

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO DE PASTO S.A. E.S.P.**

**ÁNGELA MILENA BOTINA VILLAREAL
SANDRA ELIZABETH CADENA MIÑO**

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

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO DE PASTO S.A. E.S.P.**

**ÁNGELA MILENA BOTINA VILLAREAL
SANDRA ELIZABETH CADENA MIÑO**

**Trabajo de Diplomado presentado como requisito para optar al título de
profesional en Administración de Empresas**

**Asesor:
Esp. RAFAEL LLERENA SALAZAR**

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

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de pasto, Abril de 2009

RESUMEN

El objetivo principal del presente estudio fue el realizar una propuesta detallada con intervenciones en un clima organizacional previamente evaluado, de manera que estas intervenciones afecten de forma positiva en los resultados del clima organizacional en una medición posterior en la misma empresa.

Para el efecto, se realizó la medición del clima laboral en una organización del sector terciario: La Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto SA ESP, la cual contaba en ese momento con una población total de 83 personas, aplicándose el instrumento de la evaluación del clima organizacional en el 75% de la totalidad de los colaboradores.

Después de obtener los resultados, los mismos fueron analizados en sus ocho dimensiones. El análisis de los resultados que la evaluación presentó, evidenció cuales de las ocho dimensiones evaluadas necesitaban atención inmediata. De acuerdo a dichos resultados, se elaboró la propuesta para la mejora del clima organizacional.

La propuesta que se incluye en los resultados de este estudio está estructurada en cinco capítulos, uno por cada dimensión evaluada y que requirió intervención inmediata. En cada capítulo se presenta un objetivo específico y el diagnóstico del área en cuestión, finalizando con la propuesta de intervenciones por área.

En conclusión pudo determinarse que a nivel general el clima organizacional de la Empresa Metropolitana de Aseo SA ESP es evaluado de forma positiva por los colaboradores de la misma, aunque hay dimensiones del clima organizacional mejor evaluadas que otras.

Se recomienda la aplicación de las intervenciones indicadas en la propuesta presentada como resultado final de este estudio, así como la evaluación del clima organizacional nuevamente en un período de tiempo prudencial.

ABSTRACT

The main objective of the present study was to carry out a proposal detailed with interventions in a climate organizational previously evaluated, so that these interventions affect of positive form in the results of the climate organizational in a subsequent measurement in the same business.

For the effect, the measurement of the labor climate in an organization of the tertiary sector was carried out: The Metropolitan Business of Neatness of Pasture LTD ESP, which counted just then with a total population of 83 people, being applied the instrument of the evaluation of the climate organizational in the 75% of the totality of the collaborators.

After obtaining the results, the same were analyzed in its eight dimensions. The analysis of the results that the evaluation presented, showed which of the eight dimensions evaluated they needed immediate attention. According to you said results, devised the proposal for the improvement of the climate organizational.

The proposal that is included in the results of this study is structured in five chapters, one by each dimension evaluated and that immediate intervention. In each chapter a specific objective is presented and the diagnosis of the area in question, finalizing with the intervention proposal by area.

In conclusion could be determined that to general level the climate organizational of the Metropolitan Business of Neatness LTD ESP is evaluated of positive form by the collaborators of the same one, although there are dimensions of the climate organizational better evaluated that other.

The application of the interventions indicated in the final proposal presented as a result of this study is recommended, as well as the evaluation of the climate organizational again in a sensible time period.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
4. OBJETIVOS.....	19
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
5. MARCO DE REFERENCIA.....	20
5.1 MARCO TEÓRICO.....	20
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	23
5.2.1 Recompensa.....	23
5.2.2 Desafío.....	23
5.2.3 Relaciones.....	23
5.2.4 Conflicto.....	24
5.2.5 Identidad.....	24
5.2.6 Motivación.....	24
5.2.7 Liderazgo.....	24
5.2.8 Trabajo en equipo.....	25
5.2.8.1 Comunicación.....	25
5.3 MARCO INSTITUCIONAL.....	26
5.3.1 Misión.....	26
5.3.2 Visión.....	26
5.3.3 Valores corporativos:.....	26
5.3.4 Objetivos corporativos:.....	28

	Pág.
5.3.5 Organigrama “EMAS PASTO SA ESP”	29
6. METODOLOGÍA	30
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	30
6.1.1 Descriptiva.	30
6.1.2 Explicativa.....	30
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	30
6.2.1 Método analítico.....	30
6.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	30
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	32
7.1 PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO - PREGUNTAS CERRADAS	32
7.2 SEGUNDA PARTE DEL CUESTIONARIO - PREGUNTAS ABIERTAS	50
7.2.1 Motivación:.....	50
7.2.2 Propuestas:.....	51
7.2.3 Recomendaciones:	53
7.2.4 Compromisos:.....	54
8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	56
8.1 RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS	56
8.1.1 Objetivo.....	56
8.1.2 Diagnóstico.	56
8.1.3 Actividades:.....	56
8.1.4 Personal objetivo	56
8.1.5 Recursos:.....	57
8.1.6 Responsable.	57
8.2 MOTIVACIÓN EN EL PUESTO	57
8.2.1 Objetivo.....	57
8.2.2 Diagnóstico	57
8.2.3 Actividades:.....	57
8.2.4 Personal objetivo	58

