia; las instrucciones están dadas en forma directa por los coordinadores de cada área y están determinadas por procedimientos para cada puesto de trabajo. A nivel administrativo y técnico la herramienta más usual son los informes.

5.3.5 Organización del trabajo. Con referencia a este factor, se formularon 5 preguntas, para sondear la eficiencia de la organización en las diferentes áreas, funcionalidad de los horarios de trabajo, claridad en objetivos y funciones del cargo, forma de recibir la instrucción y los apoyos logísticos para el desarrollo de las tareas.

Las preguntas formuladas fueron:

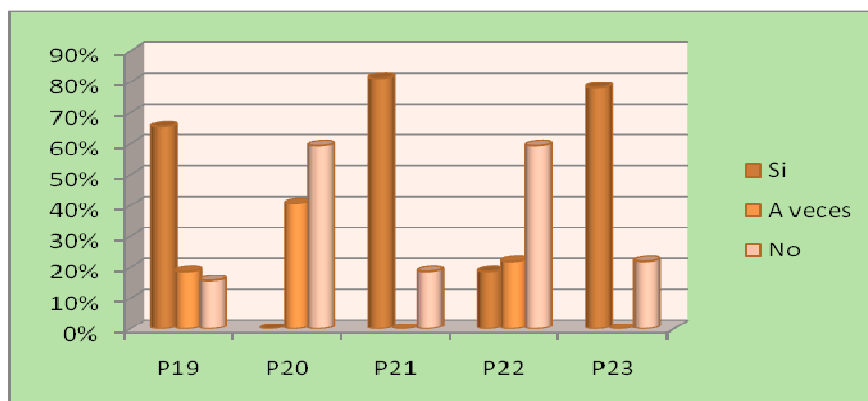
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
19	¿La organización de trabajo en su área le permite cumplir su labor en los tiempos previstos?
20	¿Habitualmente termina su trabajo dentro del horario previsto?
21	¿Usted tiene claros los objetivos, funciones y tareas de su cargo?
22	¿Recibe la información e instrucciones adecuadas para realizar bien su trabajo?
23	¿Cuenta con elementos, equipos y herramientas adecuadas para el desempeño de su trabajo?

Cuadro 8. Organización del trabajo

Pregunta	Si		A veces		No		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
19	21	66%	6	19%	5	16%	32	100%
20	0	0%	13	41%	19	59%	32	100%
21	26	81%	0	0%	6	19%	32	100%
22	6	19%	7	22%	19	59%	32	100%
23	25	78%	0	0%	7	22%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Grafica 10. Comportamiento de la opinión sobre organización del trabajo



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- La orientación sobre funciones se adquiere con la práctica diaria del puesto de trabajo, pero hace falta mejor inducción, en la opinión del 59% de los trabajadores, en especial, aquellos que manejan las estrategias de crédito y programas asignados a las familias caficultores, las cuales son cambiantes en períodos cortos de tiempo (1 – 2 años)
- En opinión del 59% de los trabajadores, hace falta mejorar los métodos de trabajo lo que permitiría simplificar el trabajo y lograr ahorros de tiempo, recursos y confianza de los productores asociados
- El personal, en general, cumple con sus tareas y realiza los pormenores de la labor asignada; los tiempos asignados a las tareas son adecuados, según las experiencia de cada trabajador y el requerimiento exigido
- La organización de las áreas de almacén y asistencia técnica no favorecen la creatividad del personal y el desarrollo de otras habilidades posibles, por ejemplo, en campos de dirección y administración

5.3.6 Motivación. Las preguntas formuladas en el cuestionario respecto a este factor fueron las siguientes:

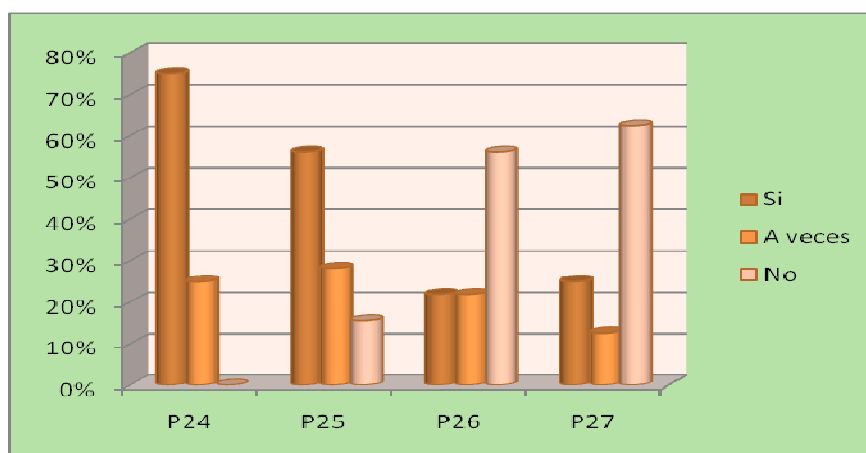
MOTIVACIÓN	
24	¿Considera usted importante el que sus superiores hagan reconocimiento a su trabajo?
25	¿Se siente usted seguro de sus capacidades laborales o profesionales?
26	¿Si usted ha cumplido una meta tiende a plantearse otra, y otras más difíciles?
27	¿La cooperativa emplea elementos de motivación como: recompensas salariales, ascensos y reconocimientos?

Cuadro 9. Motivación

Pregunta	Si		A veces		No		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
24	24	75%	8	25%	0	0%	32	100%
25	18	56%	9	28%	5	16%	32	100%
26	7	22%	7	22%	18	56%	32	100%
27	8	25%	4	13%	20	63%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 11. Comportamiento de la opinión respecto a la motivación



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- Existe poca preocupación por los niveles directivos de la cooperativa por conocer y asimilar organizacionalmente los sentimientos y necesidades que inciden en el comportamiento del personal. Un 63% del personal no se siente suficientemente reconocido en su aporte
- Se determinó que a los trabajadores, en su mayoría, les asalta el temor de perder el trabajo y que este sentimiento les llena de inseguridad y reduce la motivación, limitando la labor a la tarea asignada

