

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “SUYUSAMA” PROGRAMA PARA LA  
SOSTENIBILIDAD REGIONAL DE LA CIUDAD DE PASTO**

**MARTHA PATRICIA ARCINIEGAS URBANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “SUYUSAMA” PROGRAMA PARA LA  
SOSTENIBILIDAD REGIONAL DE LA CIUDAD DE PASTO**

**MARTHA PATRICIA ARCINIEGAS URBANO**

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

**Asesor:  
Esp. NELSON ARMANDO MORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1ro. Del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Asesor Delegado**

---

**Jurado Delegado**

---

**Jurado Delegado**

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2009**

## **RESUMEN**

El comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de conceptos, y dentro de estos se encuentran la cultura, el clima y el cambio en las organizaciones que durante su trabajo diario buscan generar cada día mayor productividad, eficiencia y competitividad.

En esta investigación, inicialmente se exponen los conceptos de clima y cultura organizacional, luego después de analizarlos y conocerlos, se realiza un diagnóstico de cómo se están desarrollando estos temas dentro de la organización objeto de estudio. Posteriormente, se estudia y analiza la información con el fin de definir cuál es la situación actual de la empresa.

De esta manera se propone una serie de programas y actividades necesarias para su mejoramiento, además se aportan conceptos los cuales sustentan y apoyan el proceso de mejoramiento, teniendo en cuenta que los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que se trata de satisfacer a todo el talento humano cuya complejidad es diversa, la propuesta para su mejoramiento requiere de metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios generan.

## **ABSTRACT**

The behavior organizational sandal a wide variety of topics, and inside these they are the cultura, the climate, the development and the change in the organizations of companies that look for to generate innovations day by day inside their different facets during their daily work.

In this investigation, initially, the literal concepts of this terms are exposed it stops then to analyze them and to know them from the perspective of the creative atmosphere as promoter of the organizational, same development that contributes an enormous diversity of knowledge that you/they support and they base the daily chore so much of the directive, as administrative and operative personnel of the organizations and who they know that this power is an alone tool if action is.

Keeping in mind that, the processes of change are not easy to manage, since the working with the human factor whose complexity is diverse, it requires flexible methodologies that are adapted to the problem that you/they are generated with these changes.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	26
1. GENERALIDADES .....	27
1.1 TÍTULO .....	27
1.2 TEMA.....	27
1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	27
1.3.1 Tiempo.....	27
1.3.2 Espacio Geográfico:.....	27
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	28
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	28
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	29
3. OBJETIVOS.....	30
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	30
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
4. JUSTIFICACIÓN.....	31
5. MARCO REFERENCIAL.....	32
5.1 MARCO TEÓRICO .....	32
5.1.1 Concepto de clima organizacional .....	32
5.1.2 Dimensiones del clima organizacional. ....	34
5.2 MARCO CONTEXTUAL.....	40
5.2.1 Generalidades de la empresa .....	40
5.2.2 Misión.....	41

5.2.3 Visión .....	41
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	42
6.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	42
6.2 TIPO DE ESTUDIO.....	42
6.3 FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
6.3.1 Fuentes primarias. ....	42
6.3.2 Fuentes Secundarias .....	44
6.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	44
6.4.1 Tabulación de datos.....	44
6.4.2 Presentación de la información.....	44
6.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	45
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
7.1 DIMENSIONES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “SUYUSAMA” PROGRAMA PARA LA SOSTENIBILIDAD REGIONAL .....	47
7.1.1 Claridad Organizacional.....	47
7.1.2 Estructura Organizacional.....	49
7.1.3 Políticas. ....	50
7.1.4 Procesos.....	57
7.1.5 Estilos de dirección .....	61
7.2 VALORES, CREENCIAS Y ACTITUDES DEL PERSONAL QUE LABORA EN “SUYUSAMA” PROGRAMA PARA LA SOSTENIBILIDAD REGIONAL .....	65
7.2.1 Valores y creencias.....	65
7.2.2 Actitudes. ....	69
7.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “SUYUSAMA” PROGRAMA PARA LA SOSTENIBILIDAD REGIONAL .....	79



7.3.1 Fortalezas y oportunidades por mejorar del clima organizacional en la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional.....	79
7.3.1.1 Fortalezas .....	80
7.3.1.2 Oportunidades para mejorar. ....	80
8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “SUYUSAMA” PROGRAMA PARA LA SOSTENIBILIDAD REGIONAL .....	82
8.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	83
8.1.1 Objetivo General .....	83
8.1.2 Objetivos Específicos.....	83
8.2 MODELO DE LAS DIMENSIONES FAVORABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	83
8.3 PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	86
8.3.1 Programa de reformulación del la cultura organizacional .....	86
8.3.2 Programa de mejoramiento de la estructura organizacional. ....	89
8.3.3 Programa de capacitación para el personal de la organización.....	91
8.3.4 Programa de motivación para el personal de la organización.....	95
8.3.5 Programa de comunicación efectiva para la organización.....	97
8.3.6 Programa de instauración de equipos de trabajo autodirigidos .....	101
8.4 PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA .....	105
8.5 INDICADORES DE CONTROL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	106
8.6 SEGUIMIENTO.....	106
9. CONCLUSIONES .....	108
10. RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112

NETGRAFÍA .....	113
ANEXOS.....	114

## LISTA DE TABLAS

**Pág.**

Tabla 1. Operacionalización de las dimensiones de clima organizacional.....	46
---	----

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional.....	48
Cuadro 2. Opinión sobre si la actual estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos. ....	49
Cuadro 3. Libertad de informarse en forma efectiva y oportuna. ....	51
Cuadro 4. Comunicación con los miembros de la organización.....	52
Cuadro 5.Oportunidad de opinar libremente .....	53
Cuadro 6. Opiniones tomadas en cuenta para el mejoramiento de procesos organizacionales.....	54
Cuadro 7. Capacitación que se brinda la organización para hacer mejor su trabajo .....	56
Cuadro 8. Sistema de Planificación de Actividades .....	57
Cuadro 9. Dificultades presentadas en el trabajo .....	59
Cuadro 10. Solución de dificultades por parte de los directivos.....	60
Cuadro 11. Realización de Inducción e información de funciones operativas. ....	61
Cuadro 12. Valoración o incentivos por creatividad, productividad y calidad en el trabajo.....	63
Cuadro 13. Preferencia de incentivos por alto desempeño .....	64
Cuadro 14. La empresa brindo información acerca de la cultura y filosofía organizacional.....	65
Cuadro 15. Oportunidades de trabajo satisfactorio que existen en la empresa .....	67
Cuadro 16. Estabilidad laboral en la empresa .....	68

Cuadro 17. Gusto por formar parte de la organización .....	70
Cuadro 18. Porque le agrada el trabajo que realiza.....	71
Cuadro 19. Satisfacción con las instalaciones .....	72
Cuadro 20. Logro de calidad, creatividad y productividad mediante la utilización de los elementos de trabajo.....	73
Cuadro 21. Elementos de trabajo .....	74
Cuadro 22. Descripción del Clima Organizacional en “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional.....	76
Cuadro 23. Programa de reformulación del la cultura organizacional.....	87
Cuadro 24. Programa de capacitación para el personal de la organización .....	93
Cuadro 25. Programa de motivación para la organización .....	96
Cuadro 26. Programa de comunicación efectiva para la organización .....	98
Cuadro 27. Programa de instauración de equipos de trabajo autodirigidos.....	102

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional.....	48
Gráfica 2. Opinión sobre si la actual estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos.....	50
Gráfica 3. Libertad de informarse en forma efectiva y oportuna. ....	51
Gráfica 4. Comunicación con los miembros de la organización.....	52
Gráfico 5.Oportunidad de opinar libremente .....	53
Gráfica 6. Opiniones tomadas en cuenta para el mejoramiento de procesos organizacionales.....	55
Gráfica 7. Capacitación que se brinda la organización para hacer mejor su trabajo.....	56
Gráfica 8. Sistema de Planificación de Actividades .....	57
Gráfica 9. Dificultades presentadas en el trabajo.....	59
Gráfica 10. Solución de dificultades por parte de los directivos.....	60
Gráfica 11. Realización de Inducción e información de funciones operativas .....	62
Gráfica 12. Valoración o incentivos por creatividad, productividad y calidad en el trabajo.....	63
Gráfica 13. Preferencia de incentivos por alto desempeño.....	64
Gráfica 14. La empresa brinda información acerca de la cultura y filosofía organizacional.....	66
Gráfica 15. Oportunidades de trabajo satisfactorio que existen en la empresa .....	68

Gráfica 16. Estabilidad laboral en la empresa .....	69
Gráfica 17. Gusto por formar parte de la organización .....	70
Gráfica 18. Porque le agrada el trabajo que realiza .....	71
Gráfica 19. Satisfacción con las instalaciones .....	72
Gráfica 20. Logro de calidad, creatividad y productividad mediante la utilización de los elementos de trabajo .....	73
Gráfica 21. Elementos de trabajo.....	75
Gráfica 22. Descripción del Clima Organizacional en “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional.....	77

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo de las dimensiones favorables del clima organizacional.....	84
Figura 2. Estructura Organizacional de la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional .....	90



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta de clima organizacional .....	115

## GLOSARIO

**ACTIVOS INTANGIBLES:** Son aquellos activos que crean gran cantidad de valor económico en las organizaciones.

**ACTITUD:** Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o hacia alguien que se manifiesta en nuestras creencias, sentimiento o conducta proyecta.

**ADMINISTRACION:** es un proceso de planeación, organización y control de actividades. La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

**AMBIENTE:** Serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder.

**APERTURA:** Tener la disposición para recibir críticas.

**APRENDIZAJE:** Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.

**AUTOEFICACIA:** Convicción de que uno puede actuar adecuadamente en una situación. Se compone de tres dimensiones: magnitud, intensidad y generalidad.

**AUTOESTIMA:** Grado en que una persona se acepta o se rechaza.

**CALIDAD:** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

**CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO:** Grado hasta el cual los miembros de una organización pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes, mediante las experiencias organizacionales.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL:** Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior.

**CAPITAL INTELECTUAL:** Es el activo intangible que conforma todo el conocimiento de una empresa y que principalmente es detectado por la gente.

**CAPITAL HUMANO:** Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización, para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía.

**CARGO:** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** El Clima Organizacional es un indicador de la gestión al interior de la empresa, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores.

**COMPENSACIÓN:** Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito organizacional.

**COMUNICACIÓN:** Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. El proceso de comunicación tiene los siguientes elementos: emisor o fuente: persona que emite el mensaje; transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal; canal: parte del sistema que se refiere a la conducción de algún mensaje entre puntos físicamente distantes; receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje, y destino: persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

**CONFIABILIDAD:** Método de medición cualitativa que sugiere que los mismos datos deben ser observados cada vez que se realiza una observación del mismo fenómeno. Grado en que una prueba proporciona resultados consistentes.

**CONOCIMIENTO:** Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, modelos, procedimientos, técnicas; etc, que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad. El conocimiento es lo que un individuo debe saber para vivir productivamente una experiencia concreta.

**CONTROL:** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

**COORDINACION:** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

**CREATIVIDAD:** Generación de una idea nueva.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de sus posiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

**DELEGAR:** El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

**DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:** Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

**DESCRIPCION DEL PUESTO:** Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un cargo.

**DIAGNÓSTICO:** Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

**DIFERENCIACION ORGANIZACIONAL:** Grado de diferencia entre las unidades de la organización debido a la especialización de su personal en funciones y tareas específicas.

**DIRECCION:** Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

**DIVISIÓN DEL TRABAJO:** Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

**EFICACIA:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

**EFICAZ:** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

**EFICIENCIA:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

**EMPRENDEDOR:** El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.

**ENTORNO:** Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

**EQUIDAD:** Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.

**EQUIPOS:** Hoy en día se llama equipo a un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado.

**ESPECIFICACION DEL PUESTO:** Documento que establece el perfil mínimo de calificaciones aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto particular.

**ESTANDAR:** Unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. Método documentado y el mejor conocido para realizar alguna tarea o proceso.

**ESTATUS:** Categoría o el rango social definido que los demás conceden a un grupo o a los miembros del grupo.

**ESTRATEGIA:** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**ESTRÉS:** Estado físico y mental causado por una amenaza percibida de peligro (físico o emocional) y la presión para eliminarla.

**ESTRUCTURA ORGANICA:** Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente funcional, como de un gerente de proyecto. Busca la mayor integración de recursos especializados. Estructura que crea dos líneas de autoridad, combina la departamentalización de las funciones y de los productos.

**ÉTICA:** Principios que distinguen al comportamiento correcto e incorrecto. Disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o lo incorrecto.

**EVALUACION DE DESEMPEÑO:** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

**GERENTE:** Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

**GESTIÓN:** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Es todo lo que está asociado con el crecimiento, la mejor forma de trabajar, de gerenciar la gente y lograr su desarrollo, tanto como individuos, como de éstos formando parte de una organización y conformando ambos un sistema.

**GLOBALIZACION:** Fenómeno que se expresa en la conformación de un solo mercado mundial de la economía. Tiene repercusiones en la vida cultural, social y los ámbitos de la tecnología.

**GRUPO DE TRABAJO:** Conjunto organizado que se hace responsable de un resultado.

**HABILIDAD HUMANA:** Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

**HABILIDAD TÉCNICA:** Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.

**INFLACION:** Aumento continuo y sostenido del nivel general de precios de la economía.

**INFLUENCIA:** La habilidad para hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad.

**INTEGRACION ORGANIZACIONAL:** Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

**LIDERAZGO:** Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

**MADUREZ:** Capacidad y voluntad de las personas que aceptan la responsabilidad de guiar su propia conducta. Estado de equilibrio que permite llegar a la mayor plenitud de la personalidad, a la comprensión y a la aceptación de sí mismo, de los demás y del entorno social.

**MEDIO AMBIENTE:** Contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, persona o grupo).

**METAS:** Establecen qué es lo que se va a lograr o cuando serán alcanzados los resultados, pero no se establecen como serán logrados.

**MISIÓN:** Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

**MODELO:** Abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real.

**MOTIVACIÓN:** Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. La gerencia del talento humano alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar al máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

**NECESIDAD DE LOGROS:** Necesidad de logros: estado psicológico de una persona que le induce a obtener resultados exitosos.

**NORMAS:** Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

**OBJETIVOS:** Son los propósitos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales. Los objetivos naturales de una empresa en general son: satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad: proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción; aumentar el bienestar de la sociedad haciendo uso racional de los recursos; proporcionar un retorno justo a los factores de entrada y crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

**ORGANIGRAMA:** Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

**ORGANIZACIÓN:** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

**ORGANIZACIÓN FORMAL:** División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

**ORGANIZACIÓN INFORMAL:** La "organización" que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

**PARADIGMA:** Es un modelo o esquema fundamental que organiza nuestras opiniones con respecto a algún tema en particular.

**PERCEPCION:** Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.

**PLANIFICACIÓN:** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA:** Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

**PODER:** La habilidad para castigar o recompensar sin autoridad. Capacidad de afectar al comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento.

**POLITICAS:** Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

**PROCESO:** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

**PRODUCTIVIDAD:** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

**PROGRAMAS:** Secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por políticas, serán logrados los objetivos.

**RECURSOS HUMANOS:** La administración de recursos humanos tradicionalmente ha consistido en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las persona que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa e indirectamente con el trabajo.

**RELACIONES HUMANAS:** Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

**RETROALIMENTACIÓN:** Este proceso se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojala con alguna frecuencia la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva; la persona que recibe la retroalimentación al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento; seguramente procuraran mantenerlo o mejorarlo aún más, pero si es negativa tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes; si así lo desea. La retroalimentación debe hacerse, entonces con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. Este proceso puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.



**ROL:** Una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social.

**ROTACION DE PUESTOS:** Práctica de cambiar a los individuos de un puesto a otro para incrementar la motivación y el desempleo potencial.

**SISTEMA:** Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

**SISTEMA GERENCIAL:** Es todo lo que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos, reglas que facilitan los procesos administrativos.

**SISTEMA SOCIAL:** Está relacionado con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales.

**SOCIALIZACION:** Proceso por el que las personas aprenden e interiorizan en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente. Proceso que adapta a los trabajadores a la cultura organizacional. Actividades emprendidas por la organización para integrar los propósitos de la organización y del individuo.

**TECNOLOGÍA:** La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios.

**TEORIA:** Es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.

**TORMENTA DE IDEAS:** Técnica que promueve la creatividad fomentando la generación de ideas por medio de la discusión no crítica.

**VALORES:** Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

**VALOR ESTRATÉGICO:** Es sostener y mejorar el posicionamiento y la participación en el mercado de las organizaciones, fortalecer sus alianzas estratégicas y en definitiva incrementar su capacidad de competir por los recursos; todo lo cual, en última instancia se debe traducir en valor financiero.

**VISIÓN:** Una percepción clara del futuro de una organización.

## INTRODUCCIÓN

Dada la globalización, el cambio constante de tecnología y demás factores que en la actualidad las empresas implementan para lograr y mantener ventajas competitivas respecto a las demás, es crucial para el sector empresarial tomar como dicha ventaja competitiva al Talento Humano. Su productividad, rendimiento y logro de objetivos esta ligado directamente a la satisfacción que sientan los trabajadores en su lugar de trabajo. Por esta razón el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, ya que se considera como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, afectando positiva o negativamente los resultados de la empresa.

Por lo tanto con el presente estudio se pretende obtener resultados generales para la organización como tal, puesto que a través de este análisis se observará e identificará fortalezas o debilidades del clima organizacional existente que tiene el ambiente de la empresa y con base en la información obtenida dar las posibles alternativas de solución para mejorar el ambiente laboral en el que se desenvuelve actualmente dicha entidad.

Según lo anterior, el principal objetivo de la presente investigación es identificar y analizar la situación actual del clima organizacional en la empresa "SUYUSAMA", Programa para la Sostenibilidad Regional, con el fin de proponer una propuesta para su mejoramiento, que en tanto se aplique contribuya a su mejoramiento, mediante estrategias y actividades que abordarán todas las áreas de la organización.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 TÍTULO**

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA "SUYUSAMA" PROGRAMA PARA LA SOSTENIBILIDAD REGIONAL DE LA CIUDAD DE PASTO

### **1.2 TEMA**

El presente trabajo de investigación está dirigido a la realización del diagnóstico del Clima Organizacional y por consiguiente la elaboración de una propuesta de mejoramiento para la Empresa "SUYUSAMA", lo cual se constituye en una herramienta para la Gestión del Talento Humano, por cuanto servirá como una guía para el logro de metas y objetivos institucionales que le permitirán mayor productividad, eficiencia y eficacia en los procesos organizacionales y además, un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio.

### **1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO**

La investigación propuesta comprende las siguientes dimensiones:

**1.3.1 Tiempo.** El tiempo de investigación de ésta investigación, esta dado a partir del mes de Abril del 2009, alterno al desarrollo del décimo semestre de la asignatura Seminario de Grado, con la finalidad de dejar planteado el anteproyecto, para posteriormente, continuar con la investigación correspondiente.

#### **1.3.2 Espacio Geográfico:**

La investigación es realizada en el programa SUYUSAMA de la Fundación Instituto Mayor Campesino IMCA, institución sin ánimo de lucro de la ciudad de Pasto, cuya razón social hace referencia a "SUYUSAMA", ubicada en la carrera 27 No. 17 - 38, Telefax: (57) (2) 7228252, correo institucional: [programasuyusama@telecom.com.co](mailto:programasuyusama@telecom.com.co).

## **2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

“SUYUSAMA”, durante su actividad institucional ha desarrollado sus labores de manera efectiva cumpliendo todos sus retos institucionales, pero para el mejoramiento y el cumplimiento oportuno de estas, no ha tenido en cuenta las herramientas proporcionadas por los nuevos estudios con el clima organizacional que están dirigidos al mejoramiento del talento humano. Al conformarse como una empresa sin ánimo de lucro, no visualiza empresas rivales o competitivas, ya que Suyusama trabaja por un bien común, donde sus intereses son netamente sociales y productivos, lo que hace que sus esfuerzos sean encaminados hacia la sostenibilidad regional.

Para el desarrollo de las actividades Suyusama cuenta con 14 personas, conformadas por el director del programa, el gerente, ocho profesionales de apoyo, tres coordinadores zonales y una secretaria.

Realizada una previa observación directa, se evidencia una carga de trabajo para todos sus miembros, pero especialmente recae sobre el gerente, el cual debe realizar las funciones de gerente operativo, jefe financiero, entre otros, lo que afecta el normal desarrollo de las actividades, debido a que no tiene el tiempo suficiente para aplicar herramientas que mejoren la situación del talento humano, perturbando directamente el clima organizacional de la organización.

La empresa mensualmente realiza seminarios internos, con el fin de organizar las actividades que se desarrollarían en el transcurso del mes, estas no pueden ser modificadas o trasladadas a otra fecha porque afecta en su totalidad la efectividad y el cumplimiento de las tareas, perjudicando el rendimiento y el cumplimiento de objetivos.

Sumado a esto, Suyusama no aplica programas que estén orientados al mejoramiento del clima organizacional tales como motivación, capacitación, comunicación, integración, etc.