	Pág.
8.2.5 Recursos:.....	58
8.2.6 Responsable	58
8.3 TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES	58
8.3.1 Objetivo	58
8.3.2 Diagnóstico	58
8.3.3 Actividades:.....	58
8.3.4 Recursos:.....	59
8.3.5 Responsable	59
8.4 COMUNICACIÓN	59
8.4.1 Objetivo	59
8.4.2 Diagnóstico	59
8.4.3 Actividades:.....	60
8.4.4 Recursos:.....	60
8.4.5 Responsable	60
8.5 PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO.....	61
8.5.1 Objetivo	61
8.5.2 Diagnóstico.	61
8.5.3 Actividades:.....	61
8.5.4 Recursos:.....	61
8.5.5 Responsable	61
8.6 AMBIENTE FÍSICO.....	62
8.6.1 Objetivo	62
8.6.2 Diagnóstico	62
8.6.3 Actividades:.....	62
8.6.4 Recursos:.....	62
8.6.5 Responsable	62
8.7 PRESUPUESTO POR CADA OBJETIVO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMAS PASTO SA ESP .	63
9. CONCLUSIONES	64

	Pág.
10. RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
NETGRAFÍA	67
ANEXOS	68

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Relaciones interpersonales	32
Cuadro 2. Estilo de dirección	35
Cuadro 3. Retribución	37
Cuadro 4. Estabilidad.....	39
Cuadro 5. Claridad y coherencia en la dirección.....	41
Cuadro 6. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas	43
Cuadro 7. Valores colectivos	44
Cuadro 8. Sentido de pertenencia	46
Cuadro 9. Sin remuneración trabajo horas extras.....	47
Cuadro 10. Disponibilidad de recursos	48
Cuadro 11. Es difícil acceso a la información para realizar mi trabajo.....	49
Cuadro 12. ¿Que lo motiva a usted para desarrollar sus actividades y tareas en la empresa?.....	50
Cuadro 13. ¿Que propone usted para que exista un mejor clima organizacional?.....	51
Cuadro 14. ¿Que actividades recomienda para que haya mayor unión y compañerismo en la empresa?.....	53
Cuadro 15. ¿Qué compromiso adquiriría usted para mejorar el clima laboral?	54

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Relaciones interpersonales	34
Gráfica 2. Estilo de dirección	36
Gráfica 3. Retribución	38
Gráfica 4. Estabilidad.....	40
Gráfica 5. Claridad y coherencia en la dirección.....	42
Gráfica 6. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas	43
Gráfica 7. Valores colectivos.....	45
Gráfica 8. Sentido de pertenencia.....	46
Gráfica 9. Sin remuneración trabajo horas extras.....	47
Gráfica 10. Disponibilidad de recursos	48
Gráfica 11. Es difícil acceso a la información para realizar mi trabajo	49
Gráfica 12. ¿Que lo motiva a usted para desarrollar sus actividades y tareas en la empresa?.....	50
Gráfica 13. ¿Que propone usted para que exista un mejor clima organizacional?	51
Gráfica 14. ¿Que actividades recomienda para que haya mayor unión y compañerismo en la empresa?.....	53
Gráfica 15. ¿Qué compromiso adquiriría usted para mejorar el clima laboral?	55

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Encuesta	68

INTRODUCCIÓN

El tema de esta investigación presenta el análisis del clima organizacional de la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto, logrando determinar el estado actual del clima laboral, y analizando las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro.

Ante la presión diaria de lograr las metas organizacionales, es alta la probabilidad de que gerente y directivos minoricen su atención en los requerimientos de sus colaboradores, afectando el clima organizacional y por consiguiente los niveles de desempeño laboral, rotación, satisfacción laboral y otros.

La importancia de contar con un clima organizacional positivo permite a las empresas enfrentarse a los retos con compromiso, lealtad y gran competitividad por parte de sus colaboradores. Las buenas relaciones afectan directa e indirectamente el día a día de la organización, desde las tareas individuales hasta las tareas que requieren de interacción entre equipos de trabajo y entre dependencias.

Finalmente, se espera que los resultados de esta investigación permitan proveer a la empresa y a sus colaboradores las herramientas de análisis y propuesta que generen un ambiente agradable de trabajo y en consecuencia permita alcanzar las metas individuales y organizacionales.