5.3.7 Reconocimiento. Las preguntas formuladas en este factor fueron las siguientes:

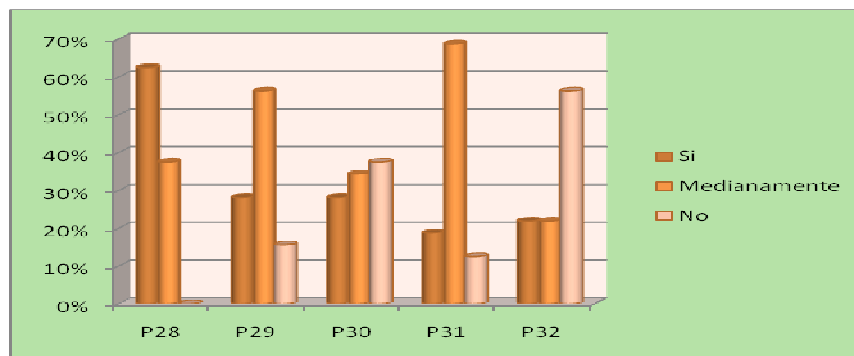
RECONOCIMIENTO	
28	¿Se siente usted insatisfecho si la empresa no le ofrece posibilidades de ascenso?
29	¿Los resultados de su trabajo son reconocidos por sus jefes o superiores?
30	¿Los ascensos y promociones son aplicados a los trabajadores más destacados de la empresa?
31	¿En la empresa se observa una actitud de valoración y reconocimiento hacia el personal?
32	¿Recibe incentivos y reconocimientos cuando realiza bien su trabajo?

Cuadro 10. Reconocimiento

Preguntas	Si		Medianamente		No		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
28	20	63%	12	38%	0	0%	32	100%
29	9	28%	18	56%	5	16%	32	100%
30	9	28%	11	34%	12	38%	32	100%
31	6	19%	22	69%	4	13%	32	100%
32	7	22%	7	22%	18	56%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 12. Comportamiento de la opinión respecto al reconocimiento



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- La sensación del personal respecto a las pocas posibilidades de ascenso frenan la creatividad y capacidad de propuesta en el 38% de los casos
- En las áreas de asistencia técnica y almacén hay mayor tendencia a conformar grupos en los que prospera el sentimiento de aceptación y reconocimiento mutuo

- Los trabajadores expresan deseo por demostrar habilidad y ganar el reconocimiento de los superiores y compañeros, pero un 13% manifestó no contar con un ambiente de reconocimiento que aumente su sentido de pertenencia
- Aunque hay formas de motivación, no son permanentes sino, intermitentes, la ausencia de estrategias empresariales para mantener dicha motivación induce a comportamientos de insatisfacción en el 56% de los trabajadores.

5.3.8 Seguridad industrial. Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

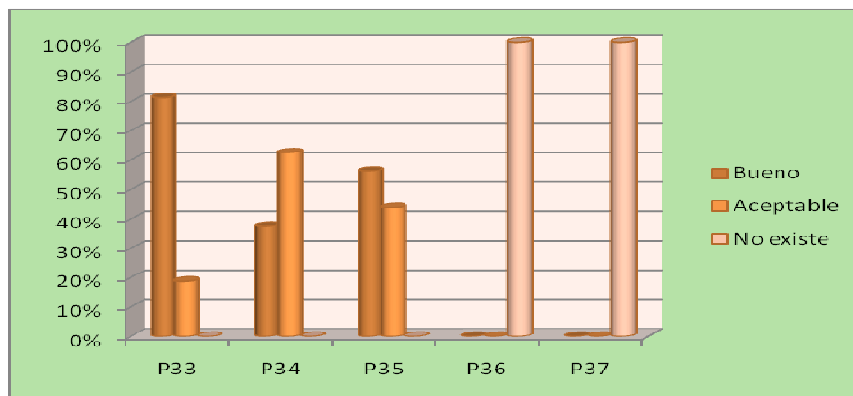
SEGURIDAD INDUSTRIAL	
33	La iluminación artificial en su lugar de trabajo es:
34	Las entradas de luz natural con las que cuenta el espacio físico en el que usted trabaja son:
35	El espacio físico en el que usted desarrolla sus actividades diarias es:
36	El sistema de evacuación en caso de emergencia es:
37	La protección en las áreas de trabajo ante los ruidos, olores y altas temperaturas es:

Cuadro 11. Seguridad industrial

Pregunta	Bueno		Aceptable		No existe		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
33	26	81%	6	19%	0	0%	32	100%
34	12	38%	20	63%	0	0%	32	100%
35	18	56%	14	44%	0	0%	32	100%
36	0	0%	0	0%	32	100%	32	100%
37	0	0%	0	0%	32	100%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 13. Comportamiento de la opinión sobre seguridad industrial



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- La cooperativa ocupa un área física de 2000 mts.2, que fue construida para los objetivos y vocación de la empresa, y por lo tanto, goza de buenas condiciones en la organización de la planta física y distribución de sus espacios.
- La iluminación artificial en los lugar de trabajo es adecuada, salvo algunas dificultades que existen en el área de almacén; Las entradas de luz natural son excelentes
- La planta física es agradable y cómoda, lo cual favorece técnicamente la realización de tareas, funciones y, en general, todos los flujos de procesos administrativos y técnicos.

5.3.9 Salud ocupacional. Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

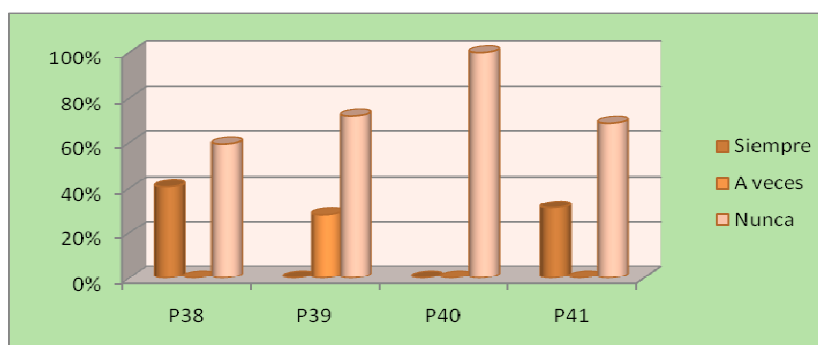
SALUD OCUPACIONAL	
38	Las capacitaciones que brinda la empresa en salud ocupacional son:
39	Los servicios médicos que le brinda la EPS seleccionada por su empresa son:
40	La ayuda psicológica que la empresa le brinda cuando tiene problemas es:
41	Los servicios que la ARP le presta son:

Cuadro 12. Salud ocupacional

Pregunta	Siempre		a veces		Nunca		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
38	13	41%	0	0%	19	59%	32	100%
39	0	0%	9	28%	23	72%	32	100%
40	0	0%	0	0%	32	100%	32	100%
41	10	31%	0	0%	22	69%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 14. Comportamiento de la opinión sobre salud ocupacional



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- En los últimos 2 años la gerencia acentuó la capacitación del personal en el tema de salud ocupacional
- Dada las formas de contratación, los trabajadores están afiliados a diferentes ARP; en general, éstas hacen escaso seguimiento individual a los trabajadores
- Los riesgos mayores los tienen los trabajadores de almacén y bodega porque realizan las labores físicas que más comprometen la salud humana.
- En los últimos 5 años hubo 3 casos de personas lesionadas en accidente de trabajo

5.3.10 Relaciones humanas y liderazgo. Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

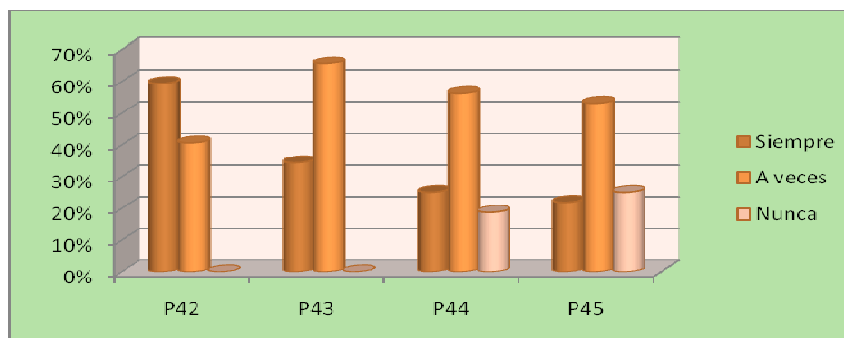
RELACIONES HUMANAS	
42	¿Los directivos y compañeros de trabajo lo tratan con respeto?
43	¿Existe unión, colaboración y liderazgo en la empresa?
44	¿Existe un ambiente de compañerismo en la empresa?
45	¿Sus jefes y compañeros se muestran comprensivo ante algún problema laboral o familiar?

Cuadro 13. Relaciones Humanas

Pregunta	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
42	19	59%	13	41%	0	0%	32	100%
43	11	34%	21	66%	0	0%	32	100%
44	8	25%	18	56%	6	19%	32	100%
45	7	22%	17	53%	8	25%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 15. Comportamiento de la opinión sobre Relaciones humanas en la organización



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- Las relaciones humanas que se generan al interior del grupo de trabajadores, incluyendo directivos, se calificaron como aceptables, en el 66% de los trabajadores.

- Se reconoce que la antigüedad de algunos trabajadores en el nivel de dirección tiene una incidencia importante, a veces positiva y en otros casos negativa, en las relaciones que se generan en los diferentes grupos
- Al interior de los trabajadores existen líderes que no son directivos y que ejercen una influencia importante al interior del equipo de trabajo y dentro de los usuarios de la cooperativa, lo que genera tensiones en el ambiente.

5.3.11 Satisfacción con la remuneración Remuneración. Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

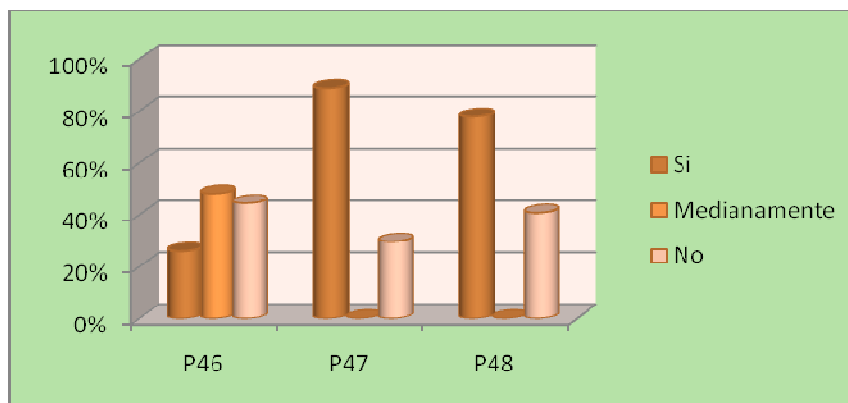
SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN	
46	¿Recibe una adecuada remuneración por el trabajo que realiza en la empresa?
47	¿Compara usted su salario con el de cargos semejantes al suyo en diferentes empresas?
48	¿Considera usted que las funciones que desarrolla merecen una mejor remuneración salarial?

Cuadro 14. Satisfacción con la remuneración

Pregunta	SI		Medianamente		No		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
46	7	26%	13	48%	12	44%	32	119%
47	24	89%	0	0%	8	30%	32	119%
48	21	78%	0	0%	11	41%	32	119%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 16. Comportamiento de la opinión sobre la remuneración



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son:

- En general, la satisfacción con la remuneración tiene que ver con el justo a tiempo en el pago, para la mayoría de los trabajadores. Reconocen el cumplimiento y la organización de la Cooperativa en este particular.
- Un 44% desearía un nivel salarial más acorde con las responsabilidades asignadas al trabajador.
- Se genera insatisfacción por la comparación entre niveles salariales.

5.3.12 Supervisión. Las preguntas formuladas sobre este factor fueron:

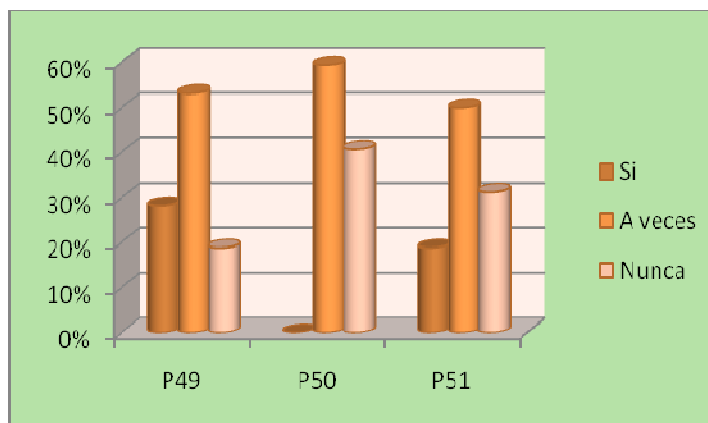
SUPERVISIÓN	
49	¿La supervisión de tareas tiene relación con la planeación de su unidad de trabajo?
50	¿Es satisfactoria la forma de realizar el seguimiento y control sobre las tareas asignadas?
51	¿Se hace control sobre los niveles de desempeño de los diferentes cargos?