Sin embargo, la percepción de los factores organizacionales de los miembros de Suyusama no es negativa, a pesar de que la empresa no cuenta con prácticas de dirección, ni con procesos que permitan algún tipo de influencia sobre el comportamiento de sus trabajadores, siendo fundamental el diagnóstico para el diseño de instrumentos que mejoren el ambiente del Talento Humano.

Teniendo en cuenta lo anterior se proponen alternativas de solución encaminadas a mejorar dichas situaciones y que por consiguiente orienten los diferentes cursos de acción.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la empresa SUYUSAMA, que permita formular una propuesta para su mejoramiento?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la situación actual del clima organizacional de la institución "SUYUSAMA", con el fin de formular una propuesta para su mejoramiento, logrando un ambiente laboral más armónico, que faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la situación actual del clima organizacional de la institución "SUYUSAMA", identificando factores que influyen en él.
- Identificar las condiciones que influyen en el clima organizacional de la institución "SUYUSAMA", en términos de estructura, políticas, procesos y estilos de dirección.
- Diseñar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la institución "SUYUSAMA".
- Definir indicadores que permitan realizar un seguimiento y a la vez aplicar los correctivos pertinentes para que el resultado de la propuesta de mejoramiento sea óptimo.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad las teorías modernas de la administración de empresas en su mayoría, se enfocan en el bienestar del talento humano, ya que este se constituye como el eje primordial de todas las actividades desarrolladas en ella.

Por esta razón la presente investigación se realiza con el fin de aplicar en la empresa estudiada uno de los conceptos más influyentes en el talento humano, el clima organizacional. Con la aplicación de este concepto y tomando en cuenta sus dimensiones, se obtiene satisfacción, productividad y bienestar en sus trabajadores.

Es primordial destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficiencia y satisfacción de los trabajadores en la empresa "SUYUSAMA". Para diagnosticar, evaluar y proponer su mejoramiento, es importante tomar en consideración el análisis de cada una de las dimensiones que hacen parte del clima organizacional y que influyen positiva o negativamente sobre el personal.

Considerando que el Clima Organizacional, es el impulsador del éxito en las organizaciones, surge la expectativa de difundir esta reflexión a todos los miembros de la empresa y en especial a los directivos, ya que este tema es una herramienta estratégica que permite a la organización alcanzar los objetivos propuestos.

La efectiva aplicación de esta herramienta, permite brindar a sus trabajadores ambientes propicios y tareas agradables que enlazan las necesidades de la organización con las necesidades del empleado, logrando un compromiso de logro de objetivos individuales y empresariales.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

Durante el proceso de revisión bibliográfica se encontraron algunos estudios que enfocaban separadamente las variables objeto de estudio en esta investigación, por esta razón este documento es una recopilación de dimensiones que influyen directamente con el clima organizacional de diferentes autores, lo que permite analizar con mayor profundidad este tema en el programa Suyusama.

**5.1.1 Concepto de clima organizacional.** Existen diferentes puntos de vista sobre la definición de clima organizacional, para esta investigación se tendrá en cuenta los siguientes conceptos:

Gonçalves define 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 un medio laboral.”*<sup>1</sup>

Forehand y Gilmer (1965) estos investigadores manifiestan que el clima organizacional es un *“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.”*<sup>2</sup> Chiavenato presenta el clima organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de terminada organización.<sup>3</sup>

Dessler afirma que el clima organizacional es *“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”*<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> GONÇALVES, Alexis. El clima organizacional. México: Mc Graw Hill, 1997. p. 466.

<sup>2</sup> ESCART, María (2003). Definición de clima laboral. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=241> (06/05/09)

<sup>3</sup> MARIN, Pablo (2003). Cuáles son las características de las organizaciones exitosas. Disponible en: [http://www.slideshare.net/j\\_rojas00/chiavenato-comportamiento](http://www.slideshare.net/j_rojas00/chiavenato-comportamiento)

<sup>4</sup> DESSLER. Gary. Organización y Administración. México: Prentice Hall Interamericana, 1993, p. 181.



El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”<sup>5</sup>

Waters, representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”<sup>6</sup>

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que:

- a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica)
- b) son relativamente estables en el tiempo
- c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”<sup>7</sup>

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores definen al clima como:

“Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”<sup>8</sup>

La definición de Halpin y Crofts para el clima organizacional es el siguiente:

“La opinión que el empleado se forma de la organización”.<sup>9</sup>

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

---

<sup>5</sup> Ibid. p. 182

<sup>6</sup> Ibid. p. 183

<sup>7</sup> BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas. 1997. p. 17

<sup>8</sup> Ibid. P. 18

<sup>9</sup> DESSLER. Gary. Op. Cit. p. 182

Tomando como base los anteriores conceptos, se puede llegar a la siguiente definición de clima organizacional.

El clima organizacional es el medio ambiente interno de la empresa, relacionado con la atmósfera psicológica, de la cual está ligada la satisfacción laboral que depende directamente de las percepciones que el trabajador tenga de su empresa, dependiendo en gran medida de las interacciones, relaciones y actividades por las cuales cada miembro de la organización enfrenta diariamente, de ahí la importancia del clima organizacional, ya que según su resultante induce positiva o negativamente en el comportamiento de los trabajadores.

**5.1.2 Dimensiones del clima organizacional.** Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- a. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- b. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- c. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- d. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- e. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- f. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- g. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

- h. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.<sup>10</sup>

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- a. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- b. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- c. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- d. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- e. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- f. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.<sup>11</sup>

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- a. Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- b. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- c. Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- d. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- e. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

---

<sup>10</sup> BRUNET, Op. Cit. p. 45

<sup>11</sup> Ibíd., p. 46

- f. Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- g. Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- h. Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- i. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- j. Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- k. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.<sup>12</sup>

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- a. Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- b. Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- c. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- d. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- e. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 48

- a. Autonomía Individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- b. Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- c. Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- d. Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- a. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- b. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- c. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

- Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.
- Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Para esta investigación se recopiló todos los determinantes del clima organizacional, descritos anteriormente por los autores, los cuales a continuación se mencionan.

- La claridad organizacional
- La estructura organizacional
- Participación y Autonomía
- Instalaciones
- Trabajo gratificante
- Desarrollo personal
- Elementos del trabajo
- Fomento de las buenas relaciones interpersonales
- Estabilidad laboral
- Valoración del trabajo
- Agilidad
- Inducción
- Imagen de la empresa

*Dentro del concepto de clima organizacional, es importante definir en su totalidad un aspecto que involucra en su totalidad al clima, el cual es la cultura organizacional. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.<sup>13</sup> Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.<sup>14</sup>*

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos

---

<sup>13</sup> D.R, Kingdon. Matrix Organization, Managing. Information Technologies. Londres: Tavistock, 1973. Pág. 95

<sup>14</sup> HAMPTON R, David. Administración. Mexico: Ediciones McGraw-Hill. 2002. Pág. 198

sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...".

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.<sup>15</sup>

## **5.2 MARCO CONTEXTUAL**

**5.2.1 Generalidades de la empresa.** "Suyusama" es un Programa de Sostenibilidad Regional para Nariño, fruto de la articulación de los centros sociales de la Compañía de Jesús (Instituto Mayor Campesino IMCA, CINEP, SJR, Programa por la Paz), en colaboración con la Universidad Javeriana.

Esta articulación tiene por objetivo unir en una plataforma estratégica común, los diversos trabajos y enfoques de los centros sociales, en consonancia con el Proyecto Apostólico de la Provincia Colombiana. Es así como se creó una Junta Articuladora (JA) y un espacio de Articulación de los Centros Sociales.

Desde el año 2000 el proceso de articulación ha transitado por varias etapas entre las que se puede destacar el plan global a 10 años, con un primer plan trienal estratégico (2001 – 2003), dentro del que se contempló una fase exploratoria que sirvió entre otras cosas para determinar que la región de trabajo sería la zona andina de los departamentos de Nariño, teniendo en cuenta su ubicación geográfica, la presencia histórica y actual de la Compañía de Jesús, las importantes dinámicas locales y regionales de desarrollo que se vienen dando y la problemática social que aquí se presenta.

En el 2004 inicia la fase de profundización en la que conformó un equipo con representantes de los cuatro centros sociales y se realizan varios encuentros con la institucionalidad y las organizaciones sociales de la región, lo que permitió conocer las propuestas de desarrollo regional. Para diciembre del mismo año, el equipo de Suyusama diseña su primera carta de navegación mediante el primer

---

<sup>15</sup> GRANDEL, H. Éxito gerencial y cultura. Mexico: Ediciones Mc-Graw-Hill, 2003. Pág. 50.



plan trienal 2005–2007, con el que se inició la fase de ejecución del Programa priorizando las subregiones de Norte, Centro y Occidente de Nariño, con el horizonte de avanzar hacia el resto de la zona andina nariñense y los municipios del alto Putumayo, en la medida en que avancen los procesos de apoyo y financiación.

La gran apuesta del programa Suyusama es sumarse a las dinámicas regionales, para construir una visión prospectiva y estratégica de sostenibilidad que les permita a los actores sociales de la región, visualizar un sueño común y posible a 30 años desde las dimensiones económica, social, cultural, ambiental y política. Para lograr este propósito, Suyusama tiene como opción metodológica un proceso participativo donde se destaque el intercambio de saberes, experiencias y enfoques diversos, teniendo en cuenta la interacción entre el mundo rural y urbano y la articulación entre lo regional, lo nacional y lo global.

En este sentido, la región es concebida como un sujeto colectivo que planea su futuro a través de estrategias urgentes iniciales de transición y de consolidación, logrando así situaciones de sostenibilidad para el cumplimiento de este sueño común.

Por lo anterior, para cumplir con los objetivos propuestos por suyusama, es de gran importancia el talento humano, el cual es primordial para dinamizar y coordinar todas las actividades que forman parte de los procesos para alcanzar los objetivos institucionales propuestos por la empresa. Por esta razón es importante tenerse en cuenta el desarrollo de un clima organizacional motivante, retador y participativo que influya sobre todos los miembros de la organización, con el fin de conformar equipos dinámicos y productivos con las condiciones más favorables para su actividad.

**5.2.2 Misión.** Somos una institución social guiada por valores y principios éticos, en alianza con otros actores, al servicio de la región. Contamos con la capacidad para acompañar procesos de gestión e implementación de proyectos estratégicos dinamizadores de sostenibilidad local y regional, en los componentes económico, ambiental, cultural, espiritual, social y político, cualificados a través de estrategias de formación, planificación, investigación, comunicación y construcción de políticas públicas.

**5.2.3 Visión.** En el año 2015, Suyusama en la región sur-occidente de Colombia están comprometidos en la consolidación de procesos de Sostenibilidad Local y Regional, junto con actores sociales, institucionales y gremiales que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes

La misión y la visión descritas anteriormente son de la Fundación Instituto Mayor Campesino IMCA. Los directivos de Suyusama afirman que su actividad es similar a la de la fundación, por esta razón las definieron como propias de la empresa.

## **6. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **6.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

El método que se va a utilizar en la presente investigación es el método de investigación descriptiva, ya que este método hace referencia a estudios que pretenden obtener información respecto al estado o situación actual de un problema.

La metodología de investigación es inductiva, debido a que se aplica a la realidad de la empresa, es decir, el estudio involucra a cada uno de los miembros y factores que hacen parte de la organización.

### **6.2 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se aplica en esta investigación es el estudio de casos, debido a que este permite indagar el comportamiento social, psicológico y emocional de un individuo. Este se desarrollará a partir del estudio con encuestas, el cual sirve para la recolección de información sobre los distintos factores tales como, demográficos, sociales y de opinión general.

Este tipo de estudio, permitirá la recoger información a partir de variables específicas de la organización fundamentados en los requisitos del clima organización.

### **6.3 FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Son todas aquellas fuentes y técnicas de información que se utilizarán en esta investigación, con el fin de recolectar datos reales, que sirvan como base para la realización adecuada de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en el programa “Suyusama” en la ciudad de Pasto, teniendo en cuenta las necesidades y condiciones actuales de la misma.

**6.3.1 Fuentes primarias.** Las fuentes primarias que se utilizan en esta investigación son la entrevista y la encuesta, los cuales se constituyen como un medio útil para obtener información objetiva y verdadera.

Las encuestas para evaluar el clima organizacional permiten, a través de una sencilla herramienta como un cuestionario, identificar cual es el sentir de una organización en un momento dado. La información recogida a través de la encuesta, siempre que ésta se confeccione y se lleve a cabo adecuadamente, permite obtener un conocimiento interno de la propia compañía que ningún asesor externo podrá nunca facilitar.

Las encuestas permiten planificar previamente qué es lo que se va a preguntar, teniendo la posibilidad de asegurarse que se pregunten todos los determinantes correspondientes al clima organizacional, sin olvidar ninguno de ellos. Este método de recolección de información permite cierta libertad del encuestado para dar respuesta a determinadas cuestiones, ya que la contestación de los interrogantes se realiza de manera anónima.

Es por esto, que además de los beneficios que reporta a los Directivos la recolección de información mediante encuestas, el llevar a cabo un estudio de clima laboral, permite también a los empleados canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial. El mero hecho de permitir expresar opiniones y saber que éstas van a ser conocidas y, puede que también, tenidas en cuenta por los responsables de la gestión de la compañía, redundará ya de por sí en una mejora del clima laboral.

Con respecto a la recolección de información a partir de encuestas, se utilizó este método debido a que es la técnica más significativa y productiva para recabar datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos.

Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del proceso de investigación. Entre las ventajas que se encuentran por el uso de la entrevista se consideran las siguientes: técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos, la condición es oral y verbal, a través de la entrevista se pueden captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, etc., que aportan una importante información sobre el tema y las personas entrevistadas y como ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etc, cosas que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera.

Los instrumentos mencionados anteriormente se han diseñado con base en las variables y factores determinantes, teniendo en cuenta cada uno de los objetivos específicos hacia los que se encamina la investigación y las dimensiones recopiladas que toma en cuenta el clima organizacional, los cuales son:

- a. La claridad organizacional
- b. La estructura organizacional
- c. Participación y Autonomía
- d. Liderazgo y responsabilidad individual
- e. Instalaciones

- f. Trabajo gratificante
- g. Desarrollo personal
- h. Elementos del trabajo
- i. Fomento de las buenas relaciones interpersonales
- j. Estabilidad laboral
- k. Valoración del trabajo
- l. Agilidad
- m. Inducción
- n. Imagen de la empresa

- **Técnicas estadísticas:** el muestreo que se empleará para la aplicación de encuestas en la empresa objeto de estudio será no probabilístico, debido a que en la empresa la cantidad de trabajadores es de 12, por esta razón dada la poca cantidad de empleados se realizará la recolección mediante un censo, para que esta técnica proporcione información más certera y veraz.
- **Recolección de datos:** los cuestionarios y entrevistas se aplican en horas de oficina para que sean contestados personalmente por todos los miembros de la organización, en el desarrollo de este cuestionario es indispensable mantener una breve conversación con el encuestado respetando sus puntos de vista.

**6.3.2 Fuentes Secundarias.** La investigación se apoya en bibliografía existente acerca del tema estudiado que describe cada uno de los factores influyentes en el clima organizacional, tales como motivación, satisfacción, imagen de la empresa, entre otros.

## **6.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El procesamiento de la información parte de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de información al personal de Suyusama, identificando las razones por las cuales la empresa presenta elementos positivos o negativos influyentes en el clima organizacional.

Es importante mencionar que el Suyusama está conformada por 12 miembros, razón por la cual se considera que es posible trabajar mediante un censo, es decir incluir en el estudio de las variables a todas las personas que laboran.

**6.4.1 Tabulación de datos.** Después de realizar el trabajo de campo, se procede a revisar, corregir y clasificar los datos obtenidos en las encuestas de tal manera que sean precisas u completas para su tabulación.

**6.4.2 Presentación de la información.** En el análisis de la información se analizan y explican los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, las encuestas

aplicadas proporcionan información relevante en cuanto al clima organizacional así como variables y factores determinantes.

Los resultados se obtienen de la aplicación de los instrumentos a todo el personal que labora en la empresa, los cuales se muestran mediante interpretaciones descriptivas, apoyadas en gráficas, basándose en los registros totales de los cuestionarios y comentarios acerca de estos.

## **6.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Para la operacionalización de variables se ha optado por tener en cuenta los diferentes objetivos específicos, los cuales garantizan el análisis exhaustivo que se lleva a cabo y permiten clasificar los resultados obtenidos como verídicos, fiables y rigurosos.

En la tabla 1 se especifica la operacionalización de variables para lo cual se ha incorporado un suficiente número de ítems necesarios para poder obtener resultados representativos, es decir se ha tomado en cuenta los elementos más influyentes del clima organizacional que determinan las percepciones, la satisfacción laboral y el comportamiento de los miembros de la organización en su área de trabajo.

**Tabla 1. Operacionalización de las dimensiones de clima organizacional**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FUENTE</b>	
<b>Condiciones empresariales</b>	<b>Claridad Organizacional</b>	Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos	Directivos	
	<b>Estructura Organizacional</b>	Organigrama	Directivos Personal	
	<b>Políticas de Participación y Autonomía</b>	Política de información	Directivos	
		Política de comunicación y toma de decisiones		
		Política de capacitación y desarrollo personal		
	<b>Procesos</b>	Planificación de procesos	Directivos Personal	
		Agilidad		
	<b>Dirección</b>	Fomento de las Relaciones Interpersonales	Directivos Personal	
		Valoración del Trabajo		
		Motivación		
Elementos de Trabajo				
<b>Valores, Creencias y actitudes del personal</b>	<b>Valores y Creencias</b>	Trabajo Gratificante	Directivos Personal	
		Estabilidad Laboral		
	<b>Actitudes</b>	Imagen de la empresa	Directivos Personal	
		Percepción de las Instalaciones físicas		
		Sentido de Pertenencia		
		Satisfacción en el puesto de trabajo		
	<b>Propuesta</b>	<b>Alternativas de Solución</b>	Objetivos	Desarrollo de los anteriores objetivos
			Estrategias	
Programas				
<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores de Control</b>	Nivel de Aplicación	Directivos Personal	
		Nivel de Cumplimiento		
		Sugerencias de Cambio		
	<b>Seguimiento</b>	Ajustes	Directivos Personal	

Fuente: Esta investigación

## **7. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de campo realizada en la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional. Estos se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios a todo el personal, según se menciona en la metodología. Los resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos, elaborados en base a los registros de los cuestionarios realizados.

### **7.1 DIMENSIONES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “SUYUSAMA” PROGRAMA PARA LA SOSTENIBILIDAD REGIONAL**

En la investigación se entiende por dimensiones del clima organizacional a las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Este comportamiento es un factor resultante de la percepción de cada uno de sus miembros, la cual se define como un fenómeno de sí mismo y de otros, con base en hechos de la vida laboral cotidiana, por lo cual se parte de la premisa de que éstas representaciones gráficas están medidas por filtros de orden cognitivo, valorativo, emotivo, interactivo, emocional, moral y afectivo, tanto en los niveles individuales como colectivos.

Según lo anterior, la percepción social es definida como un constructo individual resultante de la interacción social, a través de procesos de construcción simbólica. En el mismo sentido, se entiende el término “experiencia laboral”, como la reflexión sensible de situaciones vividas, las cuales se adquieren mediante la interacción de personas en un mismo lugar.

A partir de la investigación realizada en la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional y teniendo en cuenta los objetivos hacia los cuales está orientada, se puede determinar las dimensiones más influyentes en el clima organizacional en términos de claridad organizacional, estructura organizacional, políticas, procesos, dirección, valores, creencias y actitudes que se evidencian en los siguientes resultados.

**7.1.1 Claridad Organizacional.** Esta dimensión es una de las que mayor impacto causa sobre el clima organizacional, ya que su significado involucra el grado de conocimiento de la razón de ser de la empresa, como se ve proyectada en varios años, sus objetivos, políticas y estrategias de la organización.

El cuadro 1 y gráfico 1 indican que de acuerdo a la investigación realizada, el 58% del personal de la empresa tiene conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores y el 42% del personal afirma conocer algunos de los anteriores aspectos.