Después de que se efectúa la medición del clima de la empresa y se realice el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral. Donde se espera que dicha propuesta permita resolver las dificultades evidenciadas, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto SA ESP.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas actúan dentro de escenarios muy dinámicos sujetas a constantes retos, productos de la competitividad, de las nuevas aperturas económicas, los cambios que se genera en la tecnología, los nuevos productos que se ofrecen, la demanda de los consumidores exigiendo la satisfacción de sus necesidades. No sin más, ha cobrado gran valor el capital humano en las organizaciones puesto que son ellos quienes lideran los procesos y afrontan todo tipo de situaciones ya sea de triunfo o fracaso. A raíz de ello, se puede decir que entrando al contexto regional, la empresa EMAS PASTO SA ESP, ha sufrido grandes transformaciones bajo la actual administración la cual ha impactado de manera positiva el desarrollo y crecimiento de la organización y del talento humano con el que cuenta. No solo el aporte se hace evidente en la parte material y tangible a nivel local sino también a nivel departamental, a través de la generación de empleos, el crecimiento de utilidades e igualmente se puede decir que todo ello se ha logrado con el esfuerzo y la colaboración de cada uno de los integrantes de la empresa.

Debido a esta situación causa gran curiosidad, en el talento humano de la organización, el conocer como perciben dicho crecimiento, es decir, cómo es el clima laboral al interior de la empresa, cuál es su percepción sobre aspectos como la motivación, el trabajo en equipo, salud ocupacional, relaciones interpersonales, y en base a los mismos poder establecer el estado actual del ambiente organizacional. El Clima Laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros. En ese sentido se cuenta con herramientas que nos permiten realizar un proceso de consultoría y acompañamiento, a partir de un levantamiento de información, acerca de aspectos centrales en direccionamiento organizacional tales como: condiciones de trabajo, desarrollo integral del talento humano, servicio al cliente, comunicación gerencial, apoyo en la supervisión, entre otros.

Así no parezca, las relaciones interpersonales marcan una pauta en el desempeño de las funciones dentro del espacio laboral y actualmente EMAS PASTO SA ESP, cuentan con una coordinación del Talento Humano la cual trata de brindar diferentes espacios de capacitación, dialogo, bienestar para que el objetivo de mantener un buen clima laboral se cumpla. De ahí que se puede concluir que la efectividad de dichas actividades no se ha determinado mediante un estudio sino que las mismas se realizan sin evaluar los impactos que provocan en el talento humano. El bienestar y la satisfacción del empleado bajo las condiciones en las que se encuentra deben ser medidos periódicamente para tomar acciones

preventivas o correctivas según sea el caso y mantener un ambiente laboral armónico y estable.

En base a lo anterior, lo que se pretende es brindarle a la Gerencia y al Coordinador de Gestión Humana de EMAS la información y análisis del clima laboral que se perciben en la empresa, es decir dar a conocer el qué tan satisfecho está el colaborador dentro de esta organización e igualmente presentar una propuesta de mejoramiento, la cual permita tomar decisiones que contribuyan a mejorar el bienestar, la interacción y el desarrollo del talento humano.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional de EMAS Pasto SA ESP?

3. JUSTIFICACIÓN

El estudio del clima en las organizaciones surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, teniendo en cuenta que el personal de toda organización está influenciado tanto por las características de la organización que le afectan en cada situación, como por sus propias características personales que le influyen en la percepción que tiene del entorno laboral. El clima en las organizaciones surge, por tanto, de la interacción entre las características organizacionales y personales.

El clima afecta a las características organizacionales e influye en las actitudes y conducta del personal, lo que repercute e incide, en la eficacia y eficiencia de la organización.

Dadas las necesidades de las organizaciones de efectuar cambios y mejoras debido a la influencia ejercida por las transformaciones del entorno, estos cambios tienen que ir generalmente acompañados de cambios de las actitudes y de la conducta del personal. Las actitudes están en interacción constante con el clima, es por ello que, según el clima y el tipo de actitudes y conducta que manifiestan las personas en las organizaciones, se desarrollarán las tareas con mayor o menor eficacia, por lo que, como se ha dicho anteriormente, el tipo de clima organizacional incide sin duda en los resultados de la empresa.

El conocimiento de la percepción que tiene el personal de EMAS Pasto SA ESP de las distintas características de la organización, sea a nivel de estructura o de procesos, es un punto de partida necesario para detectar posibles síntomas de los problemas que hay que solucionar. Además, si queremos una orientación del tipo de actitudes predominantes en la organización, que pueden ser necesarias modificar, el clima será un instrumento de utilidad. El diagnóstico del clima, permitira conocer por tanto, si el clima existente es óptimo para la introducción de cambio y, en caso negativo, será una de las intervenciones prioritarias que se tendrá que efectuar para conseguir los resultados esperados.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar la herramienta de información, análisis y propuesta de mejoramiento a la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto SA ESP, para la toma de decisiones en cuanto a la percepción del clima laboral que tienen sus colaboradores.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar aspectos positivos y negativos que influyen en el clima organizacional de EMAS Pasto SA ESP.
- Presentar propuesta de aproximación al mejoramiento del clima laboral de la empresa.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El sentido o enfoque humano de la organización, es uno de los ámbitos a veces relegado por los directivos, el cual incide en distintos grados en la administración, gestión y desarrollo de la calidad. “Ante ello, en el ámbito de la gestión, se ha hecho necesario contar con especialistas en distintas técnicas motivadoras de la persona”¹.