Cuadro 15. Supervisión

Pregunta	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
49	9	28%	17	53%	6	19%	32	100%
50	0	0%	19	59%	13	41%	32	100%
51	6	19%	16	50%	10	31%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 17. Comportamiento de la opinión sobre la supervisión



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- Se detectó insatisfacción en los procedimientos de supervisión por escaso apego a planes de la cooperativa y de las unidades de trabajo.
- Se indica que la mayoría de casos de falencias en los procedimientos técnicos, administrativos y en la prestación de servicios tiene relación con una escasa atención al seguimiento a las tareas y comunicación inoportuna.

5.3.13 Toma de decisiones.

Las preguntas sobre este factor fueron:

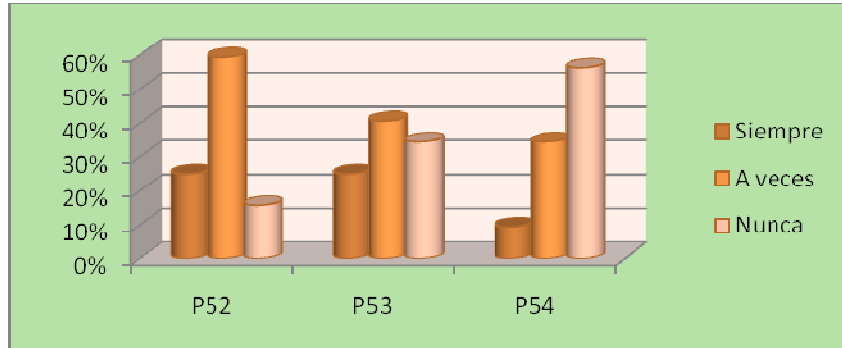
TOMA DE DECISIONES	
52	¿Usted participa en la toma de decisiones?
53	¿Cuando tiene una idea para mejorar el buen funcionamiento de la empresa la da a conocer?
54	¿Sus decisiones, ideas y aportes han sido tomados en cuenta y aplicados en la empresa?

Cuadro 16. Toma de decisiones

Pregunta	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
52	8	25%	19	59%	5	16%	32	100%
53	8	25%	13	41%	11	34%	32	100%
54	3	9%	11	34%	18	56%	32	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 18. Comportamiento de la opinión respecto a la toma de decisiones



Fuente: Esta investigación

Los principales hallazgos de este factor son los siguientes:

- La toma de decisiones se hace en un centro único (nivel gerencial) y esto limita la participación y creatividad de los trabajadores, especialmente los más alejados de dicho centro.
- El nivel de decisión para el 59% de las personas tiene relación con temas poco relevantes que no tienen incidencia en el funcionamiento del orden de ejecución de tareas y resultados; esto genera malestar entre los trabajadores.

6. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

6.1 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (M.E.F.I.)

Esta matriz permite evaluar cuantitativamente la información obtenida hasta el momento y de ella se espera:

- a) Identificar las oportunidades y amenazas medioambientales más importantes.
- b) Conocer la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza para el desempeño productivo y comercial. En este tipo de análisis, los resultados finales pesados por debajo de 2.5, caracterizan organizaciones que tienen una posición interna débil.

El procedimiento para elaborar la matriz es el siguiente:

Se asignaron los pesos correspondientes con el fin de señalar la importancia relativa de cada factor de incidencia en el clima organizacional de la Cooperativa. La columna de valores debe sumar 1.

Se asignó un rango a cada competidor para calificar las fortalezas o debilidades, así:

- 1 = Debilidad mayor
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza mayor

Estas calificaciones se asignaron de la manera más objetiva posible, de acuerdo con la realidad que se pudo apreciar en el trabajo realizado al interior de la Cooperativa.

El valor asignado a cada factor clave se multiplicó por la correspondiente calificación de cada competidor con el fin de determinar un resultado sopesado.

Cuadro 17. Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I)

Factores Internos Clave	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO DEL FACTOR
1. AFILIACIÓN Y COMPROMISO			
Conocimiento de misión, visión y objetivos	0,03	2	0,06
Valoración, identidad y pertenencia	0,05	2	0,1
2. AMBIENTE DE TRABAJO			
Estabilidad laboral	0,03	2	0,06
Rotación del personal	0,02	1	0,02
Incidencia de Grupos informales	0,03	1	0,03
3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
Nivel de formación del personal	0,04	3	0,12
Incentivo para la formación del personal	0,04	2	0,08
4. COMUNICACIÓN			
Calidad de los sistemas de comunicación	0,02	3	0,06
Relación entre la gerencia y los empleados	0,04	2	0,08
5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO			
Liderazgo y estilo de dirección	0,07	2	0,14
Planeación y organización frente a objetivos	0,06	3	0,18
Distribución de planta y orden de factores	0,05	4	0,2
6. MOTIVACIÓN			
Política de incentivos, recompensa y reto	0,03	3	0,09
7. RECONOCIMIENTO			
Posibilidad de ascenso	0,06	2	0,12
Beneficios a empleados	0,06	3	0,18
8. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			
Seguridad industrial	0,06	4	0,24
Seguridad laboral	0,06	2	0,12
9. RELACIONES HUMANAS			
Convivencia y resolución de conflictos	0,06	2	0,12
10. SATISFACCIÓN SALARIAL			
Política, escala y legalidad salarial	0,06	3	0,18
11. SUPERVISIÓN Y CONTROL			
Disposición de manuales de funciones	0,03	3	0,09
Caracterización de puestos de trabajo	0,05	3	0,15
12. TOMA DE DECISIONES			
Participación y motivación	0,06	2	0,12
TOTALES	1,01		2,54

Fuente: Esta investigación.

El resultado final de la matriz (2,7) señala una posición interna débil del clima organizacional de la Cooperativa, en tanto que las debilidades detectadas, mayores y menores, sobrepasan a las fortalezas.

- **Importancia de cada fortaleza y debilidad en el clima organizacional**

La matriz permite identificar como causas principales de las deficiencias del clima organizacional, persistentes debilidades organizacionales, principalmente en los procedimientos administrativos y de control, los cuales deben ser intervenidos y re-direccionados desde la gerencia y las coordinaciones de área.