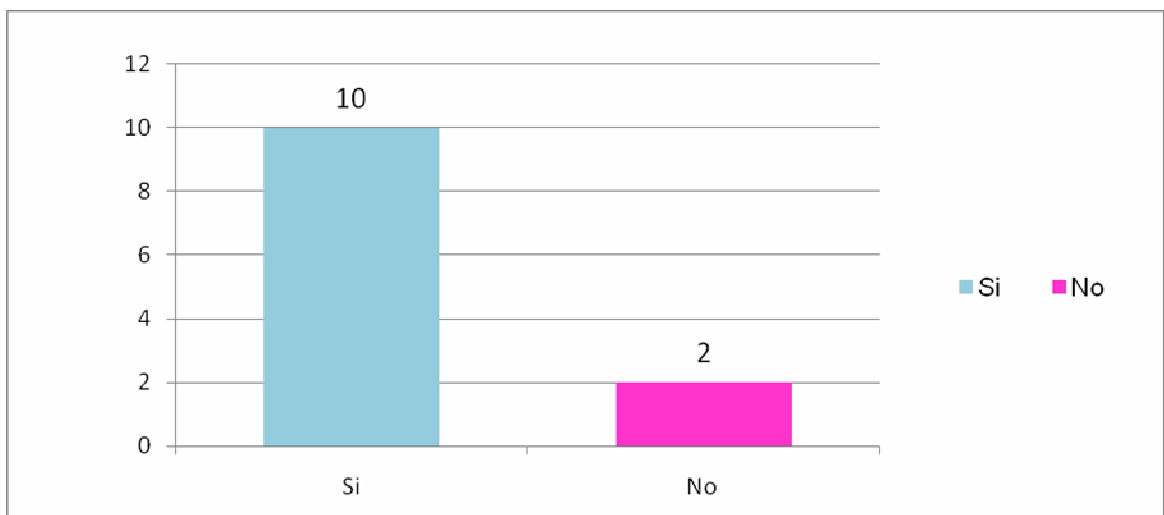
Sin embargo, los miembros de la organización afirman tener pleno conocimiento de lo anterior, pero los resultados obtenidos son como consecuencia de no tener claramente definidos, ni plasmados en un documento la misión y la visión de la empresa. Con respecto a objetivos, políticas y estrategias, estas son conocidas en su totalidad, debido a que mensualmente la empresa realiza reuniones, en las que se define las dificultades presentadas durante el desarrollo de actividades del mes anterior, se les da solución y se define las metas, los retos y las estrategias a desarrollar para el próximo mes. Además se realizan actas en donde se plasman todas las decisiones tomadas

**Cuadro 1. Conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Si, de todo	7	83%
Sí, pero solo de algunos	5	17%
No tengo conocimiento	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 1. Conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional**



Fuente: Esta investigación



**7.1.2 Estructura Organizacional.** Para esta dimensión es importante determinar la percepción que tiene el personal de la empresa con respecto a la estructura organizacional, definiendo si es un medio ágil y flexible y si ésta permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos.

Analizando lo anterior, el 67% del personal afirma que la estructura organizacional a veces permite la integración de individuos y la agilización de procesos y el 33% dice que la estructura siempre les permite lo anterior. (Véase cuadro 2, gráfico 2)

“Suyusama” es un programa derivado de la Fundación IMCA (Instituto Mayor Campesino), el cual rige su estructura a la de la Fundación, por esta razón el personal conoce el Organigrama de ésta, pero el programa como tal, no tiene definido su organigrama. A pesar de esto la empresa, permite y que los trabajadores sean autónomos y responsables con sus funciones, fomenta el trabajo en equipo, la cooperación y el apoyo entre compañeros para el cumplimiento de objetivos.

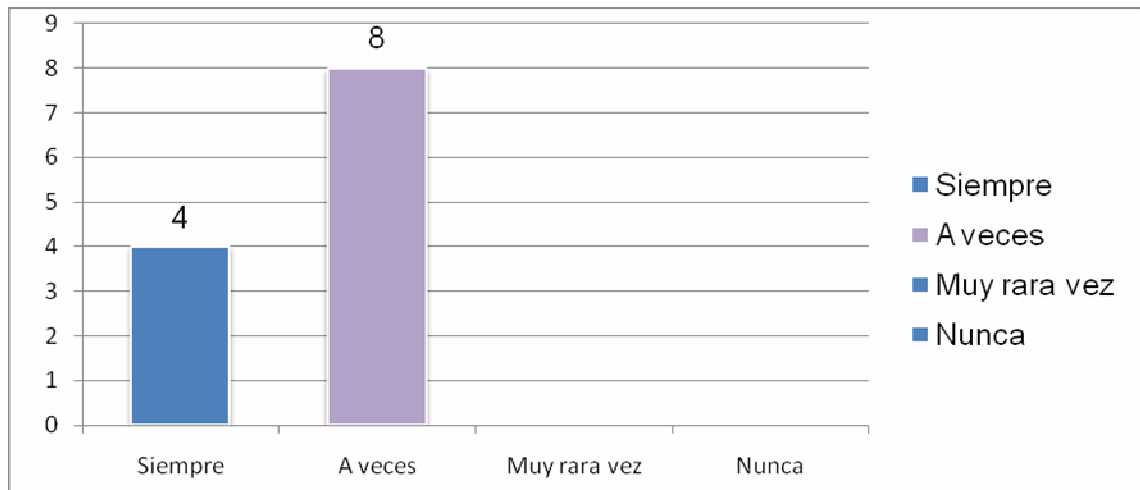
Lo anterior se describe en las cifras obtenidas de los cuestionarios aplicados al personal, las cuales fueron:

**Cuadro 2. Opinión sobre si la actual estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos.**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	4	33%
A veces	8	67%
Muy rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación

**Gráfico 2. Opinión sobre si la actual estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos.**



Fuente: Esta investigación

**7.1.3 Políticas.** Para efectos de la presente investigación y teniendo en cuenta los elementos del clima organizacional, las políticas a hacer referencia son las políticas de información, comunicación y toma de decisiones y política de capacitación y desarrollo personal; porque se considera que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización y en el cumplimiento de los objetivos.

A pesar de que "Suyusama" Programa para la Sostenibilidad Regional es una organización sin ánimo de lucro, no debe ser ajena a conceptos como la participación activa en una región o lograr el liderazgo en un sector, por esta razón, según esta investigación se puede determinar que para lograr lo anterior, el principal factor que permite esa diferenciación frente a las demás organizaciones es el factor humano, que mediante el desarrollo de sus talentos permiten crear cierta ventaja competitiva frente a las demás respondiendo a los intereses y objetivos de la empresa.

Un factor muy importante en el clima organizacional es la participación de los miembros de la empresa en todo lo directamente relacionado con su trabajo. En esta investigación se define si los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse de manera oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.

Con respecto a la política de información el 92% de las personas encuestadas afirman que siempre tienen la libertad de informarse y el 8% a veces tiene esta posibilidad. (Véase cuadro 3, gráfico 3).

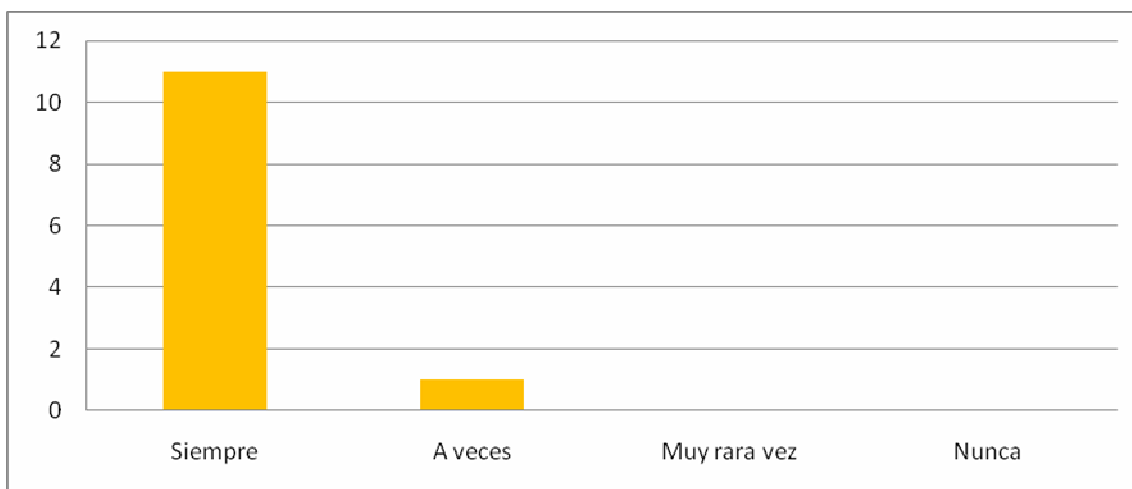
Las anteriores cifras son como resultado de la metodología que desarrolla la institución, debido a que con el fin de mantener informado a todo el personal de la organización, los directivos del Programa “Suyusama” realizan reuniones mensuales definiendo una Agenda mensual de actividades a realizar y los resultados obtenidos en las diferentes regiones durante el mes.

**Cuadro 3. Libertad de informarse en forma efectiva y oportuna.**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	11	92%
A veces	1	8%
Muy rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 3. Libertad de informarse en forma efectiva y oportuna.**



Fuente: Esta investigación

Continuando con la política de comunicación y toma de decisiones correspondiente a la dimensión de participación y autonomía, es importante analizarla debido a los efectos que tiene ésta sobre la satisfacción laboral, ya que una efectiva comunicación permite a las personas realizar su trabajo con mayor efectividad, agilidad, creatividad y productividad. Todo lo anterior se ve reflejado en un ambiente de trabajo satisfactorio, por esta razón, para esta investigación es

importante determinar cómo se desarrolla la comunicación con todos los miembros de la empresa.

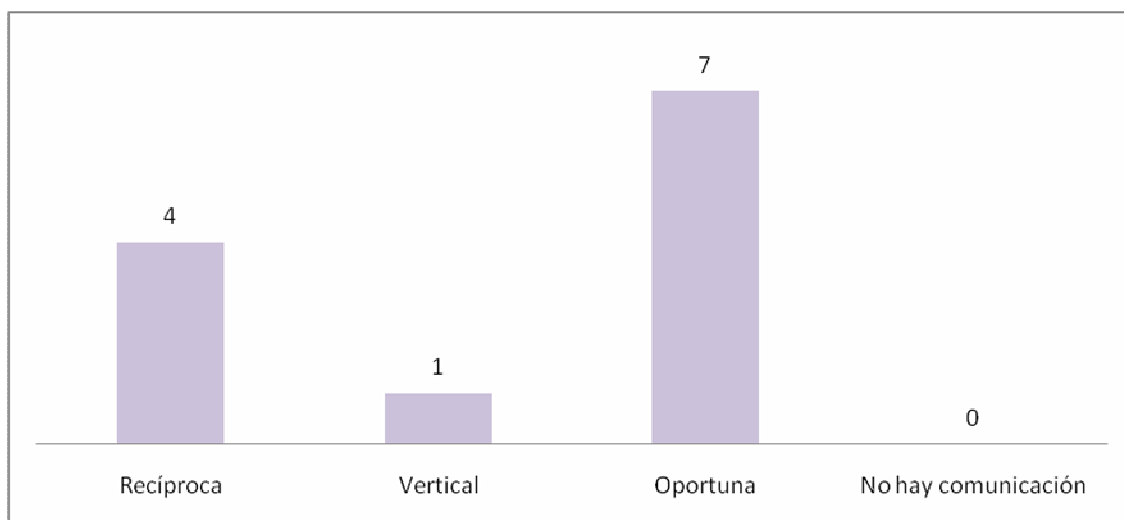
Según lo descrito anteriormente, el 58% considera que la comunicación se da de manera oportuna, el 33% de manera recíproca, es decir existe una retroalimentación de información y el 8% vertical. Las cifras no evidencian un problema grave de comunicación, lo que establece que ésta fluye sin problema alguno entre sus miembros. (Véase cuadro 4, grafica 4).

**Cuadro 4. Comunicación con los miembros de la organización**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Recíproca	4	33%
Vertical	1	8%
Oportuna	7	58%
No hay comunicación	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfica 4. Comunicación con los miembros de la organización**



Fuente: Esta investigación

Continuando con la política de comunicación es importante analizar si ésta se desarrolla de manera efectiva, si la metodología desarrollada por “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional realmente da la oportunidad de que los trabajadores expresen sus opiniones en cualquier momento o durante los espacios de planificación de actividades. En la actualidad es importante tomar en cuenta los aportes presentados por los trabajadores, ya que ellos son los que están directamente involucrados con las funciones que desempeñan y son ellos los que

desarrollan y evalúan el procedimiento que se le da a las actividades, debido a esto es importante considerar que cada una de sus opiniones son de gran valor para la empresa, porque permitirán la dinamización, la optimización de las funciones y el logro oportuno de objetivos.

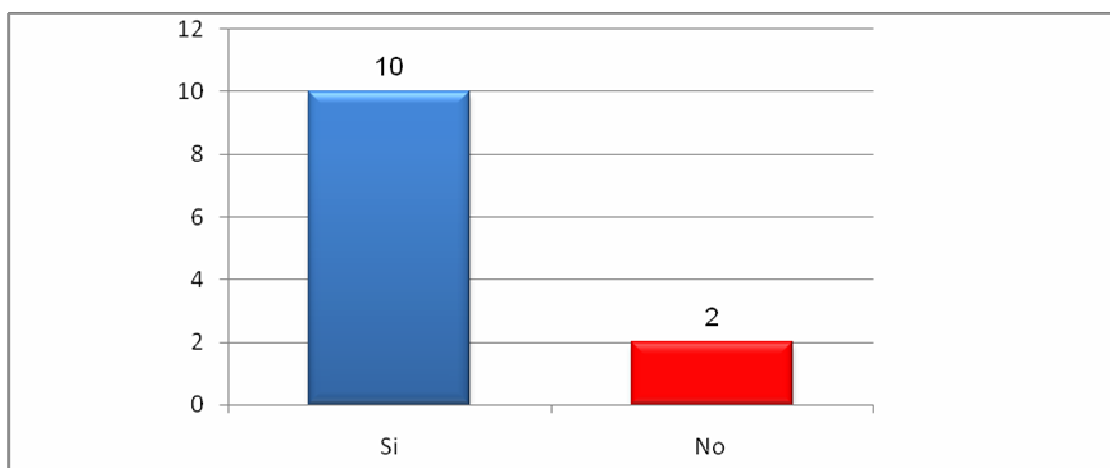
Hoy en día no basta con ofrecer un manual de procedimiento altamente desarrollado o descriptivo, sino por el contrario realizarlo de manera conjunta con el personal, para así poder identificar los procesos que están dificultando el desarrollo de las funciones y las tareas que retrasan los resultados, de esta manera el personal se sentirá identificado con la organización, motivado en el desarrollo de sus funciones e inspirando en buscar alternativas de solución que beneficien el cumplimiento de su labor. Para esta investigación es importante identificar si los directivos de la empresa realmente dan la oportunidad a todos sus miembros de opinar libremente, del personal encuestado, el 83% ha expresado libremente sus opiniones y el 17% aún no lo ha hecho. (Véase cuadro 5, gráfico 5). Estas cifras son como resultado de la metodología que emplea la institución, la cual se enfatiza en hacer partícipes a todos sus miembros en la conformación de la Agenda Institucional, de esta manera ofrecen los espacios necesarios para que los miembros puedan opinar sin cohibiciones.

**Cuadro 5. Oportunidad de opinar libremente**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Si	10	83%
No	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 5. Oportunidad de opinar libremente**



Fuente: Esta investigación

Según lo anterior es importante definir si en el proceso de opinar libremente, estas opiniones expuestas por los trabajadores se les está tomando verdaderamente en cuenta, debido a que este es un factor influyente en la satisfacción laboral. Los trabajadores quieren sentirse importantes en la organización, quieren hacer notar sus logros, quieren desempeñarse de tal manera que ésta reconozca sus esfuerzos, que los resultados obtenidos son gracias a la entrega y el compromiso que sienten por su labor.

Este proceso mejoraría exponencialmente a la organización, ya que le permitiría encontrar a las personas con el mayor de los talentos, personas versátiles y polivalentes, que sepan identificar oportunidades, asociarse con otros o generar unidades productivas de carácter asociativo y cooperativo, personas que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno, de autodirigirse y autoevaluarse, de relacionarse apropiadamente con otros y de aprender cada vez más sobre su trabajo y sobre la organización. En manos de la empresa está el hacer sentir a los miembros que todos forman parte de ella y que el éxito o el fracaso es responsabilidad de todos.

En “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional, el 58% de los empleados afirma que sus opiniones en el mejoramiento de procesos organizacionales siempre son tomadas en cuenta, el 25% a veces y 17% muy rara vez. (Véase cuadro 6, Gráfica 6).

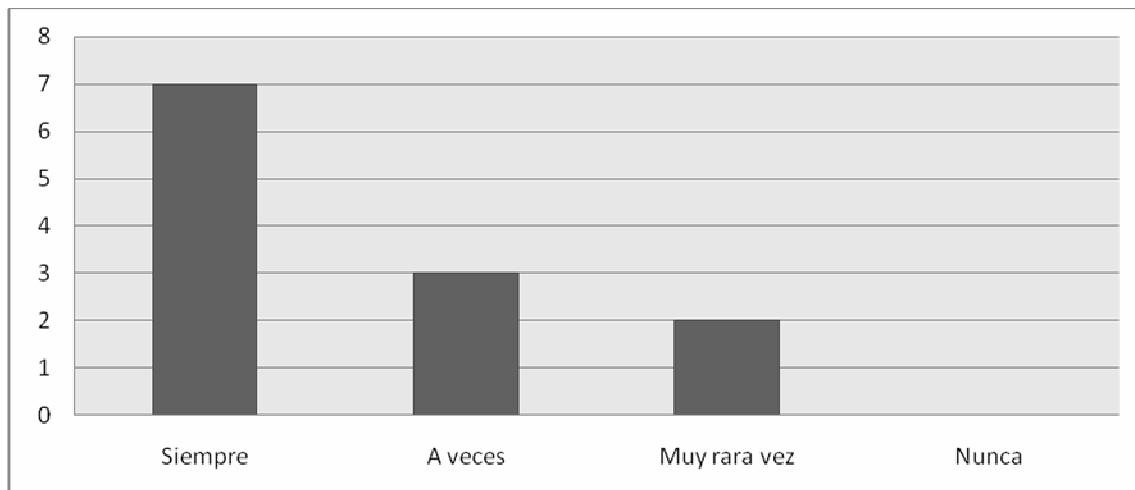
Estas cifras nos dan a conocer que existen espacios para exponer opiniones, pero los directivos o el equipo de trabajo no está tomando en cuenta sus opiniones en el mejoramiento de procesos, lo que afecta en su mayoría su motivación y la eficiencia con la que desarrollan sus funciones, afectando notablemente el logro de objetivos organizacionales.

**Cuadro 6. Opiniones tomadas en cuenta para el mejoramiento de procesos organizacionales.**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación porcentual</b>
Siempre	7	58%
A veces	3	25%
Muy rara vez	2	17%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 6. Opiniones tomadas en cuenta para el mejoramiento de procesos organizacionales.**



**Fuente:** Esta investigación

En la actualidad existen numerosas técnicas de formación y capacitación, que van dirigidas tanto a los directivos, como a cualquiera de las personas que integran el colectivo laboral, las cuales se imparten a través de cursos o talleres que son las herramientas más utilizadas y convenientes, dada la interacción que resulta entre formador y el personal que recibe la formación.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Este proceso va dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación los directivos hacen que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en su puesto de trabajo.

Continuando con la política de capacitación brindada en el puesto de trabajo (cuadro 7, gráfica 7), el 58% de las personas encuestadas dice que existen proceso de capacitación para incrementar la eficiencia de sus funciones, frente a un 42% que considera que no existe capacitación por parte de la organización, por lo tanto se puede evidenciar una oportunidad para mejorar con respecto a la preparación de los miembros de “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad regional, para obtener un rendimiento más adecuado en sus funciones, además la empresa debe proporcionar los medios de profundización de conocimientos tales

como la de interacción con la comunidad, tareas que forman parte de su diario vivir.

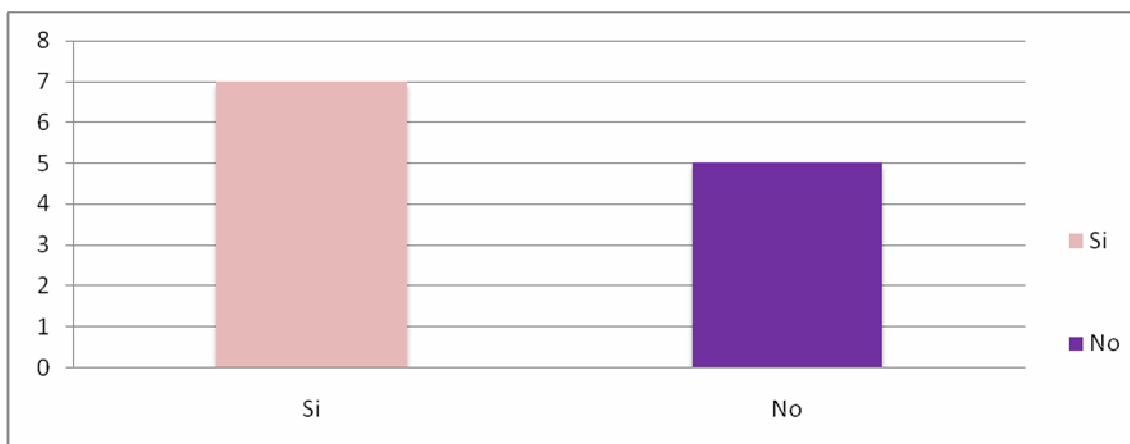
Por lo tanto el problema detectado es la falta de capacitación en la organización objeto de estudio.