Es a partir de los años noventas que nos encontramos en un momento crucial a partir del cual, paulatinamente se han ido produciendo cambios sustanciales en las estructuras organizacionales; cuyo horizonte ineludible es su proyección social acorde a los crecientes estándares e indicadores de calidad. Surge así como un modelo que atiende ciertas necesidades sociales las "*empresas socialmente responsables*", mismas que pretenden mitigar algunos de los problemas presentados en su entorno y, sobre todo, generar una imagen de identidad hacia la organización con base en ciertos valores reconocidos socialmente. Siendo ésta una estrategia empresarial, al interior de las organizaciones se ven reflejados un sinnúmero de aspectos que los individuos aportan de diversas maneras al trabajo cotidiano.

Pero antes de lograr lo anterior, es necesario realizar una introspección hacia el sentir de la organización como entidad viva, pues la estructura es el escenario donde los actores tienen determinados comportamientos y actitudes, que repercuten a corto, mediano y largo plazo en la calidad del servicio del cual provee a su medio.

Es sobre la perspectiva del clima organizacional que la organización puede indagar en el acontecer, sentimientos, reflexiones y/o percepciones del trabajador, sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión para lograr un cambio estratégico, conjuntando los fines y metas con los de su plantilla laboral, en otras palabras que exista un mutuo beneficio para ambas partes. Así, desde la orientación de la teoría de las organizaciones, es fundamental lograr una identidad en los fines, estrategias y metas de los miembros con los definidos por la organización.

“Ahora bien, es conveniente agregar que el ambiente que prevalece en cualquier espacio de trabajo de una organización, surge de las relaciones existentes entre los diversos elementos y subsistemas, constituyéndose una ligazón entre

¹ PICHOL, L, Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Editorial Mc Graw Hill, 1995. p.40.

ambiente e individuo"², es decir ambos elementos están íntimamente ligados y son los actores de este escenario quienes dan voz y significado a las acciones que realizan tanto en el plano individual como en el colectivo.

“De esta forma, la organización es concebida como un sistema complejo de interacciones”³, en la que los conflictos y acuerdos se presentan cotidianamente. Para mitigarlos y generar ambientes productivos, se requiere establecer los parámetros mínimos de convivencia y productividad. En ese sentido, el establecimiento de un sistema de gestión y desarrollo de recursos humanos, armoniza y dinamiza las relaciones entre los miembros. Para ello, se hace necesario el establecimiento de la función de administrar recursos humanos, misma que debe responder ha:

- Un mayor tamaño de las organizaciones, lo que genera relaciones más complejas y especializadas.
- Una creciente normativización laboral, lo que demanda especialistas en el tema.
- Atención a los requerimientos sindicales, ante las constantes demandas laborales.
- Tendencia a mayor humanización del trabajo, lo que requiere contar con especialistas en distintas técnicas motivadoras.
- Una mayor tecnificación de los procesos de producción, requiriendo mayor sapiencia sobre los procesos y sus relaciones.
- Mejor retribución del trabajo de los miembros de la organización, cumpliendo con ser equitativo, competitivo y motivador. En este sentido, la sola retribución económica es limitativa. Se requiere un sistema de gestión y desarrollo de recursos humanos.

En palabras de Guillén y otros, el clima organizacional, es una realidad imprescindible en el mundo moderno de la empresa"⁴, agregaríamos que no sólo la empresa sino también toda organización social posee un determinado clima, el cual a veces es una realidad claramente visible, y en otros casos permanece latente; e incide de alguna manera en la estructura y dinámica del entorno laboral u organizacional; y esto constituye desde nuestra perspectiva un punto crucial para conocer nuestro entorno directo, e incidir en él de manera positiva.

El indagar o realizar un estudio diagnóstico, resulta pertinente para toda organización que explora intrínsecamente en su realidad para con ello continuar en la dinámica de innovación dentro de la estructura que la conforma. La

² GUILLÉN, G, GALA, L y VELÁZQUEZ, M. Clima Organizacional. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2000, p.166.

³ PICHOL, L, Op.cit., p.40.