La Cooperativa trabaja a la luz de una visión optimista y segura, ostenta un gran dinamismo que se origina en la gerencia, pero frente a debilidades comunicacionales y de concentración del poder de decisión en un centro único se requiere promover una gestión participativa que involucre a todo el talento humano disponible.

Según este estudio, los puntos críticos del clima organizacional en la Cooperativa son: Capacitación y desarrollo, Comunicación y procesos de control y toma de decisiones.

Estos tres factores conjugados ejercen una fuerte presión sobre otros factores como el ambiente de trabajo, satisfacción en remuneración y reconocimiento, haciendo que los primeros constituyan causas y los segundos efectos del comportamiento del clima organizacional.

La verticalidad como criterio organizativo en la Cooperativa, inversión escasa en la capacitación y el desarrollo personal tienen efectos claros sobre el clima de la organización, disminuyendo los niveles de satisfacción del personal vinculado.

Es notoria la visión organizacional enfocada en gran parte en el mercadeo cafetero por encima de otros objetivos y servicios a prestar a los pequeños caficultores asociados, fin substancial de la cooperativa, pues para ello fue creada. En este sentido se concentran todos los esfuerzos de la organización, descuidando el cultivo de los talentos, la horizontalidad y el aporte creativo de las personas.

- **Estado global del clima organizacional de la empresa desde la perspectiva de sus fortalezas y debilidades**

Aunque las personas que trabajan en la empresa sienten que el ambiente laboral es adecuado y les permite realizar sus funciones, los niveles de satisfacción son bajos y se expresan de diferentes maneras en el diálogo sostenido con ellas, existen efectos en el conjunto organizacional y en sus resultados económicos y sociales.

La empresa realiza siempre una capacitación al personal que recién ingresa, pero la formación no corresponde a un proceso planeado y continuo con objetivos claros de mejoramiento. La empresa no se preocupa por entrenar y mantener a su personal completamente capacitado para afrontar todos los cambios e innovaciones que se presentan. De esta forma afronta una situación de sobrevivencia que puede ser fácilmente resquebrajada por las fisuras internas y coyunturas externas.

En lo relacionado con la comunicación la empresa tiene una gran debilidad y hasta se podría decir una gran amenaza por que los jefes inmediatos y la gerencia al no informar anticipadamente a su personal acerca de los cambios en las funciones de las áreas y los cargos en los que estos laboran no permiten la aplicación de correctivos en forma oportuna, acarreando notables perjuicios para la empresa e insatisfacción psicológica del personal (bajo nivel de satisfacción al realizar el trabajo, poca afirmación de la personalidad, y desmejoramiento de actitudes y conductas) en una importante proporción.

7. Propuesta de mejoramiento del clima organizacional

De acuerdo con las fortalezas y debilidades detectadas, y considerando que es necesario emprender acciones planeadas para provocar cambios que contribuyan a transformar positivamente las condiciones ambientales al interior de la Cooperativa, se elaboró una propuesta de plan de acción con duración de 12 meses de trabajo.

El plan no pretende ser la solución a todos los problemas y retos de esta empresa. Exige una mínima inversión económica, y está orientado a la luz de un objetivo esencial, medible y alcanzable en el tiempo previsto, que es contribuir a mejorar las condiciones de su clima organizacional.

La estrategia que aborda el plan de acción está regida por principios de integración participativa, buscando estimular sinergias entre los subordinados y equilibrar los intereses de trabajadores y empresa. Sin ser extremadamente flexible exige el cumplimiento de tareas en términos de eficiencia y eficacia, y busca además, la adhesión del subalterno a un proyecto de empresa.

7.1 PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

Una mejora en la situación general del clima organizacional de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño, tiene que ver con un enfoque de desarrollo humano, (perspectiva integral hombre – empresa – sociedad), y debe fundamentarse, en la adquisición de conocimientos y habilidades, la disciplina de los procedimientos (confianza y empoderamiento) y la mejora permanente de las condiciones del trabajo.

Esto se refiere a acciones que pueden implementarse desde los niveles de dirección, con el fin de permitir la participación más abierta del trabajador en el proyecto empresarial, y el logro de los objetivos esperados por la organización y también por el mismo trabajador.

El siguiente cuadro, ordena desde la perspectiva del proceso administrativo, algunas acciones generales a intervenir desde un enfoque promocional, integral y de desarrollo conjunto empresa - trabajador:

Cuadro 18. Aspectos estratégicos a intervenir para mejorar el clima organizacional en la Cooperativa

Planeación	Organización	Dirección	Control
Establecer las condiciones para la realización del trabajo en cada área de la cooperativa	Definir los requisitos de los diferentes puestos de trabajo y socializarlos con los trabajadores propiciando el autocontrol	Propiciar la debida comunicación entre los puestos de trabajo y áreas y propiciar condiciones para obtener el mayor esfuerzo del trabajador	Revisar participativamente los resultados con el plan de trabajo de la cooperativa
Establecer un plan de logros e incentivos según las demandas de las áreas	Ubicar a los técnicos en los puestos y lugares adecuados	Implementar los espacios y herramientas para la medición continua del clima organizacional dentro de la cooperativa	Diseñar herramientas adecuadas de medición de la eficiencia de las operaciones en las tres áreas
Planear estándares y métodos para cumplir los logros propuestos y también los incentivos	Delegar la debida autoridad en los directivos de las distintas áreas, delegando para generar creatividad y confianza	Desarrollar las habilidades de los trabajadores en las diferentes áreas para realizar sus potenciales	Transferir e interpretar con el personal información oportuna y significativa para hacer análisis. Comparaciones y ajustes
Anticipar en lo posible los problemas futuros mediante la promoción de la participación de los trabajadores	Propiciar una mejor organización de la planta y mejor aprovechamiento del espacio cúbico de las instalaciones	Recompensar con reconocimiento e incentivo – Críticas se hacen con base en los hechos y no en las personas	Construir correctivos con el personal de las diferentes áreas y puestos de trabajo según las necesidades

Fuente: Esta investigación

El plano estratégico es, en la práctica, una conjugación de conceptos y métodos de gerencia humana aplicada al proceso administrativo, que busca ligar los objetivos de la empresa con los satisfactores esperados por el trabajador, en una acción de mutua cooperación y expectativa.