**Cuadro 7. Capacitación que se brinda la organización para hacer mejor su trabajo**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Sí	7	58%
No	5	42%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 7. Capacitación que se brinda la organización para hacer mejor su trabajo**



Fuente: Esta investigación

Hoy en día las diversas técnicas modernas de formación y capacitación organizacional, permiten mayores posibilidades de desarrollo profesional que mediante su aplicación, ofrece las mejores oportunidades de realización, manteniendo a todos sus miembros a la vanguardia en el desarrollo de sus funciones de manera competitiva y satisfechos con su labor.

Obteniendo las cifras de análisis de la organización, ésta debe considerar la aplicación de políticas que fomenten la autosuperación que permitan el crecimiento intelectual mediante herramientas de entrenamiento y estructura ofrecidas por la empresa, con procesos de medición y control, dirigido a todo el personal tanto directivo como a los demás miembros, contribuyendo así al desarrollo del intelecto, la capacidad y la eficiencia en función de su trabajo.



**7.1.4 Procesos.** Analizando los procesos que intervienen en el desarrollo del clima organizacional se toman en cuenta la planificación y agilidad en los procesos organizacionales, ya que estos tienen como eje principal al talento humano en el avance oportuno de las diferentes actividades.

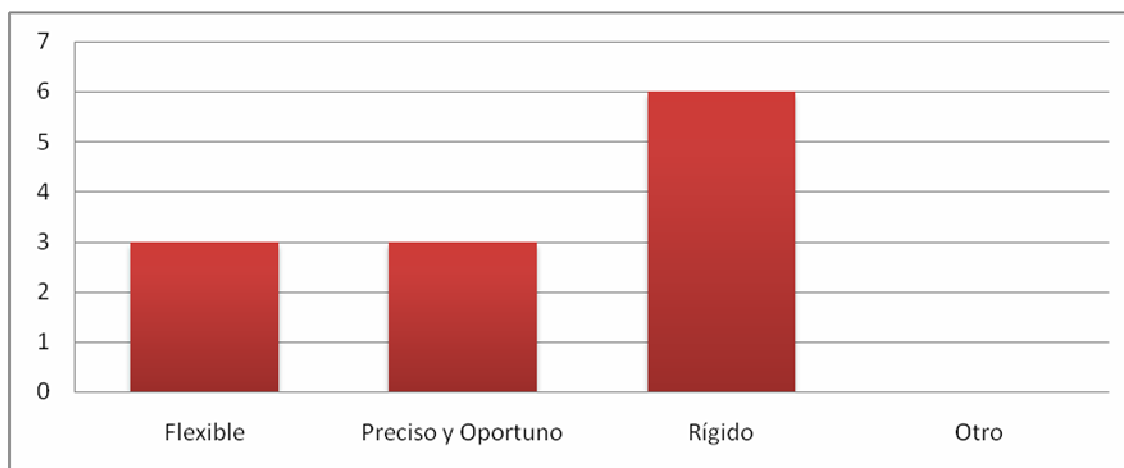
Suyusama para el cumplimiento oportuno de sus objetivos organizacionales, desarrolla una metodología de planificación de actividades mensuales, en la cual realiza un cronograma de actividades definiendo las personas a cargo. Con respecto a si los miembros de la organización se sienten a gusto con este sistema de planificación, el 50% lo definió como rígido, 25% preciso y oportuno y el 25% restante como flexible (Véase cuadro 8, Gráfica 8). Las anteriores cifras destacan la inconformidad de sus miembros con el sistema de planificación de actividades, debido a que existen actividades que por motivos externos requieren de más tiempo, lo que hace que el desarrollo de las demás se retrase, al ceñirse al plan de actividades.

**Cuadro 8. Sistema de Planificación de Actividades**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Flexible	3	25%
Preciso y Oportuno	3	25%
Rígido	6	50%
Otro.	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación

**Gráfica 8. Sistema de Planificación de Actividades**



**Fuente:** Esta investigación

Según los datos anteriores, para el sistema de planificación de actividades debe tomarse en cuenta la distribución del trabajo, debido a que esta división debe ser de manera equitativa para que el cumplimiento de las actividades sea oportuno y para que la carga de trabajo no solo recaiga sobre una persona.

Otro factor importante para considerar es que los ritmos de trabajo son diferentes para cada miembro ya que dependen directamente de la zona en la cual estén desempeñando su labor, por esta razón para aminorar las dificultades en el desarrollo de sus funciones, durante el proceso de planificación, los tiempos deben ser más flexibles, con el fin de que el estrés laboral y la cantidad de horas extras trabajadas sean menores.

Continuando con la agilidad en el desarrollo de los procesos, los directivos de la empresa deben proporcionar condiciones, herramientas, normas y manuales de trabajo necesarias para que logro de objetivos se desarrolle de manera eficiente.

El proporcionar a los trabajadores de mecanismos, herramientas, conocimientos, y técnicas que faciliten su labor, permitirán una mejor calidad de vida laboral, lo cual no solo generará un buen clima de trabajo, sino también aumentará la productividad para la empresa.

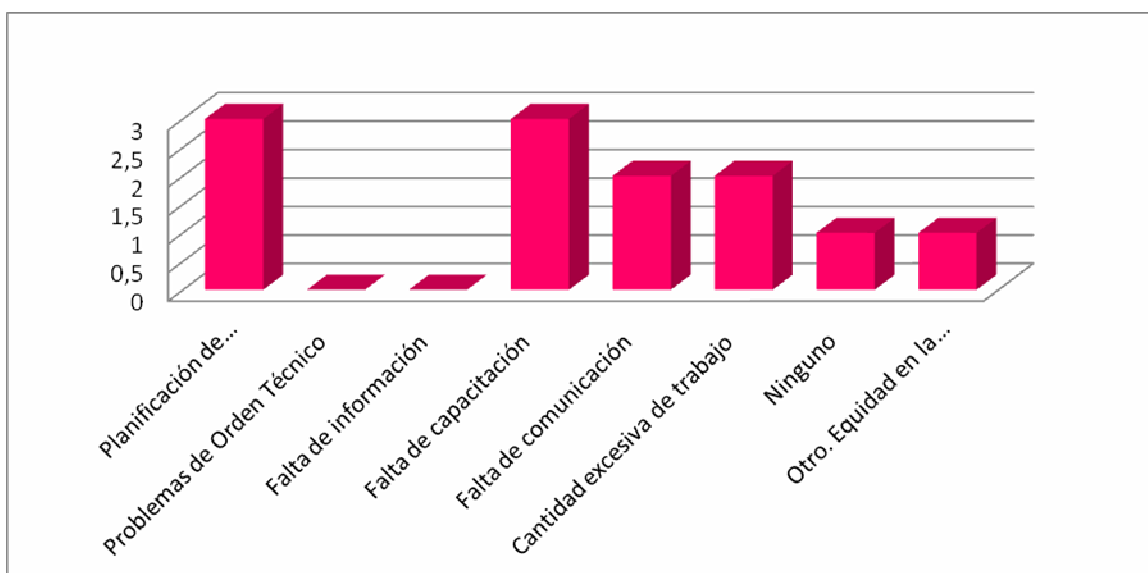
Según el anterior aspecto, el cuadro 9 y la gráfica 9 representan las cifras obtenidas con respecto a cuáles son las dificultades que se presentan en su trabajo que le quitan agilidad a sus tareas, de las cuales el 25% de los miembros plantea como una dificultad la planificación de actividades, según como se había mencionado anteriormente este proceso se debe llevar de manera más flexible, con la participación de todos sus miembros y mediante la división equitativa de funciones, el otro 25% opina que la mayor dificultad presentada es la falta de capacitación, debido a que la cantidad de trabajo no permite tener los tiempos necesarios para cursos o talleres de profundización, además la empresa debería considerar para una mayor eficiencia en sus labores la capacitación como incentivo, ya que este método es una herramienta primordial en el cumplimiento de objetivos y en la realización profesional de sus trabajadores.

**Cuadro 9. Dificultades presentadas en el trabajo**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación porcentual</b>
Planificación de actividades deficiente	3	25%
Problemas de Orden Técnico	0	0%
Falta de información	0	0%
Falta de capacitación	3	25%
Falta de comunicación	2	17%
Cantidad excesiva de trabajo	2	17%
Ninguno	1	8%
Otro. Equidad en la distribución de trabajo	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfica 9. Dificultades presentadas en el trabajo**



Fuente: Esta investigación

El 17% de los miembros de la organización piensan que otra dificultad que se presenta es la falta de comunicación entre equipos de trabajo, 17% a la cantidad excesiva de trabajo, un 8% a la inequidad en la distribución funciones y el 8% restante considera que no presenta ninguna dificultad en su trabajo

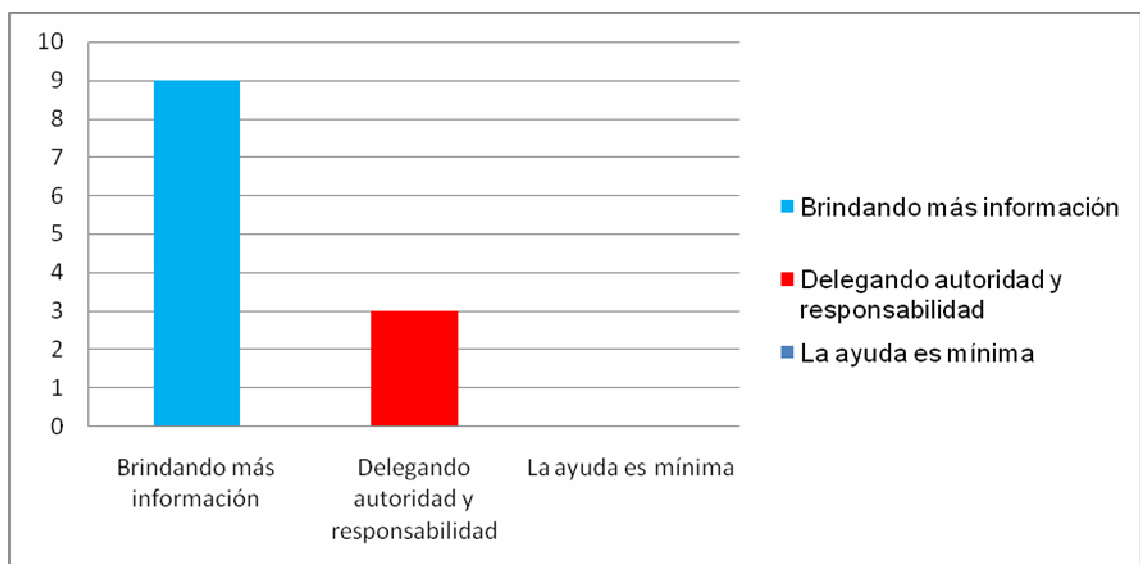
Dándole continuación al indicador de agilidad es importante analizar de qué manera los directivos o jefes inmediatos le ayudan a resolver a los miembros de la organización las dificultades presentadas en el trabajo, del cual el 75% considera que la ayuda la ofrecen brindando mayor información lo que permite determinar que la comunicación entre directivos y miembros de la organización presentada una dificultad es oportuna y eficiente, ésta actitud favorece el cumplimiento de objetivos y la motivación del personal. El 25% restante opina que lo hace mediante la delegación de autoridad y responsabilidad. (Véase cuadro 10, grafica 10).

**Cuadro 10. Solución de dificultades por parte de los directivos**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Brindando más información	9	75%
Delegando autoridad y responsabilidad	3	25%
La ayuda es mínima	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfica 10. Solución de dificultades por parte de los directivos**



Fuente: Esta investigación

**7.1.5 Estilos de dirección.** Una propiedad importante del entorno de una organización que afecta directamente al clima organizacional es el estilo de dirección que se imparte al interior de ésta, a partir de ello se generan percepciones que los individuos comparten sobre los efectos que la estructura y el sistema de dirección de la organización tiene sobre su trabajo.

Partiendo de lo anterior, el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Esta actitud debe ser dirigida y propuesta por los directivos de la organización y de esa manera fomentar y guiar a sus miembros a fortalecer esa actitud. Es importante que la percepción que tengan los trabajadores sea un liderazgo funcional, ya que según la actitud y la eficiencia de la gerencia, tiene la posibilidad proponer y exigir esta actitud sobre los demás.

La función gerencial primordial es la manera cómo se le dará a conocer a los nuevos miembros la organización, debido a que según como se desarrolle ésta inducción, será formada la primera impresión de la empresa, en sí es vender la imagen de la empresa a todos los miembros que la conforman, con el fin de que ellos se sientan orgullosos de formar parte de ella, logrando que cada día sea un nuevo día de conseguir nuevos éxitos y nuevos logros empresariales.

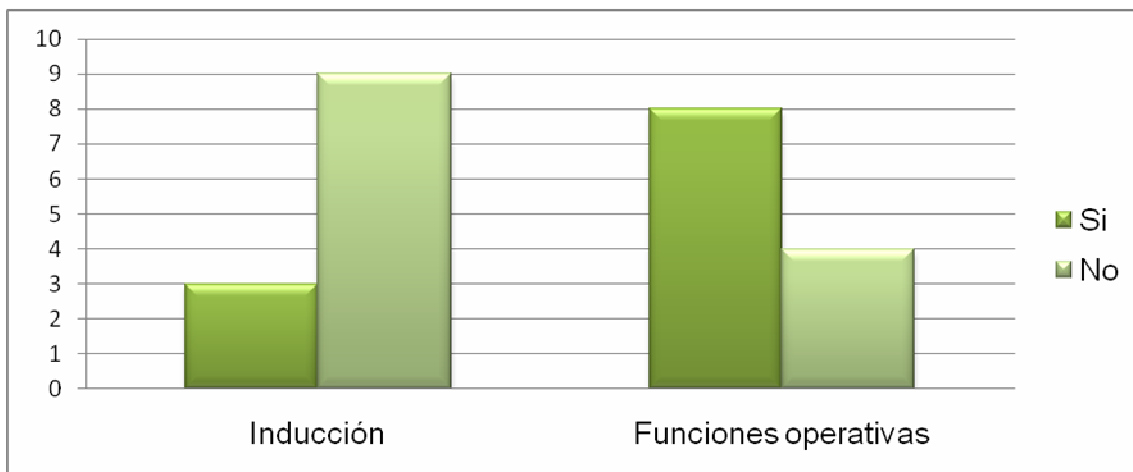
Es por eso que es importante analizar si “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional, desde el mismo momento de la vinculación, recibe a las personas con respeto y cordialidad, y si la inducción realizada las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, además si se da a conocer las funciones operativas encomendadas, según lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro 11. Realización de Inducción e información de funciones operativas.**

Concepto	Frecuencia		Participación porcentual	
	Si	No	Si	No
Inducción	3	9	25	75
Funciones operativas	8	4	67	33

Fuente: Esta investigación

**Gráfica 11. Realización de Inducción e información de funciones operativas**



**Fuente:** Esta investigación

El 75% de los miembros de la organización no recibió un proceso de inducción, y al 67% se le informó las funciones que a partir de su conformación con la organización debería realizar.

Las anteriores cifras muestran que los directivos no le dan mayor importancia al proceso de inducción, sin tener en cuenta que no solo debe ser conocido por ellos sino por todos los miembros de la organización. Es importante dar a conocer la historia, la imagen, la cultura, la filosofía, el éxito y los fracasos que ha tenido durante su transcurso, ya que el conocer más de la empresa a la cual corresponden hace que se sientan parte de ella.

Continuando con la valoración del trabajo correspondiente a la dimensión de estilos de dirección, la motivación es una de las condiciones organizacionales que determina en su mayoría al clima organizacional, este proceso está constituido por todos los elementos capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de los trabajadores hacia los objetivos, hoy en día es un mecanismo importante en la administración de personal, por lo que se requiere conocerlo y promoverlo.

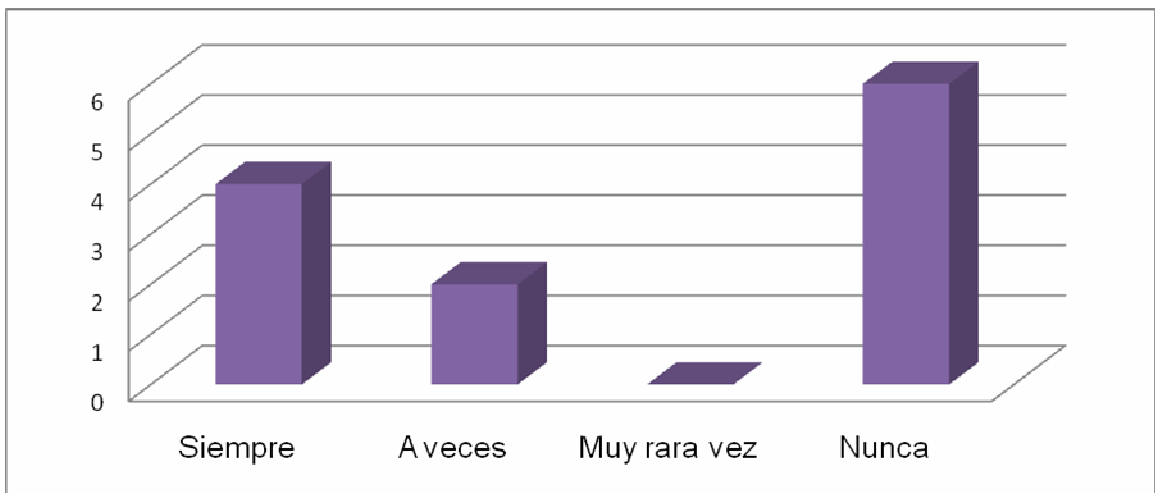
Según este concepto es importante conocer si a las personas que se distinguen en "Suyusama" Programa para la Sostenibilidad Regional, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc, se les valora, se les destaca o se les incentiva de alguna manera, a lo cual el 50% de la trabajadores contestó que nunca se les reconoció el haber obtenido buenos resultados, el 17% afirma a veces se les hace algún tipo de reconocimiento y el 33% de los miembros dice que siempre se toma en cuenta su efectividad y cumplimiento. (Véase cuadro 12, gráfica 12).

**Cuadro 12. Valoración o incentivos por creatividad, productividad y calidad en el trabajo**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	4	33%
A veces	2	17%
Muy rara vez	0	0%
Nunca	6	50%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfica 12. Valoración o incentivos por creatividad, productividad y calidad en el trabajo**



Fuente: Esta investigación

Es fundamental que en los procesos organizacionales se tome en cuenta a las personas creativas que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valore, se les tome en cuenta, se les destaque o se les incentive de alguna u otra forma. Hoy en día el éxito de una empresa está directamente relacionado con la funcionalidad, la eficiencia, el talento y efectividad con la que se proyecten las labores.

Con la falta de reconocimiento se logra que el colaborador que tenía entusiasmo, decaiga y se ponga a la defensiva, cometa errores, se vuelva incrédulo y piense que es inútil esforzarse porque nadie lo notará, perjudicando así la gestión gerencial y el logro de objetivos.

Es importante tener en cuenta que la satisfacción está principalmente en el reconocimiento de un individuo como ser humano, con respeto por su dignidad, la remuneración equitativa y la evaluación justa, para que cada uno de los miembros se sienta realizado.

Es por esto, que es importante tomar como guía los incentivos que prefiere el personal, según esto, el 42% de los miembros, prefiere días compensatorios y el 33% prefiere que se haga un reconocimiento público con respeto al resultado logrado. (Véase Cuadro 13, Gráfica 13).

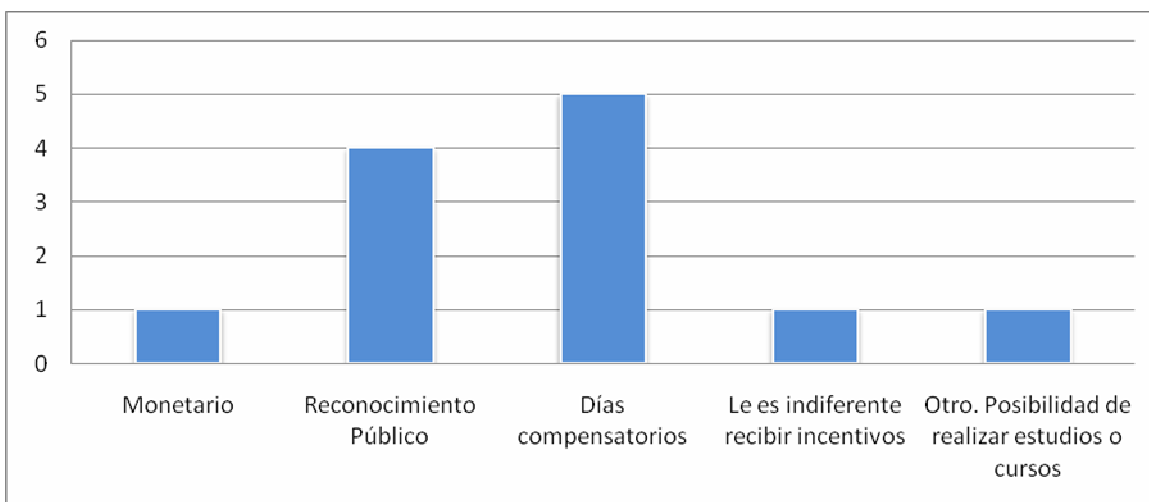
Según las cifras obtenidas es fundamental que la dirección las tome en cuenta, así sabrá de que manera motivar e incentivar al personal cuando se esfuerce por hacer bien su trabajo, cuando cumpla con lo esperado y además haga esfuerzos extra; por las anteriores razones los empleados necesitan que su superior se lo haga notar, con un comentario, con una nota, con una atención.