⁴ GUILLÉN, y otros. Op.cit., p. 166.

innovación considerada como un proceso que es y será el impulso de cambio para llevar a toda organización a consolidarse y ser líder en el ramo en el cual se desempeña, necesita de herramientas e instrumentos diversos que la apoyen para emprender acciones transformacionales.

“Ha de considerarse que el nivel de formación de la población está en aumento, por lo que se dificulta la gestión, ya que tiene otras expectativas y necesidades respecto a los de baja formación”⁵, no con ello se indica que sea una tarea imposible, pero sí resulta un tanto más complicada, es sobre estos márgenes que un estudio o indagación del clima que se vive entre los recursos humanos que conforman nuestro organismo, nos brinda una radiografía del acontecer latente de algunas problemáticas que pueden existir y que a su vez inciden en los resultados que deseamos.

Por otra parte, subrayamos que el clima organizacional es el sensor que mide el nivel de comunicación e integración del factor humano dentro de la institución en la cual labora, esto compone el panorama del desarrollo institucional, en otras palabras, el analizar el clima constituye una de las estrategias de la gestión para reencauzar los objetivos que se plantean y que por alguna razón, no alcanzan lo planeado, en la estructura institucional.

El tema sobre clima laboral empezó a cobrar importancia entre los investigadores desde los sesentas y, a través de este lapso, ha sido llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, y cultura son algunas de sus variantes, aunque aún sigue existiendo el debate en torno a sus límites, alcances y dimensiones.

“Haciendo una paráfrasis de Furnham, indicamos que la temática ha estado presente y se ha arraigado durante casi medio siglo en el área administrativa, las organizaciones son conscientes de que así como el clima atmosférico real, (es decir el clima) afecta la temperatura o puede devastar una zona geográfica o incluso derruir alguna sucursal de la empresa u organización, de igual forma ocurre con el clima organizacional”⁶, lo anterior nos brinda la pauta para señalar que no es tarea ineficaz el implementar un diagnóstico en este rubro desde el campo de la administración y la gestión pues el clima interno u organizacional afecta a sus recursos humanos y por ende sus implicaciones tienen un peso específico en la organización para bien o para mal como ya hacíamos referencia.

⁵ PERETTI, J. M. Todos somos directores de recursos humanos. Gestión 2000. Barcelona: Editorial Gedisa, 1998. p.17.

⁶ FURNHAM A. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Madrid: Editorial Alianza S.A, 2001. p 600.

Ante el argumento vertido con anterioridad, Furnham (2001), continúa insistiendo en que: “el clima tiene un impacto tan vital en el individuo en el trabajo como el clima atmosférico respecto a las actividades y los estados de ánimo en general de las personas, siendo un punto medular inserto dentro de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella, afectando tanto el desempeño como la satisfacción de los empleados”⁷, aquí se acentúa nuevamente la trascendencia de este fenómeno como objeto de estudio.

Sobre este criterio podemos sustentar que: el clima no puede ser descrito o interpretado sino es a partir de los recursos humanos quienes directa o indirectamente pueden ser los mediadores para definir indicadores y/o circunstancias que destaquen la presencia de un determinado clima en su entorno, esta sería entonces la concepción sobre la cual trabajaremos.

Podemos enunciar parafraseando a Furnham (2001), que "a los directivos de las organizaciones les ha tomado largo tiempo darse cuenta o convencerse de que los aspectos "ligeros" de los recursos humanos pueden ser factores decisivos en el éxito o fracaso de una estructura organizacional o institución"⁸ con esta aseveración se explica que la organización no sólo debe preocuparse por aspectos de financiamiento, infraestructura o planes técnicos minuciosos para realizar sus distintas funciones, sino que puede y debe tomar en cuenta al capital humano que conforma los cimientos de la organización, explorando en varios aspectos como necesidades, comportamiento, satisfacción, rendimiento, etc.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

5.2.2 Desafío. Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5.2.3 Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones

⁷ FURNHAM, A. Op.cit., p. 601.

⁸ FURNHAM, A. Op.cit., p. 576.

sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

5.2.4 Conflicto. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

5.2.5 Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

5.2.6 Motivación. La motivación en la empresa (organización) es un factor importante para una buena productividad ya que el trabajador que este motivado tiene la tendencia a desarrollar mejor su trabajo y esto sería un aporte positivo. "Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual"

5.2.7 Liderazgo. A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción. El líder ha de convencer y conmover. Ha de ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es

importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve⁹.