Operativamente, el plano estratégico puede implementarse a través de planes de acción de corto plazo, a los cuales la cooperativa debe asignar recursos dentro de su presupuesto.

7.2 PLAN DE ACCIÓN

Este plan de acción exige las mejores capacidades del gerente de la cooperativa para convertirse en líder efectivo, es decir, en un individuo que además de poseer capacidades administrativas en relación con el trabajo, pueda obtener de su planta de trabajadores resultados compatibles con los objetivos empresariales.

- **Objetivo del plan de acción:**

Aportar al mejoramiento del clima organizacional con una adecuada dirección de la energía humana.

- **Estrategias:**

- a) Integración participativa
- b) Ambiente seguro
- c) Generación de conocimiento útil y valoración del conocimiento construido por la empresa

- **Tiempo de ejecución:**

12 meses

Cuadro 19. Plan de Acción de mejoramiento del Clima Organizacional

METAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR	RESPONSABLES	TIEMPO	RESULTADO	COSTOS
1. Fortalecimiento del desarrollo grupal	Familiarizar el grupo y desarrollar la convivencia grupal	Realización de 6 eventos, 1 cada 2 meses para la formación en convivencia, incentivo y desarrollo de la participación grupal dirigidos por personas externas	Ambiente laboral	Gerencia, trabajadores, experto externo	Permanente	Grupo unificado y comprometido	\$ 800.000
2. Montaje de la ludoteca empresarial	Gestionar y montar una ludoteca con el gerente	Adquisición y montaje de una ludoteca, donde el personal tiene acceso permanente a material fílmico, escrito que afianzan la formación y la integración grupal.	Número de visitas a la ludoteca	Gerencia	Permanente	Mayor relación interpersonal	\$ 1.500.000
3. Realce del espíritu deportivo y la sana recreación	Realizar campeonatos y actividades deportivas	Participación del trabajador y su familia en prácticas deportivas y eventos interinstitucionales e inter-empresariales que sinergiza a los trabajadores en todos los niveles.	Conocer la participación a eventos deportivos	Gerente, empleados y sus familias	Cada tres meses	Desarrollar el trabajo en equipo	\$ 1.500.000

4. Fortalecimiento de los sistemas participativos de evaluación de desempeño.	Realizar encuestas y entrevistas.	Realización de 12 eventos anuales de autoevaluación y evaluación participativa del desempeño de los colaboradores	Reuniones laborales	Gerente y todos los empleados	Cada mes	Conocimiento del desempeño de los trabajadores	\$ 360.000
5. Fomentar la buena disciplina	. Aplicación de acciones disciplinarias claras, coherentes y eficaces.	Dotar a la Oficina de un Código de Ética y disciplina empresarial, reconocido y apropiado por todos los colaboradores.	Atención a conflictos laborales	La gerencia	Permanente	Mejor convivencia laboral	
6. Propender por un ambiente de trabajo agradable y seguro para los colaboradores y usuarios.	Evaluación de planta física y de personal	Diseño de un esquema de seguridad y salud ocupacional para evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	Números de accidentes laborales	Gerencia y personal administrativo	Periódicamente	Empresa sin accidentes y personal más sano	\$ 500.000
TOTAL							\$ 4.660.000

Fuente: Esta investigación

8. CONCLUSIONES

- **La Cooperativa de Caficultores del norte de Nariño, organismo generador de clima organizacional**

El estudio indica que la Cooperativa tiene fortalezas ganadas en el desarrollo de una trayectoria importante en la región cafetera nariñense, que le otorga un lugar importante en la curva de experiencia frente a otras cooperativas de caficultores del país.

En su dinámica cotidiana, la organización aporta a sus plantas de operaciones administrativas, comerciales y de servicios los insumos (recursos, equipos, materiales, información) que demanda el desarrollo de su objeto social; se encontró que el uso del espacio cúbico es adecuado, generando coherencia en la aplicación de los factores productivos que facilita la fluidez de las distintas operaciones.

La organización del trabajo está bien estructurada tras largos años de experiencia porque permite a su personal realizar las actividades previstas en un margen aceptable de sus tiempos y movimientos. Los procedimientos y funciones han sido correctamente apropiados por el personal de las diferentes áreas, comercial y administrativa. Sin embargo, una revisión un poco más profunda sobre los fines mismos de la empresa, permitió verificar que entre sus objetivos fundamentales no se da prioridad al desarrollo del talento humano, ni se ha identificado como potencial ventaja competitiva.

Al concentrarse la dirección de la cooperativa en el logro de objetivos de mercado del café, ha disminuido la atención sobre otros aspectos vitales de la organización. Este fenómeno se expresa en su estructura organizacional, fuertemente jerarquizada. El liderazgo ejercido por la dirección corresponde a un estilo vertical y rígido. Es evidente la necesidad de introducir cambios hacia un liderazgo más vinculante y más apreciativo del talento de las personas.

- **Fortalezas y debilidades de la empresa**

El conjunto de las operaciones administrativas, técnicas, de servicios y comerciales se acomoda a los objetivos de la cooperativa, sin que haya alcanzado todavía los niveles más altos de eficiencia y satisfacción. Entre los trabajadores se evidencia correspondencia, afinidad y lealtad.

En su mayoría los trabajadores se sienten seguros de sus capacidades y eso les permite desempeñarse mejor; pero cuando se habla de la motivación que otorga la empresa, es evidente que existen niveles de insatisfacción, principalmente porque

la empresa no ofrece incentivos y reconocimientos a su personal. Las políticas remunerativas y de incentivo son cuestionadas por la mayoría de los trabajadores, pues o le satisfacen y generan malestar. Si bien en las relaciones laborales se percibe un ambiente que puede llamarse bueno, éste contrasta con la remuneración factor que propicia insatisfacción; la diferencia de ingreso entre unos y otros trabajadores es lo que genera mayor inconformidad y desmotivación.

La participación de los empleados en la toma de decisiones es deficiente, esta es de exclusividad de la gerencia y tal como se detecto la cabeza principal decide y emite la orden de arriba hacia abajo imposibilitando la flexibilidad del proceso y la participación de los trabajadores.

La debilidad del proceso de decisión, se refleja en la falta de reconocimiento de los trabajadores, particularmente los del nivel técnico; la imposibilidad de participar impone barreras a los empleados y el ejercicio de poder a través de las formas de supervisión se deja sentir en reclamos, sanciones y recriminaciones.