**Cuadro 13. Preferencia de incentivos por alto desempeño**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Monetario	1	8%
Reconocimiento Público	4	33%
Días compensatorios	5	42%
Le es indiferente recibir incentivos	1	8%
Otro. Posibilidad de realizar estudios o cursos	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Fuente: Esta investigación

**Gráfica 13. Preferencia de incentivos por alto desempeño**



**Fuente:** Esta investigación



## 7.2 VALORES, CREENCIAS Y ACTITUDES DEL PERSONAL QUE LABORA EN “SUYUSAMA” PROGRAMA PARA LA SOSTENIBILIDAD REGIONAL

Las acciones tendientes a crear condiciones laborales favorables en desarrollo de las capacidades y las potencialidades de las personas para mejorar los niveles de satisfacción en el lugar de trabajo y fortalecer la identificación de los integrantes con la empresa, así como alcanzar un mejor desempeño laboral, generando un impacto positivo al interior de la organización, se sintetizan en la percepción de todos estos elementos como son: la cultura, el trabajo gratificante, imagen de la empresa, percepción de las instalaciones físicas, sentido de pertenencia, autonomía, la estabilidad laboral, el clima organizacional, satisfacción laboral, los valores y las percepciones del personal.

Con respecto a los elementos anteriormente mencionados y de acuerdo a la investigación realizada se puede determinar que los aspectos más destacados son los siguientes:

**7.2.1 Valores y creencias.** Dentro de esta dimensión, el factor más importante a evaluar es determinar si la empresa dio información a todos sus trabajadores acerca de la cultura y la filosofía que fomentan en la empresa, según lo anterior, el 75% afirmó que la empresa no dio ningún tipo de información acerca de la cultura organizacional. (Véase cuadro 14, gráfica 14).

**Cuadro 14. La empresa brindo información acerca de la cultura y filosofía organizacional**

Frecuencia			Participación porcentual	
Concepto	Si	No	Si	No
Cultura y filosofía	3	9	75%	25%
Total	12		100%	

**Fuente:** Esta investigación

**Gráfica 14. La empresa brinda información acerca de la cultura y filosofía organizacional**



**Fuente:** Esta investigación

En el análisis de esta dimensión se resalta la ausencia en la conformación de la cultura organizacional, lo que permite determinar que la falta de la cultura le da confusión a las actividades realizadas y la deficiencia en el clima organizacional, ya que el tener una clara filosofía laboral, alienta la participación y fomenta una actitud madura en todos los miembros, además si las personas dentro de la empresa tienen un comportamiento de compromiso y responsabilidad, es debido a que la cultura laboral se lo permite, convirtiendo esta actitud en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito.

La importancia en el establecimiento de la cultura radica en que en ella se involucra la interacción de actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de la organización, identificándola y distinguiéndola de las demás, haciendo que los miembros se sientan orgullosos de formar parte de ella y que profesen los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La importancia de la cultura se enfatiza en que ésta se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.

Según lo anterior, el problema raíz está es la falta de una cultura organizacional claramente establecida en “Suyusama” Programa para la sostenibilidad Regional,

ya que la empresa objeto de estudio no tiene establecido las creencias, ni valores, ni un lenguaje determinado conjuntamente y mucho menos que éste sea profesado hacia todos los miembros de la organización.

Continuando con esta dimensión, también es importante considerar cuales son las condiciones y la percepción que tienen los trabajadores correspondientes al trabajo gratificante. Hoy en día es importante considerar cuáles son las condiciones de trabajo gratificante que se ofrecen al personal de la organización y si realmente estas son las más satisfactorias, si la empresa procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización profesional, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas.

Según los anteriores aspectos, el 83% de la organización considera que las condiciones de trabajo satisfactorio que existen son el trabajo retador. (Véase cuadro 15, gráfica 15).

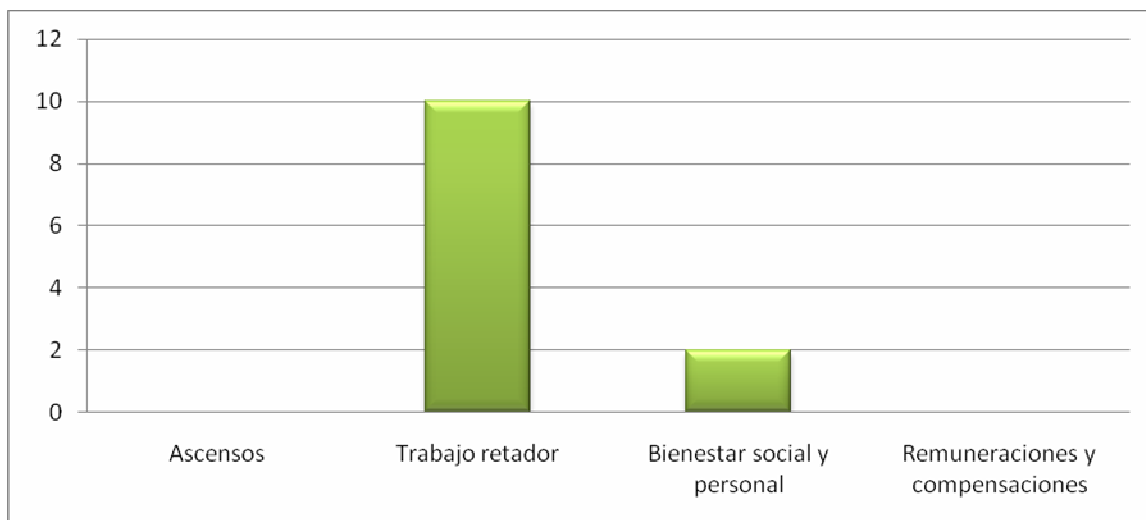
Es importante destacar que las funciones organizacionales por su condición son originalmente retadoras, debido a los logros, las nuevas comunidades por conocer y profundizar, pero en sí la gerencia como tal debe brindar condiciones satisfactorias, motivos y nuevas razones por las cuales cada día llegar con mayor compromiso a cumplir con la agenda, así mediante la ausencia de estos factores la eficiencia con la cual se da terminación a las tareas diarias será cada vez menor.

#### **Cuadro 15. Oportunidades de trabajo satisfactorio que existen en la empresa**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación porcentual</b>
Ascensos	0	0%
Trabajo retador	10	83%
Bienestar social y personal	2	17%
Remuneraciones y compensaciones	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación

**Gráfica 15. Oportunidades de trabajo satisfactorio que existen en la empresa**



**Fuente:** Esta investigación

Otro factor importante dentro de la dimensión de Valores, Creencias y actitudes del personal es la estabilidad laboral que se ofrece a sus miembros, si la organización ofrece un grado importante de estabilidad laboral que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será su estado de ánimo y su funcionalidad, a este aspecto el 92% de sus miembros opina que “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional si ofrece la estabilidad necesaria para que sus empleados se desempeñen con la suficiente tranquilidad, haciendo que el grado de compromiso de los miembros no se enfatice hacia el logro de objetivos personales sino también a los objetivos organizacionales. (Véase cuadro 16, gráfico 16).

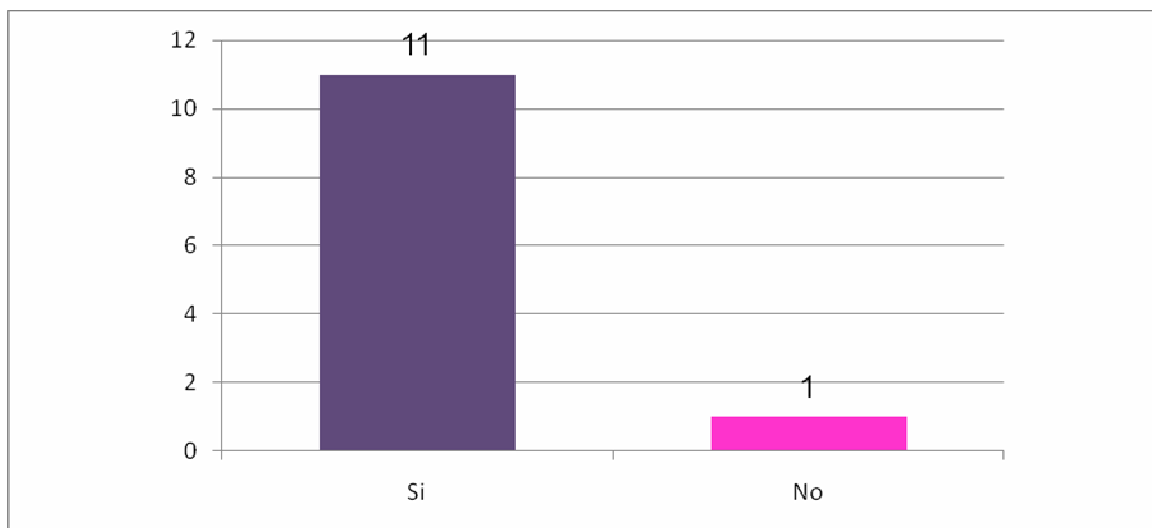
De esta manera la organización aplicaría cierta clase de motivación, a pesar de no tener una política claramente establecida, con el método de estabilidad laboral se establece una conexión de satisfacción económica, es decir en este factor se involucra la parte salarial lo cual quiere decir que la sensación de compartir objetivos personales con los de la organización hace que se originen fuertes lazos, dando origen a un clima organizacional positivo.

**Cuadro 16. Estabilidad laboral en la empresa**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Si	11	92
No	1	8
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Esta investigación

**Gráfica 16. Estabilidad laboral en la empresa**



**Fuente:** Esta investigación

**7.2.2 Actitudes.** En esta dimensión se tiene en cuenta al sentido de pertenencia de los miembros de la organización, el cual se toma como factor concerniente al clima organizacional, ya que se refiere a la satisfacción personal de cada individuo en la empresa, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa y la evaluación justa, además la identificación que sienta cada uno de sus miembros con la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior la razón por la cual los miembros de “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional se sienten a gusto de formar parte de ella, es que el 85% contestó por el compromiso que sienten por la región (Véase cuadro 17, gráfica 17).

El diario vivir del Equipo Suyusama es aportar en la búsqueda de las Unidades Territoriales Básicas (UTB´s) que favorezcan la consolidación de procesos de vida y sostenibilidad, ubicando esta búsqueda al interior de las aproximaciones existentes en la región.

Esta práctica organizacional, desarrolla una visión panorámica de la situación actual correspondiente al departamento de Nariño, lo que permite que sus miembros sientan un compromiso obligatorio innato para que la estabilidad regional sea sostenible, mediante el desarrollo de dinámicas regionales, tratando de favorecer la consolidación de propuestas subregionales o provinciales, a través de visitas, con el ánimo de identificar en ellas iniciativas y potencialidades para consolidar dinámicas territoriales que trasciendan los límites municipales y configuren instancias intermedias entre el municipio y el departamento.

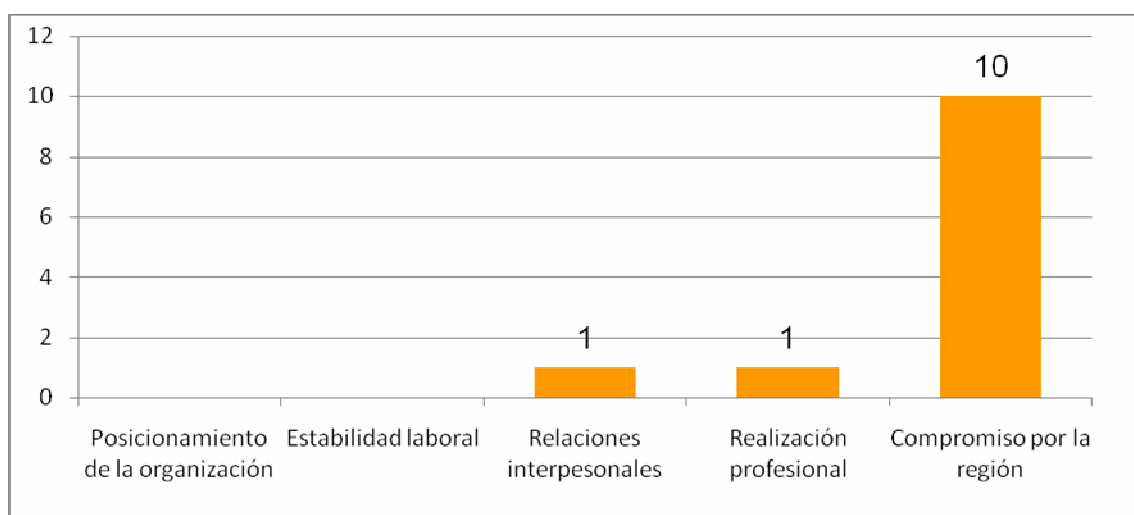
Por esta razón las cifras obtenidas en el análisis de la información.

**Cuadro 17. Gusto por formar parte de la organización**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Posicionamiento de la organización	0	0%
Estabilidad laboral	0	0%
Relaciones interpersonales	1	8%
Realización profesional	1	8%
Compromiso por la región	10	83%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfica 17. Gusto por formar parte de la organización**



Fuente: Esta investigación

Continuando con esta dimensión, los estudios realizados correspondientes a los factores influyentes en el clima organizacional son la satisfacción laboral, la motivación, los incentivos, el reto por el trabajo, las condiciones favorables y la compatibilidad entre la personalidad y puesto de trabajo, dentro de la presente investigación, los resultados indican que el 25% del personal encuestado, sienten agrado hacia el trabajo que realiza por la estabilidad económica que este le brinda, por otra parte el 17% considera que su trabajo es agradable por la experiencia que adquiere en el desarrollo del mismo, y finalmente que el 58% le interesa su trabajo porque encuentra en él una realización tanto personal como profesional.(Véase cuadro 18, gráfica 18).

Estos resultados muestran que la satisfacción laboral está determinada por la realización profesional, lo que permite que sus esfuerzos estén encaminados a lograr los objetivos organizacionales y personales, mediante el trabajo conjunto de

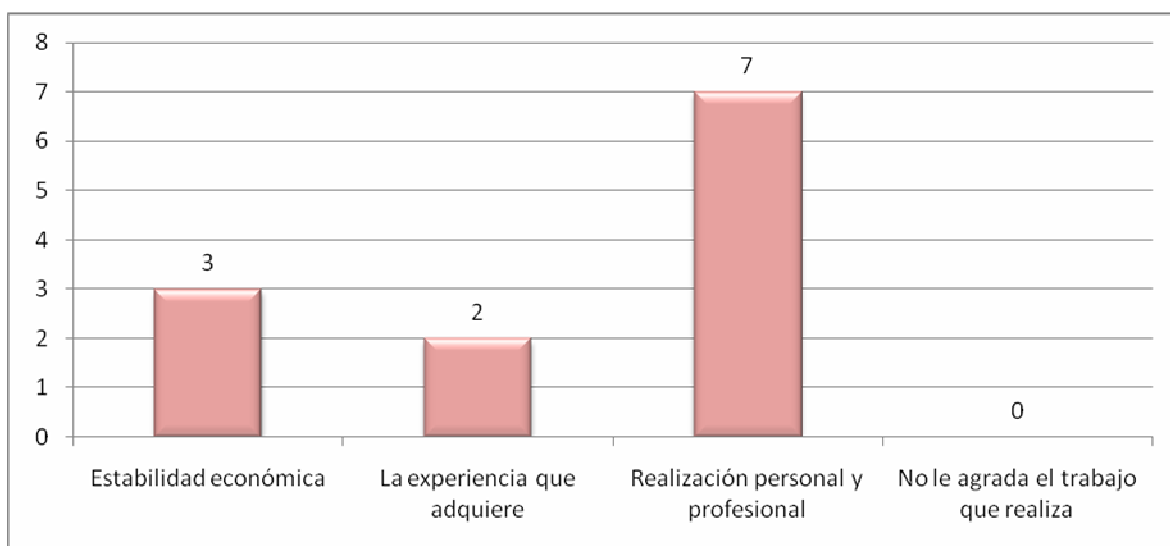
todos y cada uno de sus miembros, a través de la realización de las actividades encomendadas.

**Cuadro 18. Porque le agrada el trabajo que realiza**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Estabilidad económica	3	25%
La experiencia que adquiere	2	17%
Realización profesional	7	58%
No le agrada el trabajo que realiza	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfica 18. Porque le agrada el trabajo que realiza**



Fuente: Esta investigación

En cuanto a la percepción de las instalaciones físicas, es importante determinar cómo es la percepción que tiene el personal con respecto a ésta. El ambiente laboral es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida laboral y ayuda a lograr un equilibrio vital en relación con la trascendencia; traducido básicamente en estabilidad psicológica, autoestima adecuada e integración armónica entre vida laboral y familiar.

Sin embargo y económicamente hablando, el ambiente laboral también es importante para la organización, pues resulta el modo de expresión de su cultura organizacional; en el cual se destaca fundamentalmente el clima organizacional, si el ambiente físico en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización es

agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

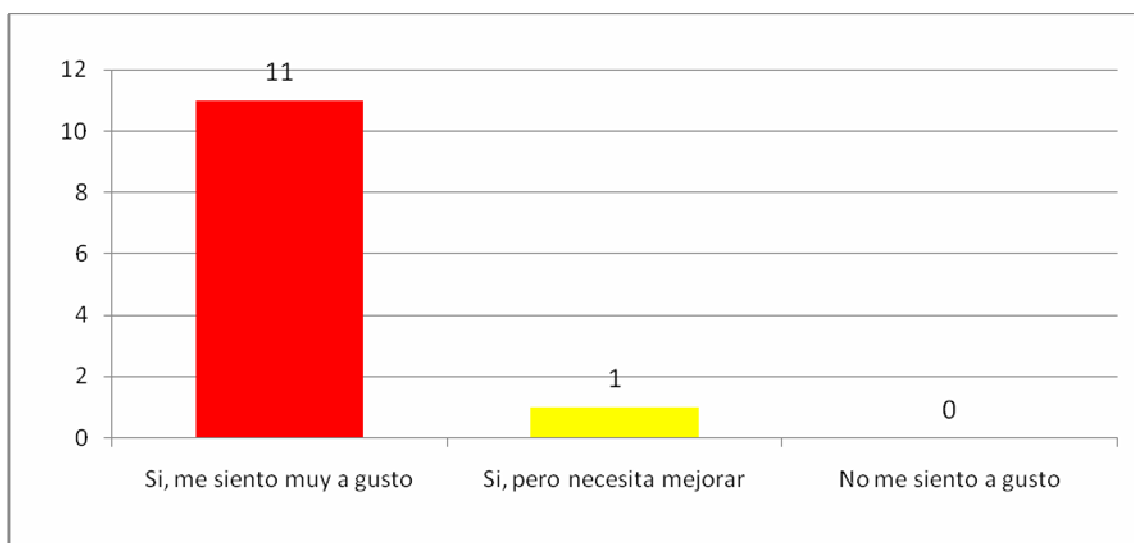
Según lo anterior, el 92% de los miembros de “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional afirman que se sienten muy a gusto con las instalaciones de la empresa, en especial con su sitio de trabajo, tan solo el 8% piensa que necesita mejorar. Las cifras obtenidas anteriormente son como resultado de un esfuerzo constante por parte de la Dirección por trasladar sus instalaciones a una infraestructura moderna con espacio, dimensión y aire necesario para brindar a todo el personal mayor comodidad. (Véase cuadro 19, gráfica 19).

**Cuadro 19. Satisfacción con las instalaciones**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Sí, me siento muy a gusto	11	92%
Sí, pero necesita mejorar	1	8%
No me siento a gusto	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Esta investigación

**Gráfica 19. Satisfacción con las instalaciones**



Fuente: Esta investigación

En la actualidad las condiciones en el área de trabajo ofrecidas por la organización, deben ser las más adecuadas para que la eficiencia y el logro de objetivos se den a cabalidad, hoy en día la organización está en la obligación de ofrecer a sus miembros los elementos suficientes para la labor diaria, con lo mejores y más modernas herramientas o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez estar a la vanguardia con las exigencias del



mercado. De esta manera se sentirán más a gusto, serán más creativos, productivos y oportunos serán sus resultados.