5.2.8 Trabajo en equipo. Es una forma organizada en donde la base fundamental es que las personas que lo constituyen adoptan una actitud compartida de colaboración y participación frente al logro de resultados específicos y para lo cual deben realizar actividades interdependientes

Para los trabajos en equipo se requiere contar con aspectos como:

- Comprensión e identificación con los objetivos y metas de la organización
- Tener habilidades comunicacionales efectivas
- Manejo de las diferencias individuales. Afectividad
- Colaboración como actitud
- Empatía
- Participación para el desarrollo
- Respeto y autonomía
- Pensar con los demás y no por los demás
- Libertad en el pensamiento grupal y utilización creativa del error
- Confianza mutua

5.2.8.1 Comunicación. Goldhaber señala que los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante la interacción humana y son susceptibles de ser evaluados de la siguiente manera: modalidad del lenguaje (diferencia los mensajes verbales y no verbales). Supuestos receptores: incluyen a las personas que se encuentran dentro y fuera de la organización, incluye mensajes internos: memorándums, reuniones; mensajes externos: campañas de publicidad, relaciones públicas, venta, tareas cívicas, etc.

Lo importante es que el flujo de mensajes dentro de la organización es para informar, regular, persuadir e integrar. Los mensajes para informar y persuadir pueden incluirse en los mensajes de tarea. Las funciones regulatorias se parecen a los mensajes de mantenimiento y los mensajes de integración cumplen funciones parecidas a los mensajes humanos.

Goldhaber indica que las redes es el flujo de mensajes entre personas sigue un camino denominado red de comunicación. Una red comunicación puede existir tan solo con dos personas, unas pocas o toda la organización. La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiente de quien inicia el

⁹ Disponible en: https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/2/0353/247201/material_docente/previsualizar_material=14349

mensaje y de quien los recibe. Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados. La mayoría de las comunicaciones descendentes implica a mensajes de tarea o mantenimiento relacionado con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas. Las comunicaciones ascendentes son las que fluyen desde los subordinados hacia los superiores sirve para recibir feedback hacer preguntas o hacer sugerencias. Tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, incluyen los mensajes humanos o de integración. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Están relacionados con la resolución de problemas, conflictos o rumores¹⁰.

5.3 MARCO INSTITUCIONAL

EMAS PASTO SA ESP es una empresa que presta el servicio público de aseo. La prestación del servicio público de aseo comprende las actividades de barrido de calles, recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos en el relleno sanitario. Contando en cualquiera de los casos con los elementos, el personal requerido y capacitado.

5.3.1 Misión. EMAS Pasto es una empresa prestadora del servicio público en aseo en el ámbito regional, que promueve y ejecuta dentro de sus competencias la Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos bajo criterios de responsabilidad, sostenibilidad y rentabilidad.

5.3.2 Visión. EMAS Pasto será, en la siguiente década, una empresa líder en soluciones ambientales con proyección regional, nacional e internacional que prestará con excelencia y calidad los servicios de aseo, transporte y disposición final de residuos sólidos a la ciudadanía e instituciones públicas y privadas; para contribuir en la construcción de una cultura ciudadana armónica con los entornos social y natural. Se visualiza además, como una organización inteligente basada en el aprendizaje continuo y en la valoración del talento humano.

5.3.3 Valores corporativos:

- **Confianza:** Es el capital institucional más importante. Incorpora la credibilidad y la lealtad con la empresa, sus directivos, sus colaboradores y la misión de la misma.