- **El clima organizacional de la Cooperativa en la actualidad**

El esquema ambiental de la Cooperativa en lo que corresponde al orden físico de los factores es eficiente; pero hace falta un nuevo ordenamiento de dichos factores a partir de crear mayor comprensión del valor e impacto de los hechos imperceptibles que genera la dinámica organizativa (aporte y satisfacción del talento humano decisivo), y su responsabilidad sobre los resultados finales de la cooperativa.

La empresa puede mejorar a través de un re-direccionamiento de sus políticas de gestión humana e incentivo a la labor del trabajador. Hay que partir esta transformación desde la propia concepción y significado de una unidad organizada y el rol del talento humano al interior de ella.

El medio ambiente empresarial es el resultado de las influencias ejercidas por factores organizacionales, influencia de los grupos, manejo de los conflictos y especialmente de las políticas de dirección en el tema salarial y de incentivo a los trabajadores. El grupo de trabajadores que conforma la cooperativa es pequeño, lo cual facilita la transformación hacia el mejoramiento productivo y ambiental y permite el control y seguimiento de acciones planeadas para tal fin.

9. RECOMENDACIONES

Es recomendable para la Cooperativa acoger la medición periódica de su clima organizacional como una práctica cultural que provee beneficios a su desarrollo interno. La experiencia representada en este estudio permitió la aproximación a importantes hallazgos que ayudaron a plasmar situaciones particulares y generales que constituyen elementos básicos para el desarrollo de nuevas acciones de mejoramiento ambiental.

La aplicación del plan de acción para un año de trabajo, es recomendable para avanzar en la puesta en marcha de nuevas acciones organizacionales. Aplicado en su conjunto, este sencillo plan, permitirá recorrer los primeros pasos hacia el reposicionamiento del talento humano a través de un nuevo estilo de trabajo donde los beneficios sean mutuos para la organización empresarial y el trabajador.

El reto está planteado para el nivel de dirección de la empresa. Se le invita a despojarse de las ataduras originadas en viejos estilos de dirección para abrir paso a las amplias posibilidades de crecimiento que ofrece la participación de las personas en la toma de decisiones organizacionales, de planificación y operativas. No se trata de renunciar a la autonomía de la dirección o a la empresarial; pero es posible impulsar nuevos saberes, y al mismo tiempo gozar de los rendimientos del trabajo mancomunado con saldos de experiencia corporativa, crecimiento comercial y también crecimiento personal.

Una excelente comunicación estimula la seguridad, la confianza y mejora el ambiente en el que los empleados se desempeñan porque al tener muy claro lo que estos deben realizar lo van a hacer sin dudar y en el tiempo esperado.

Alrededor del tema de la comunicación interna en la Cooperativa, se recomienda lo siguiente:

La información de todos los cambios en las áreas de la empresa y/o de las actividades que esta desea desarrollar se debe publicar oportunamente utilizando medios eficientes y de reconocimiento y consulta general. Las carteleras, memorandos, circulares, comunicados internos, socializaciones verbales por parte del gerente o de los jefes inmediatos al inicio de la jornada de trabajo o al cierre de ésta, son viejos pero efectivos mecanismos.

Mantener al personal constantemente informado sobre cuáles son los objetivos y metas que la empresa desea alcanzar en un periodo determinado, así mismo si se desea implementar un cambio en alguna de las áreas escuchar a los empleados directamente implicados con estos cambios desde el principio no solamente el día anterior o al momento de presentarles los nuevos cambios de su área, bien sea técnica, de crédito o mercadeo cafetero.

La mejor manera de entregar la información a los trabajadores es la que se realiza personalmente; cabe resaltar que esta es la forma más acertada para que el empleado esté informado y al tanto de las metas que la empresa tiene planteadas y/o de los cambios que se están realizando.

Para que la motivación de la empresa hacia los empleados sea la más adecuada se recomienda:

- Fijar los aumentos de sueldo en función del reto de cargo, rendimiento del trabajador y no del tiempo que lleva trabajando en la empresa.
- Desarrollar convenios con instituciones de educación formal como el Sena y las universidades para el desarrollo y crecimiento integral de los trabajadores.
- Permitir a los empleados ascender dentro de la empresa ya sea por resultados obtenidos y/o por estudios de especialización realizados que le permitan a la empresa crecer y estar en un cambio continuo de mejoramiento.
- Premiar al mejor empleado con bonificaciones, bonos etc.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores para definir que tanto se logro de lo que se propuso y de esta manera destacar a los empleados que cumplieron con los objetivos propuestos y capacitar a los que están fallando.

Para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa se recomienda que la capacitación y entrenamiento de los cambios que se presentan en la empresa se estructuren de la siguiente manera:

- Identificar todos los cambios que se van a introducir en la empresa.
- Diseñar un programa de información acorde a los cambios por introducir.
- Realizar la capacitación y/o entrenamiento del personal antes de que se introduzca el cambio.
- Mantener al personal en una continua capacitación y/o re-inducción para que los conocimientos de la empresa no se olviden con facilidad.

Se recomiendan además, las siguientes actividades específicas para mejorar el clima organizacional de la empresa:

- Evaluación del Desempeño: Al evaluar el desempeño de la organización se obtiene información para la toma de decisiones, si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es

satisfactorio, debe ser alentado. Esto permite evaluar los procedimientos como procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones y compensaciones.

- Revisión de procesos y procedimientos: Diseño o rediseño de los procesos y procedimientos y reorientación de funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo: detectar necesidades de capacitación tanto personal como colectiva mediante orientación de sus funciones, contratando instructores externos y organismos técnicos de capacitación (Sena).
- Estímulos y Premios: Estableciendo planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios como regalos, bonificaciones, premios etc.
- Bienestar Empresarial: Ofrecer a los empleados un ambiente laboral agradable que cuente con una buena estructura física, dotada de maquinaria y tecnología avanzada, la protección de la salud como la sanidad ambiental y la higiene.

La manera de comenzar la transformación hacia un clima organizacional más humano y productivo es pensar en la posibilidad de abordar la filosofía del GANAR - GANAR. No se trata de proponer inalcanzables inversiones por parte de la Cooperativa o en sobre estimular al trabajador, se trata de abordar acciones alcanzables, medibles y verificables, dentro de una filosofía de corresponsabilidad mutua. Es un esfuerzo fundamentado en la voluntad y en una concepción más integral de la Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

BRUCCE, Anne y PEPITONE, James S. Tenga a su equipo motivado. España: Mc Graw Hill 2002, 192 p.