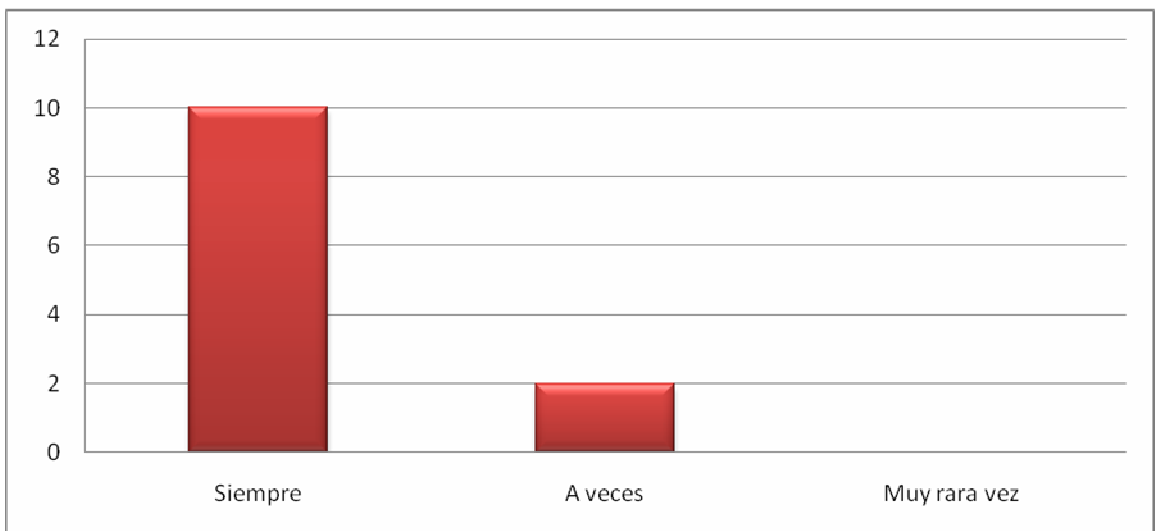
Según lo anterior el 83% considera que sus elementos utilizados diariamente, les permiten trabajar con comodidad, lograr calidad y a la vez ser más creativo y productivo, y el 17% afirma que a veces les permite lograr sus funciones a tiempo. (Véase cuadro 20, gráfica 20).

**Cuadro 20. Logro de calidad, creatividad y productividad mediante la utilización de los elementos de trabajo**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	10	83%
A veces	2	17%
Muy rara vez	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfica 20. Logro de calidad, creatividad y productividad mediante la utilización de los elementos de trabajo**



Fuente: Esta investigación

Las anteriores cifras evidencian lo satisfechos que se sienten los miembros de la empresa con los elementos de trabajo, ya que estos les permiten obtener resultados más eficientes de mejor calidad y agilidad, permitiendo obtener los objetivos de manera oportuna, haciendo notar el esfuerzo y la entrega con la que desarrollaron cada una de las actividades.

Algunos miembros de la organización han expresado que los equipos son de buena calidad, pero debido a la cantidad de información generada por las actividades desarrolladas en las diferentes regiones, los computadores deberían tener una memoria de mayor capacidad, para que la información antigua no tenga que ser borrada, ya que esta probablemente se necesitará en la medida en que el proceso organizacional lo requiera.

Por lo anteriormente mencionado el 75% de la organización afirma que los equipos brindados por la empresa son buenos, el 17% regulares y el 8% considera que son de excelente calidad. (Véase cuadro 21, gráfico 21).

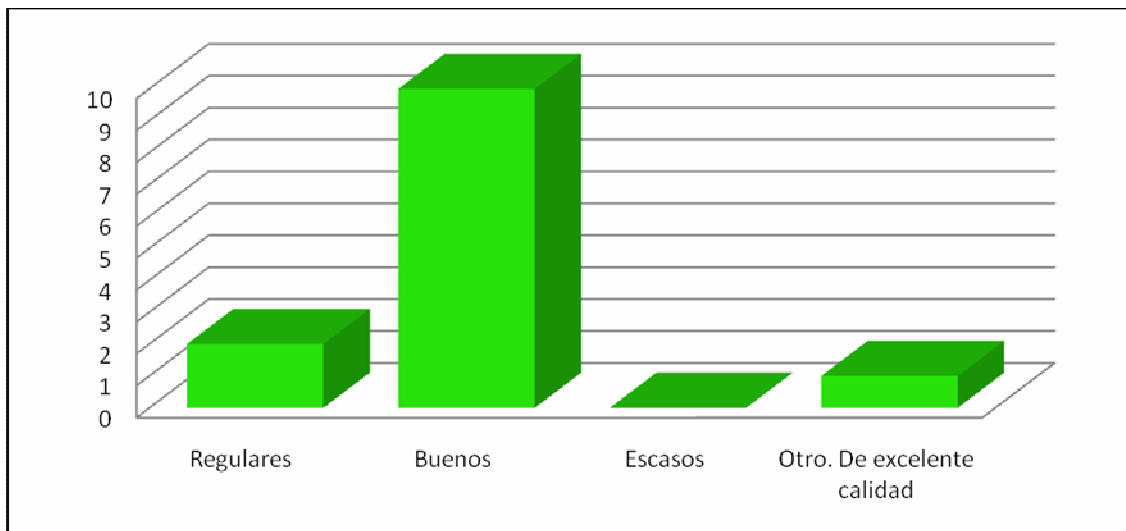
Según estos datos numéricos, la empresa si ofrece a sus miembros los elementos necesarios para su funcionamiento, a pesar de que la economía de la empresa depende del aporte agencias financiadoras extranjeras, en este aspecto se destaca el esfuerzo de la organización por brindar a sus miembros las condiciones más favorables, cómodas, satisfactorias y necesarias, con el fin de que sus funciones sean con la mejor calidad, creatividad, y a su vez pensando siempre en el bienestar que está condición les puede ofrecer, ya que los trabajadores la mayor parte del tiempo están en las instalaciones.

**Cuadro 21. Elementos de trabajo**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación porcentual</b>
Regulares	2	17%
Buenos	9	75%
Escasos	0	0%
Otro. De excelente calidad	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación

**Gráfica 21. Elementos de trabajo**



**Fuente:** Esta investigación

Las actitudes, valores y creencias de una empresa facilitan la apropiación de características que apunta a la formación de la cultura lo cual exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructura organizacional que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos. (Clima autoritario, estable. Participativo, armonioso).

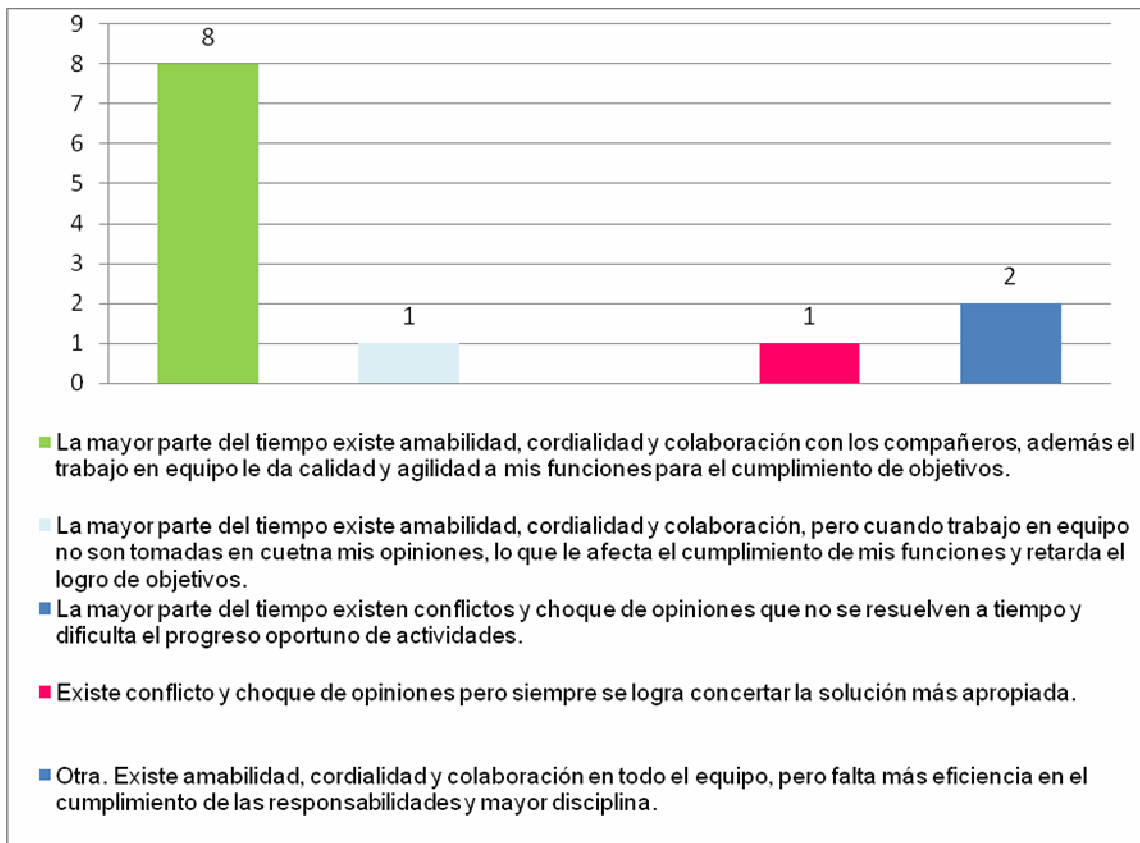
De acuerdo a la pregunta realizada con respecto a cómo describe el clima organizacional de "Suyusama" Programa para la Sostenibilidad Regional, el 67% considera que la mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros, además el trabajo en equipo le da calidad, agilidad a las funciones para el cumplimiento de objetivos (Véase cuadro 22, gráfica 22).

**Cuadro 22. Descripción del Clima Organizacional en “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación porcentual</b>
La mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros, además el trabajo en equipo le da calidad y agilidad a mis funciones para el cumplimiento de objetivos.	8	67%
La mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración, pero cuando trabajo en equipo no son tomadas en cuenta mis opiniones, lo que le afecta el cumplimiento de mis funciones y retarda el logro de objetivos.	1	8%
La mayor parte del tiempo existen conflictos y choque de opiniones que no se resuelven a tiempo y dificulta el progreso oportuno de actividades.	0	0%
Existe conflicto y choque de opiniones pero siempre se logra concertar la solución más apropiada.	1	8%
Otra. Existe amabilidad, cordialidad y colaboración en todo el equipo, pero falta más eficiencia en el cumplimiento de las responsabilidades y mayor disciplina.	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación

**Gráfica 22. Descripción del Clima Organizacional en “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional**



**Fuente:** Esta investigación

Los anteriores resultados destacan que a pesar de no tener políticas para desarrollar un clima organizacional favorable para los miembros de la organización, el personal se siente a gusto y las dificultades presentadas no son de gran preocupación, pero si se deben buscar los medios más adecuados para que los problemas presentados como la capacitación, el acceso a la información y la planificación de actividades se les den pronta solución y el clima organizacional que se perciba sea como resultado de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que propicie de manera constante aspectos como: la satisfacción de las personas, una excelente creatividad y productividad, su formación integral, calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal, buenas relaciones interpersonales y la integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Es importante mencionar que las dificultades que se están presentando en la empresa, son en su mayoría ocasionadas por el no establecimiento de una cultura organizacional, que la identifique, que la diferencie de las demás y que sea la representación de una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caractericen la filosofía del equipo suyusama. El establecimiento de una cultura organizacional permite que la misión y las metas establecidas sea responsabilidad de todos sus miembros tanto directivos como trabajadores ya que estos son las bases claves para la toma de decisiones. La cultura organizacional es la esencia de la empresa es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

De todo lo anteriormente señalado queda claro que cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una empresa (la de los diagramas y estadísticas), todo el grupo humano desarrolla características especiales tal es el caso de "Suyusama" Programa para la Sostenibilidad Regional, donde su peculiar clima es producto de todas sus características, integrantes, actitudes, percepciones, éxitos y sus fracasos.

Se señala que observando estas condiciones organizacionales, aunque no es el principal motivo de un clima organizacional negativo, el talento humano ha sido un factor crucial para el buen desempeño de la misma. El recurso más importante de toda organización es precisamente el talento humano, es el principal motor en toda empresa, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima organizacional agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo.

Es importante considerar que el proporcionar las condiciones necesarias para el desarrollo de tareas es fundamental, pero el punto de partida para la satisfacción laboral y un clima organizacional positivo está en tomar verdaderamente en cuenta las opiniones expuestas por los trabajadores, sus opiniones, conflictos y dificultades, para que la obtención de excelentes resultados sea el día a día. En la actualidad los directivos de las deben entender en todas las dimensiones que el mantener satisfechos a sus trabajadores será la estrategia más apropiada para el logro de objetivos, porque mediante sus talentos, habilidades, destrezas y competencias, proporcionaran a la empresa de nuevas ideas y métodos para mantener fuerte la competitividad en su sector.

Actualmente las organizaciones se preocupan cada vez más por brindar las condiciones y las herramientas suficientes para tener sus miembros satisfechos y productivos, hoy en día los directivos de cualquier empresa procuran evitar en su totalidad la insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su productividad y logro de resultados.

Por otra parte la motivación es un factor determinante en el clima organizacional y por ello es de vital importancia el desarrollo del talento humano como tal, en base a lo expuesto se puede decir entonces que la motivación funciona como un

mecanismo que tiene como fin explicar la transición del estímulo a la respuesta y el hecho de que el mismo sea experimentado en la forma que lo es, sin embargo en “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional se observa que no existen medios adecuados y acordes a las necesidades de todos los miembros para que haya una verdadera motivación y los impulse a alcanzar nuevos objetivos.

Es importante tener en cuenta que la eficiencia y la satisfacción laboral, está influenciada principalmente por el reconocimiento de logros obtenidos mediante el desarrollo un trabajo eficiente, ágil y creativo ya que sin motivación el talento humano de la organización, optará por buscar empresas que le ofrezcan mejores condiciones por el desarrollo de su trabajo, de esta manera la empresa por su ineficiente dinámica de estímulo al trabajador perderá a los miembros con mayor talento y productividad.

De igual forma el factor comunicación se evidencia como una oportunidad para ser mejorada, debido a que esta tiene algunas irregularidades en el proceso de planificación de actividades, ya que si esta no tuviera algún límite en la comunicación, los directivos y trabajadores podrían encontrar las dificultades que se presentan en la delegación de funciones y en la conformación de la Agenda institucional. La inconformidad con la manera como se desarrolla la planificación de actividades, retarda el cumplimiento de objetivos organizacionales, provocando un decaimiento y estrés porque la eficiencia en el cumplimiento de actividades se ve afectada, pero se resalta la manera como los directivos ofrecen su colaboración en el momento en que se presente alguna dificultad.

También es importante considerar que el proceso de “Bienvenida” a la organización no se está desarrollando de la manera más apropiada, ya que este es el primer paso para que los miembros de la empresa se sientan parte de la misma. Este proceso debe realizarse de la mejor manera posible con instrumentos y herramientas necesarias y de fácil acceso para que el nuevo miembro de la empresa de apropie de la razón de ser de está, con el fin de que sienta que el éxito está en sus manos. Los directivos deben dar a conocer en el proceso de inducción la cultura, la filosofía, las creencias y las actitudes que se hacen presentes en el transcurso de sus actividades.

### **7.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “SUYUSAMA” PROGRAMA PARA LA SOSTENIBILIDAD REGIONAL**

El desarrollo de la investigación ha permitido observar y analizar la situación actual del clima organizacional de la institución objeto de estudio, determinando de esta forma las fortalezas y oportunidades por mejorar con las que cuenta.

**7.3.1 Fortalezas y oportunidades por mejorar del clima organizacional en la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional.** Después de examinar diferentes resultados a través de la encuesta realizada al personal de

“Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional, se puede observar las siguientes características del clima organizacional de dicha organización.

**7.3.1.1 Fortalezas.** De acuerdo al análisis de resultados, se han detectado las siguientes fortalezas:

- La accesibilidad a la información recolectada por el desarrollo de las actividades en las diferentes comunidades, permite un proceso de retroalimentación, teniendo la oportunidad de conocer con frecuencia el procedimiento que cada grupo de trabajo le da a sus funciones, sirviendo como guía de facilitación para el desarrollo de actividades.
- Se proponen diferentes alternativas de solución para los problemas que se presentan, los cuales son provenientes de los directivos, esto significa que el apoyo, la presencia y la preocupación por la satisfacción de los miembros en su trabajo hace que los directivos estén presentes en la solución de las dificultades encontradas.
- La infraestructura de la institución es amplia, cómoda y segura, es decir que las condiciones físicas de trabajo se convierten en elemento fundamental para la satisfacción del personal y por consiguiente para el clima organizacional.
- La estabilidad laboral que proporciona la organización, permite que los empleados trabajen con seguridad y tranquilidad, logrando que se sientan a gusto con esta condición.
- El compromiso que tiene cada uno de sus miembros con la región permite que el sentido de pertenencia con la organización sea proporcional a la eficiencia con la que se realizan las funciones para tal fin.
- El contar con los recursos necesarios para su efectiva operatividad, permite que la facilitación de resultados y el logro de objetivos sea oportuno y de mejor calidad y creatividad.

**7.3.1.2 Oportunidades para mejorar.** De acuerdo al análisis de resultados se han detectado las siguientes oportunidades a mejorar:

- No existe una cultura laboral en Suyusama, por lo cual ésta se ve en la necesidad de concretar y especificar de manera clara y concisa, determinando cual es la cultura organizacional que se ha venido desarrollando.
- La estructura organizacional no está definida, situación que hace que se desarrolle cierta centralización de autoridad, demora en la toma de decisiones e inequidad en la distribución de funciones, obteniendo como resultado relaciones interpersonales deficientes.



- Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa, ya que todos los miembros dicen conocen el fin y el objetivo organizacional, pero es necesario que estos conceptos estén claramente definidos y plasmados en un documento, con el fin de que todos los miembros tengan fácil acceso a éste.
- Falta de capacitación continua, haciendo que los resultados de los empleados tarden más tiempo, debido a que ellos desean desarrollar actividades de calidad, razón por la cual previamente profundizan sus conocimientos, pero no tienen los tiempos necesarios para hacer este proceso.
- La no existencia de oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias, ya que en la organización no se ha creado un sistema de motivación en el cual incluyan estímulos u otras formas para que todos los miembros se sientan satisfechos y motivados.
- El no reconocimiento de los logros de cada trabajador hace que los miembros de la organización se sientan desalentados por cumplir con sus funciones y superar las expectativas y metas.
- La poca oportunidad de que las opiniones expresadas por los miembros de Suyusama, sean tomadas en cuenta, generando un ambiente de desmotivación y disminuyendo el sentido de pertenencia hacia la organización.
- La existencia de un proceso de toma de decisiones centralizada, esta situación representa para el trabajador menor satisfacción en el trabajo, mayor tensión y baja autoestima.
- No se presenta un trabajo justo hacia el personal, ya que existe una constante presión sobre los empleados por alcanzar las metas propuestas por la organización, haciendo que el personal se sienta presionado y obligado a alcanzar dichos objetivos, debido a que estos han sido definidos cronológicamente para su obligatorio cumplimiento.
- Un deficiente sistema de planificación de actividades, ya que este se desarrolla de manera muy rígida provocando altos niveles de estrés en los trabajadores y aumento el número de horas extras laboradas.

## **8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “SUYUSAMA” PROGRAMA PARA LA SOSTENIBILIDAD REGIONAL**

Debido a las exigencias y ante una nueva etapa de desarrollo de la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional, se ha visto en la necesidad de mejorar el clima organizacional, buscando una interacción más cercana entre todo el personal que labora en la misma, por lo que permite que se presente una propuesta de diversas estrategias teniendo en cuenta las diferentes dimensiones que hacen parte del clima organizacional, para que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral amónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y exigencia organizacional de la misma.

Hoy en día existen muchas dimensiones que abarcan el clima organizacional en las organizaciones, gran cantidad de estas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando de lado al considerar los factores importantes que hacen parte del clima, factores que siempre se ponen de manifiesto por la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que esta se sienta en la capacidad de asumir cualquier reto que se le trace, pero de no existir estos factores que permitan entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo logrará que el trabajador cumpla con las actividades que se le asignen, sin proporcionar a la empresa de nuevas ideas y métodos que incrementarán la productividad y la eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales.

La presente propuesta se orienta a definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos del clima organizacional para apoyar la labor de la empresa.

A través de esta propuesta se facilita el despliegue de todo el ambiente laboral y su gestión destinado al personal, con el objetivo de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales y los colectivos, reducir los focos de conflicto interno, a partir de la creación de espacios de información, participación y opinión.

Además no se debe olvidar que la personalidad de toda organización está inmersa en el clima organizacional es decir, por el conjunto de valores, referencias, creencias, hábitos, ritos, signos que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí mismo. Este clima organizacional se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión gerencial, ya que condiciona la administración del talento humano como tal.

## **8.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

**8.1.1 Objetivo General.** Proponer las condiciones más apropiadas para crear un clima organizacional favorable en la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional, con el fin de fortalecer el bienestar y la satisfacción laboral del talento humano a partir del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **8.1.2 Objetivos Específicos**

- Proponer un programa de recolección de información acerca de la ideología, filosofía, creencias, valores y aspiraciones organizacionales, con el fin de definir claramente la cultura que identifica a la organización.
- Crear una estructura organizacional, en término de flexibilización en la interrelación de áreas, con el fin de que los directivos puedan delegar con mayor equidad las funciones organizacionales.
- Proponer un programa de capacitación para el personal, con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la organización y así mismo proporcionar los conocimientos necesarios que faciliten el desarrollo de las funciones.
- Crear un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulos para que los miembros de “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional se sientan satisfechos.
- Promover un programa de comunicación efectiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos.
- Fomentar la instauración de equipos de trabajo, autodirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar a todos los miembros de la organización y así hacerles partícipes en el proceso de toma de decisiones.