¹⁰ Ibidem

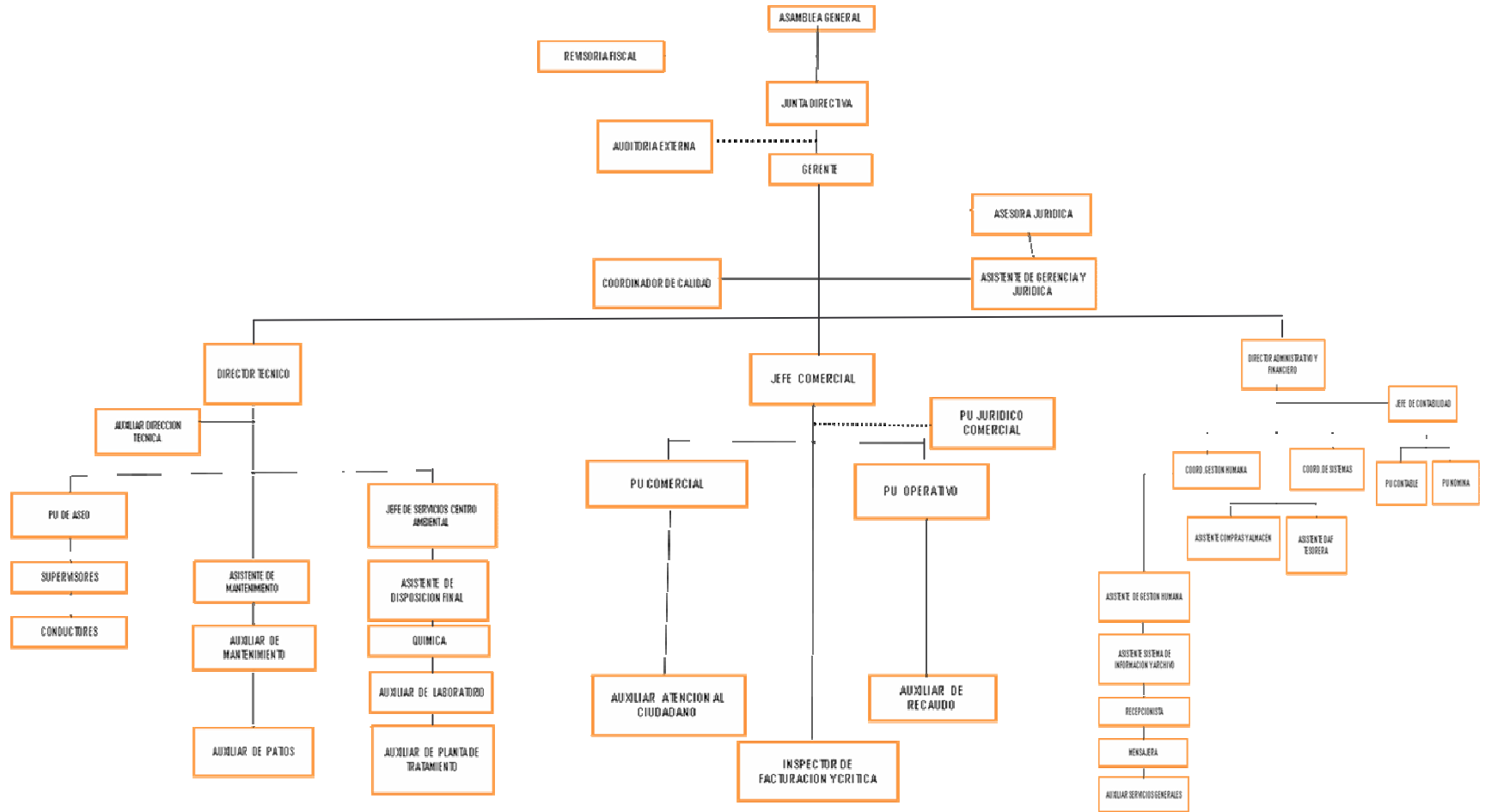
- Honestidad: Que mueve a proceder con rectitud, veracidad, honradez e integridad en todos y cada uno de los actos de la vida, de acuerdo con reglas y valores aceptados por la sociedad como buenos principios.
- Responsabilidad: Es la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones tomadas libremente. Es la obligación moral por cumplir con el deber asignado aportando lo mejor de sí mismo.
- Capacidad Crítica: Es la capacidad de reflexionar y opinar con objetividad, libertad y responsabilidad sobre el entorno, las actuaciones de los demás y las propias.
- Respeto: Es el valor fundamental para la convivencia social. Reconocer la diferencia con los otros sin transgredir la dignidad humana. Es crear un ambiente de tolerancia responsable.
- Compromiso: Querer hacer el trabajo asignado, practicar el sentido de pertenencia a la empresa y asumir un espíritu constructivo y creativo con sus labores cotidianas y estratégicas.
- Trabajo en Equipo: Es crear sinergia, resolver los problemas de manera compartida y fortalecer la solidaridad y el trabajo interdisciplinario.
- Discreción: Implica que deben conservar la confidencialidad en la información de la empresa y mantener una actitud siempre moderada al momento de emitir cualquier juicio; es tener un diálogo formal y claro con los demás, evitando los rumores, especulaciones y supuestos.
- Solidaridad: Es actuar en unión, sintiendo como propias las causas, intereses y responsabilidades de otros, de manera desinteresada y oportuna, expresando un alto grado de integración, estabilidad interna, adhesión ilimitada y total a una causa, situación o circunstancia que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos.
- Equidad: Mantener una actitud justa y equitativa frente a los diferentes actores internos y externos a la empresa y de mejoramiento continuo.
- Adaptación: Es tener una actitud de disposición a los cambios y a asumir nuevas condiciones y exigencias con responsabilidad, buscando un continuo mejoramiento.
- Paciencia: Es la virtud de asumir los retos presentes y futuros con fundamento en la tranquilidad y serenidad, lo que garantiza un mayor éxito en la labor empeñada.

- Puntualidad: Es el valor que envuelve la responsabilidad y el respeto hacia los demás y le da sentido al vivir en comunidad.