BRUNET, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. 1992.

FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos S.A., 1995, 423 p.

GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. El desarrollo organizacional y el cambio. Universidad del Rosario.

GONCALVES, Alexis. Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). 2000.

_____. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). 2000.

KOONTZ, Harold y WIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill. 1998.

MÉNDEZ, A. Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Santa Fe de Bogota: Mc Graw Hill, 2001. 246 p.

PHEGAN, B. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A. 1998.

ROBBINS, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. 1998.

NET GRAFÍA

MARTÍNEZ, Luis. Clima Organizacional Disponible en Internet.
<http://www.monografias.com>

ANEXOS

Anexo A. Formato de Encuesta Aplicada

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EMPRESA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO – LA UNION NARIÑO

OBJETIVO: Determinar el clima organizacional en la empresa Cooperativa de Caficultores determinando factores que inciden en la actitud y motivación del personal.

A continuación Usted encontrara una serie de frases que describen situaciones de trabajo. Marque con una X la respuesta según su criterio. Su respuesta será de carácter confidencial. Le agradecemos de antemano la sinceridad e interés que preste en el diligenciamiento de este.

GENERO: Masculino Femenino

EDAD: 18-29 años 30-40 años más DE 40 años

NIVEL DE EDUCACIÓN:

BACHILLER:

TÉCNICO:

TECNÓLOGO:

PROFESIONAL:

ESPECIALIZACIÓN:

OTRO:

CUAL: _____

—

—

GUÍA DE ENTREVISTA	
FILIACION Y COMPROMISO	
1	¿Usted tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos?
2	¿Usted se siente comprometido con los principios y valores corporativos de la empresa?
3	¿Usted se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?
4	¿Usted se siente escuchado y valorado por su jefe cuando le expresa sus ideas y puntos de vista?
5	¿A usted le agrada conocer otras funciones o áreas de la empresa?
AMBIENTE DE TRABAJO	
6	¿Usted es solidario con sus compañeros en las áreas de trabajo?
7	¿Analizando los factores que posee la Cooperativa cree que es una buena empresa para trabajar?
8	¿La conformación de grupos de trabajo presenta dificultad en su empresa?
9	¿Usted se siente satisfecho con la labor que desempeña?
10	¿Le gusta tener amistad con las personas que laboran en la empresa?
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
11	¿Cuándo ingresó a la empresa recibió un completo programa de inducción y capacitación?
12	¿Usted recibe capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar?
13	¿La empresa le permite combinar el trabajo con los estudios?
14	¿A usted le brindan medios de capacitación para conocer oportunamente las innovaciones y cambios de la empresa?
15	¿La empresa adquiere tecnología nueva para la eficiencia en el trabajo?
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
19	¿La organización de trabajo en su área le permite cumplir su labor en los tiempos previstos?
20	¿Habitualmente termina su trabajo dentro del horario previsto?
21	¿Usted tiene claros los objetivos, funciones y tareas de su cargo?
22	¿Recibe la información e instrucciones adecuadas para realizar bien su trabajo?
23	¿Cuenta con elementos, equipos y herramientas adecuadas para el desempeño de su trabajo?
MOTIVACIÓN	
24	¿Considera usted importante el que sus superiores hagan reconocimiento a su trabajo?

25	¿Se siente usted seguro de sus capacidades laborales o profesionales?
26	¿Si usted ha cumplido una meta tiende a plantearse otra, y otras más difíciles?
27	¿La cooperativa emplea elementos de motivación como: recompensas salariales, ascensos y reconocimientos?
RECONOCIMIENTO	
28	¿Se siente usted insatisfecho si la empresa no le ofrece posibilidades de ascenso?
29	¿Los resultados de su trabajo son reconocidos por sus jefes o superiores?
30	¿Los ascensos y promociones son aplicados a los trabajadores más destacados de la empresa?
31	¿En la empresa se observa una actitud de valoración y reconocimiento hacia el personal?
32	¿Recibe incentivos y reconocimientos cuando realiza bien su trabajo?
SEGURIDAD INDUSTRIAL	
33	La iluminación artificial en su lugar de trabajo es:
34	Las entradas de luz natural con las que cuenta el espacio físico en el que usted trabaja son:
35	El espacio físico en el que usted desarrolla sus actividades diarias es:
36	El sistema de evacuación en caso de emergencia es:
37	La protección en las áreas de trabajo ante los ruidos, olores y altas temperaturas es:
SALUD OCUPACIONAL	
38	Las capacitaciones que brinda la empresa en salud ocupacional son:
39	Los servicios médicos que le brinda la EPS seleccionada por su empresa son:
40	La ayuda psicológica que la empresa le brinda cuando tiene problemas es:
41	Los servicios que la ARP le presta son:
RELACIONES HUMANAS	
42	¿Los directivos y compañeros de trabajo lo tratan con respeto?
43	¿Existe unión, colaboración y liderazgo en la empresa?
44	¿Existe un ambiente de compañerismo en la empresa?
45	¿Sus jefes y compañeros se muestran comprensivo ante algún problema laboral o familiar?
SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN	
46	¿Recibe una adecuada remuneración por el trabajo que realiza en la empresa?
47	¿Compara usted su salario con el de cargos semejantes al suyo en diferentes empresas?

48	¿Considera usted que las funciones que desarrolla merecen una mejor remuneración salarial?
SUPERVISIÓN	
49	¿La supervisión de sus tareas tiene relación con la planeación de su unidad de trabajo?
50	¿Es satisfactoria la forma de realizar el seguimiento y control sobre las tareas asignadas?
51	¿Se hace control sobre los niveles de desempeño de los diferentes cargos?
TOMA DE DECISIONES	
52	¿Usted participa en la toma de decisiones?
53	¿Cuando tiene una idea para mejorar el buen funcionamiento de la empresa la da a conocer?
54	¿Sus decisiones, ideas y aportes han sido tomados en cuenta y aplicados en la empresa?
SUPERVISIÓN	
49	¿La supervisión de sus tareas tiene relación con la planeación de su unidad de trabajo?
50	¿Es satisfactoria la forma de realizar el seguimiento y control sobre las tareas asignadas?
51	¿Se hace control sobre los niveles de desempeño de los diferentes cargos?