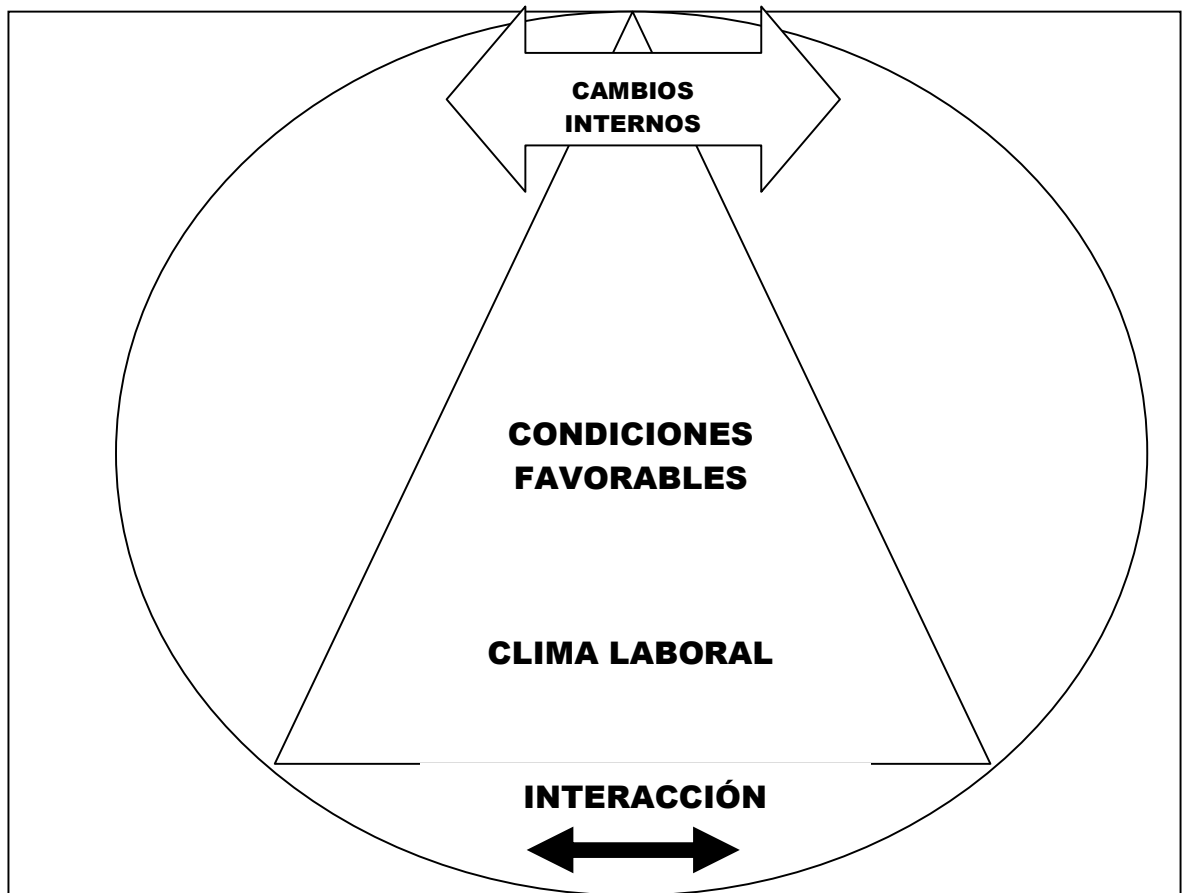
## **8.2 MODELO DE LAS DIMENSIONES FAVORABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

A partir de la investigación realizada dentro de la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional con respecto al clima organizacional se deducen las estrategias que la empresa debe desarrollar a corto y mediano plazo, para aprovechar las oportunidades a mejorar, valorando los aspectos positivos (fortalezas), a fin de optimizar la competitividad, la productividad y la sostenibilidad en su sector.

Se formula el replanteamiento del clima organizacional desde tres fundamentos importantes: los cambios internos de la organización, con relación a estructura, políticas, procesos, estilos de dirección, los factores causales del clima organizacional y las consecuencias organizacionales, los cuales guiarán el fortalecimiento del clima, todo esto a partir de la interacción obtenida del comportamiento y las percepciones de todos los miembros de la organización.

Para la creación de estas condiciones, se propone el siguiente modelo aplicable a las necesidades de la organización y de sus miembros.

**Figura 1. Modelo de las dimensiones favorables del clima organizacional**



**Fuente:** Esta investigación

La importancia de este modelo que se propone reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional

refleja la interacción entre las características de la organización y de sus miembros.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, es de vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Las dimensiones y estructuras del sistema organizacional dan lugar a determinadas condiciones del clima, en función a las percepciones de los miembros, su comportamiento y sus expectativas.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima se originan en una gran variedad de cambios internos, factores y de consecuencias organizacionales. Los cambios internos abarcan estilos de liderazgo y prácticas de dirección, políticas, procesos y la estructura de la organización, mientras que los factores hacen referencia al sistema de comunicaciones, promociones, remuneraciones, programas de motivación, otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo como la interacción con los demás miembros, los valores, creencias, actitudes del personal, el sentido de pertenencia, la responsabilidad.

Desde la perspectiva del modelo propuesto para el clima organizacional se observa que este es el conjunto de los fenómenos objetivos como son los cambios internos de la organización realizados a partir de la claridad organizacional, la estructura organizacional, el estilo de dirección, las actitudes, valores y creencias obtenidos a partir de la interacción de los comportamientos y percepciones de todos los miembros que conforman la organización. Esta integración de los componentes crea obviamente una gran variedad de condiciones para el clima laboral de la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, adaptación, entre otros.

Por lo tanto la aplicación de dicho modelo proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Por esta razón, las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje

sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores y a su vez condicionan el clima de trabajo de los empleados.

Con la propuesta que se plantea, se pretende que los resultados se obtengan en tiempo no menor a un año, tiempo en el que se deberá aplicar cada uno de los programas formulados.

### **8.3 PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En cuanto a la información del personal de acuerdo al análisis y el modelo de las dimensiones favorables del clima organizacional, se presenta a continuación los programas de mejoramiento.

**8.3.1 Programa de reformulación de la cultura organizacional.** a fin de clarificar las aspiraciones individuales y colectivas, las creencias, la filosofía y valores de los miembros de la organización.

#### **OBJETIVO:**

Proponer un programa de recolección de información acerca de la ideología, filosofía, creencias, valores y aspiraciones organizacionales, con el fin de definir claramente la cultura que identifica a la organización.

**Estrategia: “Planteamiento de un sistema de recolección de información para definir la cultura organizacional”**

La cultura organizacional se puede definir como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización, distinguiéndola de las demás, haciendo que los aspectos diferenciales permitan el apoyo entusiasta de los miembros, convirtiéndose en un respaldo de compromiso con el logro de objetivos.

#### **Responsable:**

El desarrollo de este programa será responsabilidad de los Directivos de “Suyusama”, quienes se encargarán de recolectar la información y darle continuación y desarrollo a las actividades

**Alcance:** Anualmente

El cuadro 23 describe las actividades que se proponer para realizar la el programa de reformulación de la cultura organizacional.

**Cuadro 23. Programa de reformulación de la cultura organizacional**

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido a	Estrategia	Tiempo de duración	Recursos	Indicadores
Proponer un programa de recolección de información acerca de la ideología, filosofía, creencias, valores y aspiraciones organizacionales, con el fin de definir claramente la cultura que identifica a la organización.	Recolección de información	Todo el personal	Reunión de los Directivos Aplicación de encuestas	1 mes	\$ 15.000 mensuales	No. de personas que conocen la cultura organizacional / Total del personal
	Analizar y clasificar la información recolectada a partir de la filosofía que se desea implementar	Directivos	Análisis estadísticos	1 mes	\$ 10.000 Mensuales	Información clasificada / Total información
	Evaluar la información a partir de la ideología de más arraigo en la organización	Directivos	Definición de valores y creencias desarrolladas desde el inicio de la empresa	2 semanas	\$10.000 semanales	Información organizacional / Total de la información
	Separar los elementos positivos de los negativos del sistema de valores organizacionales	Directivos	Eliminación y limitación de factores, creencias y valores perjudiciales	1 semana	\$ 10.000 semanales	No. de elementos positivos / Total de la Información No. de elementos negativos / Total de la información

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido a	Estrategia	Tiempo de duración	Recursos	Indicadores
Proponer un programa de recolección de información acerca de la ideología, filosofía, creencias, valores y aspiraciones organizacionales, con el fin de definir claramente la cultura que identifica a la organización.	Definir los aspectos "propios" que componen la cultura organizacional	Todo el personal	Talleres de interacción que permitan identificar las características particulares de la empresa	1 semana	\$30.000 semanales	No. de personas asistentes / No. total de personas
	Dar a conocer la cultura organizacional y dirigir al personal con el fin de que comprendan cada uno de los aspectos explícitos que la conforman	Todo el personal	Folletos, documentos, talleres y actividades de interacción	Meses restantes	\$20.000 mensuales	No. de empleados que conocen y se identifican con la cultura organizacional / Total personal

**Fuente:** Esta investigación



**8.3.2 Programa de mejoramiento de la estructura organizacional.** Con el fin de mejorar la actual estructura organizacional se ha diseñado el presente programa, teniendo en cuenta las percepciones del personal. Los responsables de ejecución serán los directivos y coordinadores zonales.

**OBJETIVO:**

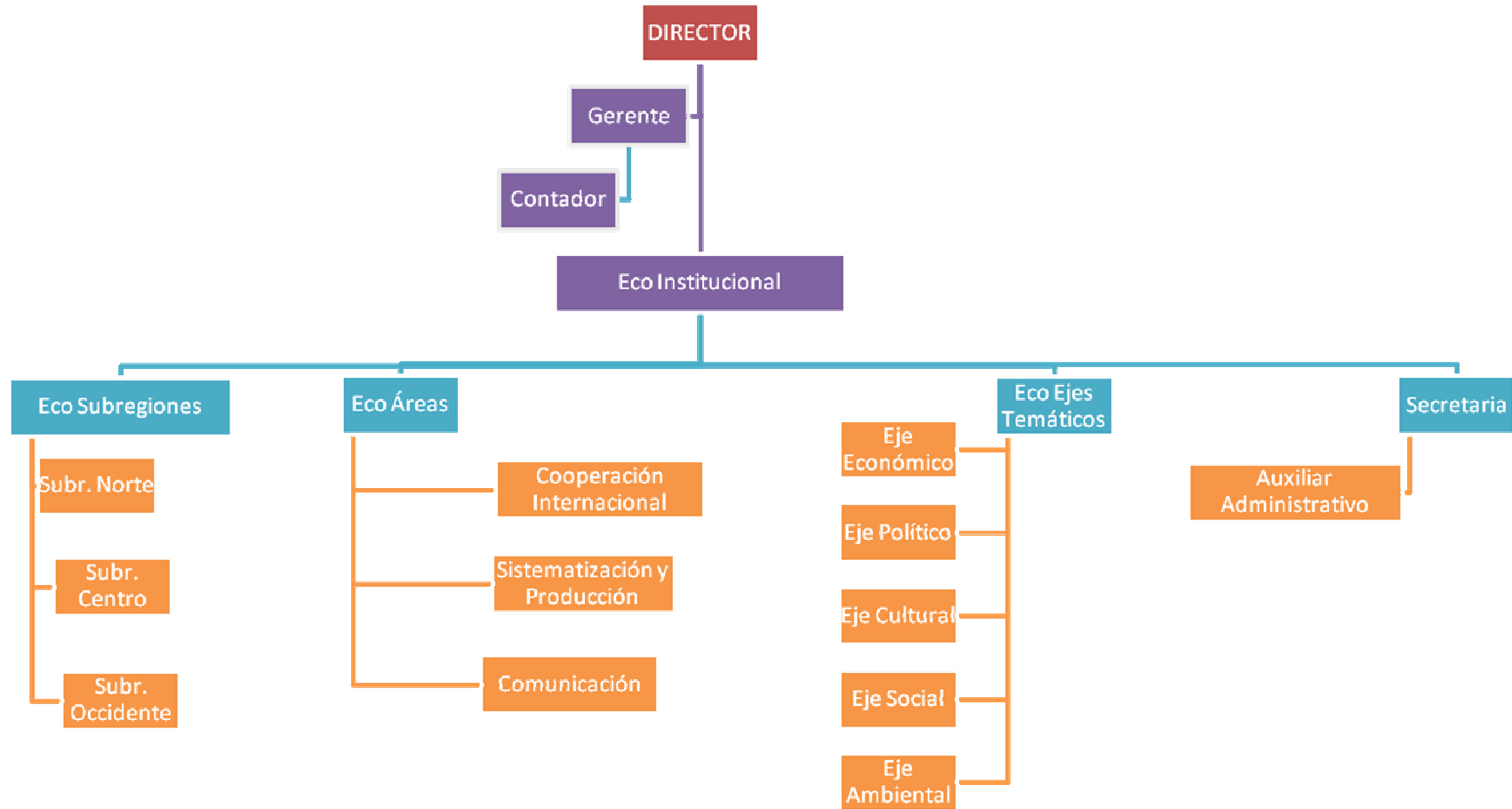
Crear una estructura organizacional, en término de flexibilización en la interrelación de áreas, con el fin de que los directivos puedan delegar con mayor equidad las funciones organizacionales.

**Estrategias: “Diseño de una estructura organizacional”**

Los directivos de esta organización, deben preparar una estructura adecuada que describa la forma en que se divide el trabajo, en el cual se evidencia el resultado de las decisiones que se toman en cuanto a las actividades laborales teniendo en cuenta a todos los miembros de la organización.

Para tal efecto se propone la siguiente estructura organizacional:

**Figura 2. Estructura Organizacional de la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional**



**Fuente:** Esta investigación

Teniendo en cuenta que la empresa no tiene una estructura claramente definida, se propone una estructura organizacional plana, en la cual se destaca la integración de las diferentes áreas, con el fin de que las funciones se distribuyan de manera equitativa entre los diferentes niveles, de igual forma, la comunicación será fluida y de doble vía con el fin de que exista una retroalimentación que permita la interacción de sus miembros y sus componentes.

El término plano se refiere al número de capas organizacionales que existen en la organización, mientras menos niveles existan entre los directivos, el personal administrativo, y los demás, mas plana es la organización. El término horizontal se refiere a la interacción que existe entre las áreas para atacar problemas o llevar a cabo tareas en conjunto.

Con base en la estructura organizacional propuesta se debe realizar un trabajo conjunto de revisión y ajuste con el equipo directivo de la empresa para mantener una estructura ajustada de innovación, que contemple las restricciones actuales de la organización y sirva como escalón para la implantación de la estructura ideal.

**8.3.3 Programa de capacitación para el personal de la organización.** Este programa se ha diseñado con miras a la consolidación y fomento del conocimiento como condición esencial para la formalización y desarrollo de la empresa, así como el apoyo la profundización de conocimientos. Está dirigido a todo el personal y se busca su vínculo efectivo a la entidad, mediante el apoyo de la gestión gerencial.

**OBJETIVO:**

Proponer un programa de capacitación para el personal, con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la organización y así mismo proporcionar los conocimientos necesarios que faciliten el desarrollo de las funciones.

**Estrategia: “Crear un programa de capacitación”**

La organización debe concebir a la capacitación y el adiestramiento como la necesidad de formar talento humano con un alto nivel de reconocimiento que permita la auto-superación del personal de la empresa, a través de un encuentro interactivo, contribuyendo a la descripción e interpretación de las potencialidades individuales y colectivas requeridas para un adecuado desempeño del trabajo.

Es importante aclarar que las estrategias que se van a desarrollar son realizadas con bajos recursos, debido a que la empresa no cuenta con los recursos económicos necesarios para poder aplicar un sistema de capacitación privado, ya que sus ingresos económicos son generados a partir de aportes de agencias financiadoras, por esta razón se recurre a entidades públicas que proveerán de

conocimientos necesarios para que el desarrollo del proceso de capacitación sea efectivo.

**Responsable:**

Esta estrategia está en manos del personal directivo de la empresa Suyusama.

**Alcance:**

Anualmente

El cuadro 24 describe las diferentes actividades que se proponen para el programa de capacitación.

**Cuadro 24. Programa de capacitación para el personal de la organización**

<b>Objetivo</b>	<b>Contenidos Generales</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Proponer un programa de capacitación para el personal, con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la organización y así mismo proporcionar los conocimientos necesarios que faciliten el desarrollo de las funciones.	Capacitación en formulación, gestión e implementación de proyectos de cooperación internacional	Coordinadores zonales	Conferencias, y talleres desarrollados por actores sociales, institucionales y gremiales los 30 y 31 de cada mes	Mensual	\$ 50.000 mensuales	No. de personas asistentes / No. de sesiones invitadas
	Capacitación en Unidades Territoriales Básicas de Sostenibilidad	Todo el personal	Talleres con la oficina de Sostenibilidad regional de la Alcaldía de Pasto	Bimensual	\$ 50.000 mensuales	No. de personas asistentes / No. de sesiones invitadas
	Capacitación en MGA	Coordinadores zonales	Cursos virtuales dictados por el Sena	Trimestrales	\$ 20.000 mensuales	No. de personas inscritas / Total del personal
	Capacitación en Programas Contables y de Sistemas	Coordinadores zonales	Cursos en las instituciones del Sena	Trimestral	\$ 20.000 mensuales	No. de personas inscritas / Total del personal

Objetivo	Contenidos Generales	Dirigido a	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Proponer un programa de capacitación para el personal, con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la organización y así mismo proporcionar los conocimientos necesarios que faciliten el desarrollo de las funciones.	Capacitación en manejo de programas especializados en diseño gráfico y paginas	Dirigido al área de comunicación y sistematización y producción	Cursos virtuales dictados por el Sena	Trimestral	\$ 20.000 mensuales	No. de personas asistentes/No. total de personas que forman parte del área
	Capacitación en talleres lúdicos para desarrollar en las comunidades	Todo personal	Taller dictado por la oficina de cooperación internacional de la Gobernación de Nariño	Bimensual	\$50.000 mensuales	No. de empleados asistentes / Total personal No. de empleados asistentes / Total personal

**Fuente:** Esta investigación

**8.3.4 Programa de motivación para el personal de la organización.** Este programa de motivación tiene como objetivo proveer las destrezas necesarias a todo el personal para mejorar realización de sus funciones, puesto que la participación del personal contribuirá a ampliar sus conocimientos y a desarrollar nuevas destrezas y actitudes que le permitan alcanzar la efectividad y productividad en su desempeño diario.

**OBJETIVO:**

Crear un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulos para que los miembros de “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional se sientan satisfechos.

**Estrategias: “Ofrecer diferentes sistemas de motivación al personal según la obtención de resultados obtenidos”**

Los directivos de la organización deben motivar a su personal involucrándolos en las tareas que tienen que hacer, empleando diferentes técnicas de motivación, e incentivos, además el reconocer su buen trabajo permitirá que los trabajadores se esmeren por desarrollar sus tareas de mejor calidad. La motivación es uno de los factores más importantes e influyentes dentro del clima organizacional.

**Responsable:**

Esta estrategia está en manos del personal directivo de la empresa Suyusama.

**Alcance:**

Anualmente

El cuadro 25 describe las diferentes actividades que hacen parte del programa de motivación propuesto.

**Cuadro 25. Programa de motivación para la organización**

<b>Objetivo</b>	<b>Contenidos generales</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Crear un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulos para que los miembros de "Suyusama" Programa para la Sostenibilidad Regional se sientan satisfechos.	Convivencia institucional	Todo el personal	Realizar 2 eventos en el año de recreación y deportes y actividades culturales donde participe todo el personal	Semestral	\$ 1.000.000 por evento	No. de personas asistentes / No. de participantes convocados
	Motivación laboral y personal	Todo el personal	Reconocimiento verbal  Entradas para cualquier evento social	Mensual  Trimestral	50.000 bimensual	No. de empleados motivados / Total de trabajadores
	Incentivos causales	Todo el personal	Mención de honor en público, reconocimiento de gestiones diversas  Mural de reconocimiento	Mensual		No. de empleados incentivados / Total de trabajadores



**8.3.5 Programa de comunicación efectiva para la organización.** El presente programa está orientado a mejorar la comunicación entre todo el personal de la organización teniendo en cuenta la generación de distintos soportes de comunicación interna adecuados a los requisitos de sus miembros.

**OBJETIVO:**

Crear un programa de comunicación efectivo, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos

**Estrategia: "Realización de sesiones grupales para la solución de problemas y diferentes métodos que proporcionaran a la empresa de una comunicación efectiva"**

Crear y dar a conocer las metas y objetivos mensuales de la empresa mediante la debida planificación de actividades con una serie de normas y funciones preestablecidas de tal manera que se pueda realizar una óptima codificación de toda la información organizacional y así difundir el mensaje a través de los medios adecuados dependiendo del trato y el alcance que se le desee dar a dicha información.

La efectiva comunicación servirá como método de formación de grupos, cooperación, agilidad y eficiencia en la obtención de resultados.

**Responsable:**

Todo el personal de la organización serán los responsables de fomentar y mantener una efectiva comunicación dentro de la organización.

**Alcance:**

Anualmente

**Cuadro 26. Programa de comunicación efectiva para la organización**

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
<p>Promover un programa de comunicación efectiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos.</p>	<p>Sesiones de solución de problemas</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Realizar una reunión cada mes con todos los miembros de la empresa. En ella, se solicitará a los miembros que sugieran soluciones a problemas organizacionales</p>	<p>Mensual</p>	<p>\$ 30.000 por reunión</p>	<p>No. de personas asistentes / Total de empleados</p>
	<p>Buzón de sugerencias</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Crear un buzón de sugerencias en el que se depositarán por escrito las sugerencias y comentarios.  El buzón será revisado semanalmente por parte de los directivos quienes analizarán las sugerencias expuestas.  Los directivos tomarán en cuenta todas las sugerencias encontradas, dándoles una solución oportuna</p>	<p>Semanal</p>	<p>\$15.000 para el buzón</p>	<p>No. de sugerencias recibidas / Total de empleados</p>

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Promover un programa de comunicación efectiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos.	Mensajes	Todo el personal	Colocar en cartelera mensajes que se refieran a las buenas relaciones entre trabajadores, los beneficios de trabajar en grupo, lemas de colaboración, cooperación, cómo desarrollar una buena comunicación y la importancia de compartir los mejores momentos con los compañeros de trabajo, ya que con ellos se encuentran la mayoría de tiempo.	Semanal	\$ 10.000 Semanales	No. de lectores / Total de empleados
	Talleres	Todo el personal	Se desarrollarán en grupos, los cuales permitirán dar solución a problemas grupales y concientizar a los miembros a que deben separar los problemas personales con los laborales.	Bimensual	\$ 10.000 Bimensuales	No. de participantes / Total de empleados

--

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Promover un programa de comunicación efectiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos.	Proverbios y cuentos	Todo el personal	Leer todos los lunes antes de comenzar la jornada laboral, artículos que contengan enseñanzas y reflexiones que se usen para ilustrar y destacar la autoeficiencia, el liderazgo y la autonomía	Semanal	\$ 10.000 semanales	No. de participantes / Total de empleados
	Juegos de Rol  Juegos de Mesa	Todo el personal	Realizar una dinámica semanal en la que los participantes se les asigne diferentes papeles en situaciones específicas, o incluso la utilizar juegos de mesa que permita mejorar la interacción y las relaciones interpersonales	Semanal	\$30.000 para los juegos de mesa	No. de participantes / Total de empleados

**8.3.6 Programa de instauración de equipos de trabajo autodirigidos.** El presente programa está orientado con el fin de integrar a todos los miembros de la organización, promoviendo la formación de equipos y la comunicación, a través de los cuales proporcionen la información y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, a través de procesos de retroalimentación.

**OBJETIVO:**

Instaurar equipos de trabajo autodirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar a todos los miembros de la organización y así hacerles partícipes en el proceso de toma de decisiones.

**Estrategia: "Mediante la realización de reuniones se fomentará la integración de todos los miembros de la empresa"**

La organización debe considerar que el trabajo en equipo genera grandes beneficios, debido a que las tareas encomendadas se trabajan conjuntamente, logrando la obtención de resultados de manera compartida siendo más satisfactorios, por la cooperación, el apoyo y agilidad de cada uno de los miembros que lo componen.

**Responsable:**

Todo el personal de la organización serán los responsables de fomentar la conformación de equipos

**Alcance:**

Anualmente

**Cuadro 27. Programa de instauración de equipos de trabajo autodirigidos**

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Fomentar la instauración de equipos de trabajo autodirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar a todos los miembros de la organización y así hacerles participes en el proceso de toma de decisiones.	Reuniones	Todo el personal	Mediante reuniones a partir de la conformación de equipos definir la misión y la visión de cada uno de ellos, para tener más claros los objetivos y los responsables de cada función.	Mensual	\$ 30.000 Mensuales	No. de asistentes / Total de empleados
	Tormenta de ideas	Todo el personal	<p>Seleccionar un problema, definiéndolo de tal forma que todos los equipos lo entiendan.</p> <p>Pedir opiniones de posibles soluciones, precisando como norma que no existen ideas ni buenas ni malas, sino que es importante la libre aportación de las mismas.</p>	Bimensual	\$ 10.000 Bimensuales	No. de participantes / Total de empleados

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
<p>Fomentar la instauración de equipos de trabajo, autodirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar a todos los miembros de la organización y así hacerles participes en el proceso de toma de decisiones.</p>	<p>Tormenta de ideas</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>El grupo debe dar confianza a sus miembros a pesar de que en algunos momentos puede considerarse las ideas como “disparatadas”. Las aportaciones deben anotarse.  Una vez que se haya generado un buen número de ideas, éstas deben ser evaluadas una por una.  Se marcan las mejores ideas  Los participantes evalúan la importancia de cada aportación de acuerdo a los comentarios del grupo, pero tomando en cuenta el problema definido al inicio de la sesión  Hacer un plan de acción  Implementación de las soluciones</p>	<p>Trimestrales</p>	<p>\$20.000  Trimestral</p>	<p>No. de participantes /  Total de empleados</p>

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Fomentar la instauración de equipos de trabajo, autodirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar a todos los miembros de la organización y así hacerles participes en el proceso de toma de decisiones.	Talleres	Todo el personal	<p>Aplicar talleres de concientización en el cumplimiento de las responsabilidades como equipos autodirigidos</p> <p>Realizar lecturas acerca de la autoevaluación en el desarrollo de actividades</p>	Semestrales	\$50.000 Semestrales	No. de participantes / Total de empleados



#### 8.4 PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA

Para tal efecto el presupuesto anual que se ha asignado, teniendo en cuenta los diferentes programas y los rubros que se incurren para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento es el siguiente:

DETALLE	VALOR
Programa de reformulación de la cultura organizacional	\$ 310.000
Programa de capacitación	\$ 1.920.000
Programa de motivación	\$ 2.300.000
Programa de comunicación	\$ 1.425.000
Programa de instauración de equipos de trabajo auto dirigidos	\$ 600.000
Asesor	\$ 2.500.000
<b>VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA</b>	<b>\$ 9.055.000</b>

Dicho presupuesto está sujeto a modificaciones que se puedan presentar en el trayecto de su aplicación.

#### REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen viable.

**Viabilidad organizacional:** se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la empresa "Suyusama" Programa para la Sostenibilidad Regional, para efectuar la propuesta llevando a cabo las estrategias planteadas y el grado de compromiso y la acción con el cual se efectuó.

**Viabilidad económica:** en donde la dotación de recursos financieros es importante para poner en marcha la propuesta, es decir incluirla dentro del presupuesto de la organización con el fin de destinar los recursos necesarios para ponerla en marcha.

**Viabilidad Técnica Operativa:** se hace presente mediante la receptividad del personal al realizar las estrategias propuestas, logrando así un mejor nivel productivo y laboral, teniendo en cuenta el talento humano es el factor más importante para llevar a cabo las estrategias.

**Viabilidad social:** esta corresponde a los beneficios aportados por la propuesta para un beneficio efectivo del clima organizacional de la organización, es decir las ventajas que se obtiene con la aplicación.

## 8.5 INDICADORES DE CONTROL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO	INDICADOR	RELACION DE MEDIDA	RESULTADO ESPERADO
Medir el grado de inconformidad que tiene los trabajadores con las políticas internas de la organización.	Ausentismo	$\frac{H-H \text{ ausentes}}{H-H \text{ trabajadas}}$	Disminución de ausentismo y disminución de inconformidades
	Existencia de una estructura organizacional	No existe una estructura organizacional	Estructura organizacional
Medir el grado de satisfacción de los empleados de la organización	Satisfacción de los empleados	$\frac{\text{No empleados satisfechos}}{\text{Total de personas}} * 100$	80% empleados satisfechos
	Nivel de motivación	$\frac{\text{No empleados motivados}}{\text{Total de personas}} * 100$	80% empleados motivados
	Nivel de capacitación	$\frac{\text{No. personas capacitadas}}{\text{Total de personas}} * 100$	100% empleados capacitados
Determinar el nivel de alcance de los objetivos institucionales	Nivel de logro	$\frac{\text{Total objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} * 100$	95% objetivos alcanzados
	Sistema de comunicación	Encuestas aplicadas	Eficiencia en el sistema de comunicación
Evaluar el nivel de actitudes del personal hacia la organización	Estrés y conflicto	$\frac{\text{Total personas con estrés}}{\text{Total personas}} * 100$	Disminución de la presión al personal
		$\frac{\text{Total conflictos resueltos}}{\text{Total conflictos presentados}} * 100$	Disminución de conflictos

## 8.6 SEGUIMIENTO

Para que los resultados obtenidos mediante la aplicación de la propuesta se mantengan, es importante que los directivos realicen anualmente un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el clima organizacional, además realizar el análisis de la información y aplicar las acciones correctivas necesarias para que un clima organizacional satisfactorio se mantenga.

Para realizar el análisis de la información se puede tomar como punto de referencia esta investigación, además está proporciona los pasos y puntos cruciales en la evaluación y programas para su mejoramiento.

## 9. CONCLUSIONES

Analizando los resultados de la investigación se puede concluir que un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, los directivos de la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional, deben tener en cuenta que el clima organizacional forma parte del activo de la organización y como tal deben valorarlo y presentarle la debida atención, ya que gracias a sus esfuerzos, sus entregas y su labor se alcanzan los objetivos propuestos.

Esta investigación permite conocer e identificar cómo está siendo percibida la organización por todos sus trabajadores, si los valores, creencias y actitudes están siendo comprendidas y compartidas desde las directivas hacia el personal, identificar las dificultades que se presentan en el desarrollo de las actividades, si se encuentran conformes con los elementos de trabajo y si estos les permiten trabajar con mayor agilidad y destreza, entre otros.

De igual manera, el análisis de la información permite desarrollar alternativas que permitan que los cambios permanentes a los cuales toda organización se enfrenta, no afecten y se mantengan fuertes frente a nuevos competidores, nuevos sectores, etc, por lo anterior se hace necesario un diagnostico continuo de la organización, ya que gran parte de las dificultades permanentes que se viven en la empresa, provienen de la adaptación del trabajador a un ideal de responsabilidad, ambiente laboral y la realidad que le demanda mayores exigencias.

La empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional a pesar de ser una entidad sin ánimo de lucro y que su actividad se enfatiza en contribuir con la búsqueda de unidades de sostenibilidad no debe dejar a un lado los conceptos como la competitividad, la eficiencia y la participación fuerte en el mercado.

Entre las principales dificultades que se presentan en la empresa “Suyusama” Programa para la Sostenibilidad Regional, están la ausencia de políticas motivacionales, de comunicación y de capacitación, por esta razón, los trabajadores sienten el poco reconocimiento que la empresa les ofrece por su entrega laboral, por su participación y el desarrollo de actividades. Todos sus esfuerzos han generado el reconocimiento por parte de la población, este debería ser el principal motivo por el cual la empresa debería incentivar y ofrecer a los trabajadores con mayor talento y destreza oportunidades de crecimiento profesional. Dada esta situación, la presente investigación es un gran aporte, ya que mediante la aplicación de todos los programas sugeridos obtendrán como resultado trabajadores satisfechos con su labor, orgullosos de pertenecer a la empresa y mayor productividad en sus actividades.

Es importante tener en cuenta que una organización no es exitosa solo por tener la mejor tecnología, ofrecer productos de la mejor calidad, o abarcar la mayor cantidad de mercado, sino por desarrollar los mejores talentos, destrezas y habilidades que el personal desempeña a través de sus labores, por esta razón a cambio de sus esfuerzos y nuevas ideas, debemos ofrecerles satisfacción laboral, entretenimiento en su área de trabajo, las mejores condiciones para desempeñarse, retos laborales, incentivos y oportunidades de crecimiento laboral y profesional.

De la misma forma la investigación revela que las dificultades presentadas son ocasionadas en su mayoría por la no definición de la cultura organizacional, debido a que este concepto se define como un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización, y si estos no están claramente establecidos, el clima organizacional será negativo.

## 10. RECOMENDACIONES

Derivadas de las conclusiones anteriormente relatadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

Fortalecer la cultura organizacional mediante la participación de todos los miembros de la empresa, a partir de la conformación de un sistema de creencias y valores que identifican a la organización.

Implementar programas de motivación, capacitación y comunicación al personal de la organización con la finalidad de incentivar a los empleados para que mediante sus comportamientos y percepciones propicien un clima organizacional positivo y satisfactorio.

Fomentar la participación en la toma de decisiones para hacer partícipes a todo el personal, logrando un mayor sentido de pertenencia y mayor satisfacción laboral.

Concertar la manera como se está desarrollando el sistema de planificación de actividades, para así modificarlo y replantearlo, de tal manera que las tareas se efectúen a conveniencia de todos.

Proporcionar a todo el personal de material tecnológico de mejor calidad, para que la efectividad en sus funciones sea la mejor.

Realizar de manera equitativa la distribución de trabajo, para que los responsables del logro de objetivos sean todos los miembros de la organización y todo el trabajo no recaiga solo en un pequeño grupo de personas.

Realizar reuniones mediante la metodología de lluvia de ideas para mejorar las actividades que realizan los diferentes miembros y así mismo lograr la integración de todos sus miembros.

Ejecutar programas de capacitación, así como cursos de superación a los directivos y trabajadores que incluyan materias como: Formulación, gestión e implementación de proyectos de cooperación internacional, Unidades Territoriales Básicas de Sostenibilidad y material lúdico para trabajar con comunidades.

Tomar en cuenta las opiniones expuestas por el personal de la organización, debido a que los aportes y las ideas nuevas que puedan ofrecer, incrementarán la productividad y la agilidad en el logro de objetivos.

Desarrollar el sistema de planificación de actividades de manera flexible, con el fin de que los trabajadores puedan cumplir oportunamente sus funciones y no tengan que laborar horas extras, debido a que esta condición hace que su nivel de estrés aumente.

Se recomienda que los directivos de la empresa sean instructores y líderes para ayudar a los empleados a realizar sus funciones con mayor calidad, además deben proporcionar los medios que permitan desarrollar sus habilidades, de esta manera permitirá que la gerencia se involucre más en las actividades diarias tratando de interactuar de forma más directa para con mayor confianza y motivación.

A través de una evaluación de la cultura y el clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado, por esta razón se recomienda realizar un diagnóstico, el cual es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende.

Como sistema de control, se recomienda que los directivos de la organización deben realizar un proceso de detección de problemas y proponer soluciones; reforzando así la integración del personal a los objetivos organizacionales, además mediante este proceso es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez integrar los equipos de trabajo autodirigidos; y reforzar la cultura que se desea encontrar en la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 1997. 250 p.

DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Serie empresarial. Bogotá: Legis, 1992. 175 p.

DESSLER. Gary. Organización y Administración. México: Prentice Hall Interamericana, 1993. 250 p.

DILLANES, María Estela y MEDINA, Cesar. Clima organizacional, Gestión y Estrategia. México: Prentice Hall Interamericana, 2003. 320 p.

GARCÍA S y DOLAN, S. La dirección por valores. Mexico: Mc Graw Hill, 1997. 195 p.

GOMEZ. Mauro. Metodología de la investigación. San Juan de Pasto: Cesmag, 1999. 250 p

GONÇALVES. Alexis. El clima organizacional. Mexico: Mc Graw Hill. 1997. 280 p.

MENDEZ, Cesar y ESPINOZA, Mónica. La innovación en las organizaciones Modernas, en Gestión y Estrategia. San Juan de Pasto: UAM, 1999. 180 p.



## NETGRAFÍA

### Disponible en:

[http://www.slideshare.net/j\\_rojas00/chiavenato-comportamiento](http://www.slideshare.net/j_rojas00/chiavenato-comportamiento)

<http://www.galeon.com>

<http://www.gerenteweb.com>

[http://www.gestiopolis.com/administración/clima organizacional](http://www.gestiopolis.com/administración/clima_organizacional)

<http://www.thehumanorganization.com.es/itsmanagementdvalue>

## **ANEXOS**

## Anexo A. Encuesta de clima organizacional

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Objetivo:** Determinar la situación actual del clima organizacional de “SUYUSAMA” Programa para la Sostenibilidad Regional, con el fin de formular una propuesta para su mejoramiento.

***“El Clima Organizacional es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.”***

1. ¿Tiene ud. conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la organización?
  - a. Si, de todo
  - b. Sí, pero solo de algunos
  - c. No tengo conocimiento
  
2. ¿La estructura organizacional, permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos organizacionales?
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Muy rara vez
  - d. Nunca
  
3. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene ud. la libertad de informarse en forma oportuna y objetiva?
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Muy rara vez
  - d. Nunca
  
4. ¿Tiene ud, la oportunidad de opinar libremente y tomar parte en las decisiones?
  - a. Si
  - b. No

- e. ¿Sus opiniones fueron tomadas en cuenta para mejorar algún proceso organizacional?
- Siempre
  - A veces
  - Muy rara vez
  - Nunca
- f. ¿A las personas que se distinguen en Suyusama, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc, se las valora, se les destaca o se las incentiva de alguna manera?
- Siempre
  - A veces
  - Muy rara vez
  - Nunca
- g. ¿Cuáles son las oportunidades de trabajo satisfactorio que existen dentro de la empresa?
- Ascensos
  - Trabajo retador
  - Bienestar social y personal
  - Remuneraciones y compensaciones
  - Ninguno
  - Otro. Cual \_\_\_\_\_
- h. ¿Cuando tiene un alto desempeño en sus actividades qué tipo de incentivos prefiere?
- Monetario
  - Reconocimiento Público
  - Días compensatorios
  - Le es indiferente recibir incentivos
  - Otro. Cual \_\_\_\_\_
- i. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en su trabajo?
- Planificación de actividades deficiente
  - Problemas de orden técnico
  - Falta de información
  - Falta de capacitación
  - Falta de comunicación
  - Cantidad excesiva de trabajo
  - Otro. Cual \_\_\_\_\_

- j. ¿De qué manera los directivos o jefes inmediatos le ayudan a resolver sus dificultades en el trabajo?
- a. Brindando más información
  - b. Delegando autoridad y responsabilidad
  - c. La ayuda es mínima
  - d. No hay ayuda
  - e. Otro. Cual \_\_\_\_\_

11. ¿Cómo es la comunicación con todos los miembros de la organización?
- a. Recíproca
  - b. Vertical
  - c. Oportuna
  - d. No hay comunicación
  - e. Otro. Cual \_\_\_\_\_

12. ¿Porque le agrada el trabajo que realiza?
- a. Estabilidad Económica
  - b. La experiencia que adquiere
  - c. Realización profesional
  - d. No le agrada el trabajo que realiza
  - e. Otra. Cual \_\_\_\_\_

13. ¿Porque se siente a gusto de formar parte de la organización?
- a. Posicionamiento de la empresa
  - b. Estabilidad laboral
  - c. Relaciones interpersonales
  - d. Realización profesional
  - e. Compromiso por la región
  - f. Otra. Cual \_\_\_\_\_

14. Al ingresar a la organización, usted recibió
- |  |          |          |
|--|----------|----------|
| Inducción  | Si _____ | No _____ |
| Información acerca de las funciones operativas propias del cargo | Si _____ | No _____ |

- o. ¿Ud. recibió información de la cultura y la filosofía de la organización?
- a. Si
  - b. No

- p. ¿Ha recibido capacitaciones, cursos, seminarios o conferencias en el último trimestre, orientado al mejoramiento de sus funciones en su cargo?
- a. Si
  - b. No

q. ¿En qué temas considera que la empresa debería brindarle capacitación?

---

---

---

r. ¿Cómo considera que se desarrolla el sistema de planeación de actividades en Suyusama?

- a. Flexible
- b. Preciso y oportuno
- c. Rígido
- d. Otro. Cual \_\_\_\_\_

s. ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

- a. Si
- b. No

t. ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la empresa, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

- a. Si, me siento muy a gusto
- b. Si, pero necesita mejorar
- c. No me siento a gusto

u. ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad y la vez ser más creativo y productivo?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Muy rara vez
- d. Nunca

22. Sus elementos de trabajo son:

- a. Obsoletos
- b. Buenos
- c. Escasos
- d. La situación económica de la institución no permite la adquisición de mejores elementos
- e. Otro. Cual \_\_\_\_\_

23. Seleccione la frase que mejor describe el clima organizacional de la empresa:

- a. La mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros, además el trabajo en equipo le da calidad y agilidad a mis funciones para el cumplimiento de objetivos.
- b. Existe amabilidad, cordialidad y colaboración, pero cuando trabajo en equipo no son tomadas en cuenta mis opiniones, lo que afecta el cumplimiento de mis funciones y retarda el logro de objetivos.
- c. La mayor parte del tiempo existen conflictos y choque de opiniones que no se resuelven a tiempo y dificulta el progreso oportuno de actividades.
- d. Existe conflicto y choque de opiniones pero siempre se logra concertar la solución más apropiada.
- e. Otra. Cual

---

---

---

---