5.3.4 Objetivos corporativos:

- Ampliados los servicios ambientales: La empresa es líder en la prestación de negocios ambientales diversificados a nivel local, regional e internacional.
- Calidad ambiental optima en la disposición final: La empresa cuenta con un Centro Integrado de Tecnología Ambiental certificado en calidad, líder en el manejo e investigación de disposición final de residuos sólidos, técnicamente adecuado, basado en el mejoramiento continuo, con la mejor tecnología disponible, social y ambientalmente sostenible.
- Alta calidad ambiental en el barrido, recolección y transporte de residuos: La Empresa tiene los procesos de barrido, recolección y transporte certificados en calidad, eficientes, correspondientes a una contratación justa.
- Compromiso total con la sostenibilidad ambiental del municipio: La empresa aporta al municipio de Pasto en la planeación, evaluación, mejoramiento y ejecución de sus políticas ambientales, con énfasis en el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos.
- Responsabilidad institucional con la cultura ambiental: La Empresa está comprometida con la ciudad y la ciudadanía con procesos de educación ambiental en residuos sólidos y producción limpia bajo la filosofía de responsabilidad social ambiental.
- Talento humano responsable, eficiente, identificado con la empresa: Los colaboradores de EMAS PASTO S.A. E.S.P., tienen sentido de pertenencia e identifican a la empresa como una organización de aprendizajes permanentes en los ámbitos individual, colectivo y social.
- Reconocimiento ciudadano y posicionamiento de la empresa: Por medio de instrumentos apropiados para medir satisfacción del ciudadano y percepción de la empresa hacia el entorno, EMAS PASTO S.A. E.S.P., se encuentra posicionada como una de las mejores del país, en lo referente a su misión.
- EMAS PASTO a través de EMAS SOCIAL implementa un programa permanentemente de responsabilidad social empresarial – RSE. Los programas sociales a favor de los escobitas y operarios se visibilizan y valoran por la ciudadanía y, la empresa apoya iniciativas de carácter cívico y cultural.

5.3.5 Organigrama “EMAS PASTO SA ESP”



Fuente. Este estudio

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación se basa en dos tipos de estudio que son: descriptiva y explicativa.

6.1.1 Descriptiva. Esta investigación es de tipo descriptiva ya que se llega a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, personas y procesos a estudiar. Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y el proceso de los fenómenos; en este caso consistió en identificar características específicas que permitieron determinar el clima organizacional de EMAS PASTO. Para lo cual, se acudió a técnicas de recolección de información como es la observación y un cuestionario.

6.1.2 Explicativa. De igual manera ésta investigación es explicativa porque alcanza un nivel creativo de proposición conceptual, ya que se identifica y analiza las variables que intervienen en el clima organizacional dentro de la empresa.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

6.2.1 Método analítico. Es el principal método utilizado en esta investigación que consiste en la descomposición de los compuestos reales, o racionales e ideales, en sus partes o elementos simples: la división de un todo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El objeto de este método es el estudiar y examinar las partes por separado, para ver las relaciones entre las mismas que determinan, por un lado, la estructura del objeto y por otro su dinámica con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

6.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la realización del diagnóstico del clima organizacional en EMAS PASTO SA ESP, se aplicó una encuesta (Anexo A) que constó de 43 preguntas; preguntas que tuvieron como propósito identificar las características del medio de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en esta empresa. Dicha encuesta se dirigió y fue aplicada a los diferentes cargos del personal del área administrativa de la empresa tomando como población el 75% (62 personas). La ejecución de la misma se redujo a un tamaño de muestra del 65% (54 personas) debido a la falta de disposición de algunos de ellos para la realización de este tipo de actividades.

La encuesta consta de dos partes, es decir se manejó dos clases de pregunta (abiertas y cerradas), donde la primera parte (preguntas cerradas) se evaluó ocho ítems que están relacionados a continuación:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Retribución
- Estabilidad Laboral
- Claridad y coherencia en la dirección
- Disponibilidad de recursos
- Sentido de pertenencia
- Valores colectivos

En esta investigación, que se realiza en el mes de Febrero de 2009, se subdividió 30 preguntas con opciones de respuesta SIEMPRE, CASI SIEMPRE, ALGUNAS VECES, CASI NUNCA Y NUNCA (escala de positivos a negativos) tabulada por frecuencia de respuesta; la segunda parte de las preguntas cerradas, nueve preguntas con opción de respuesta SI Y NO. La primera parte del instrumento abarca las ocho dimensiones mencionadas anteriormente. Cada una de las dimensiones se evalúa a través de cinco preguntas por cada dimensión. El mismo formulario consta de una tercera parte sugerida por la empresa objeto de estudio, donde se formula una pregunta sobre motivación y tres preguntas abiertas que abarca aspectos como propuestas, recomendaciones y compromisos del talento humano para mejorar el clima organizacional.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1 PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO - PREGUNTAS CERRADAS

Cuadro 1. Relaciones interpersonales

Pregunta \ Respuesta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	28%	20%	43%	7%	2%
Soy aceptado por mi grupo de trabajo	61%	32%	7%	0%	0%
Los miembros del grupo son distantes conmigo	2%	2%	9%	44%	43%
Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo	2%	3%	13%	26%	56%
El grupo de trabajo valora mis aportes	30%	33%	20%	11%	6%

Fuente. Este estudio

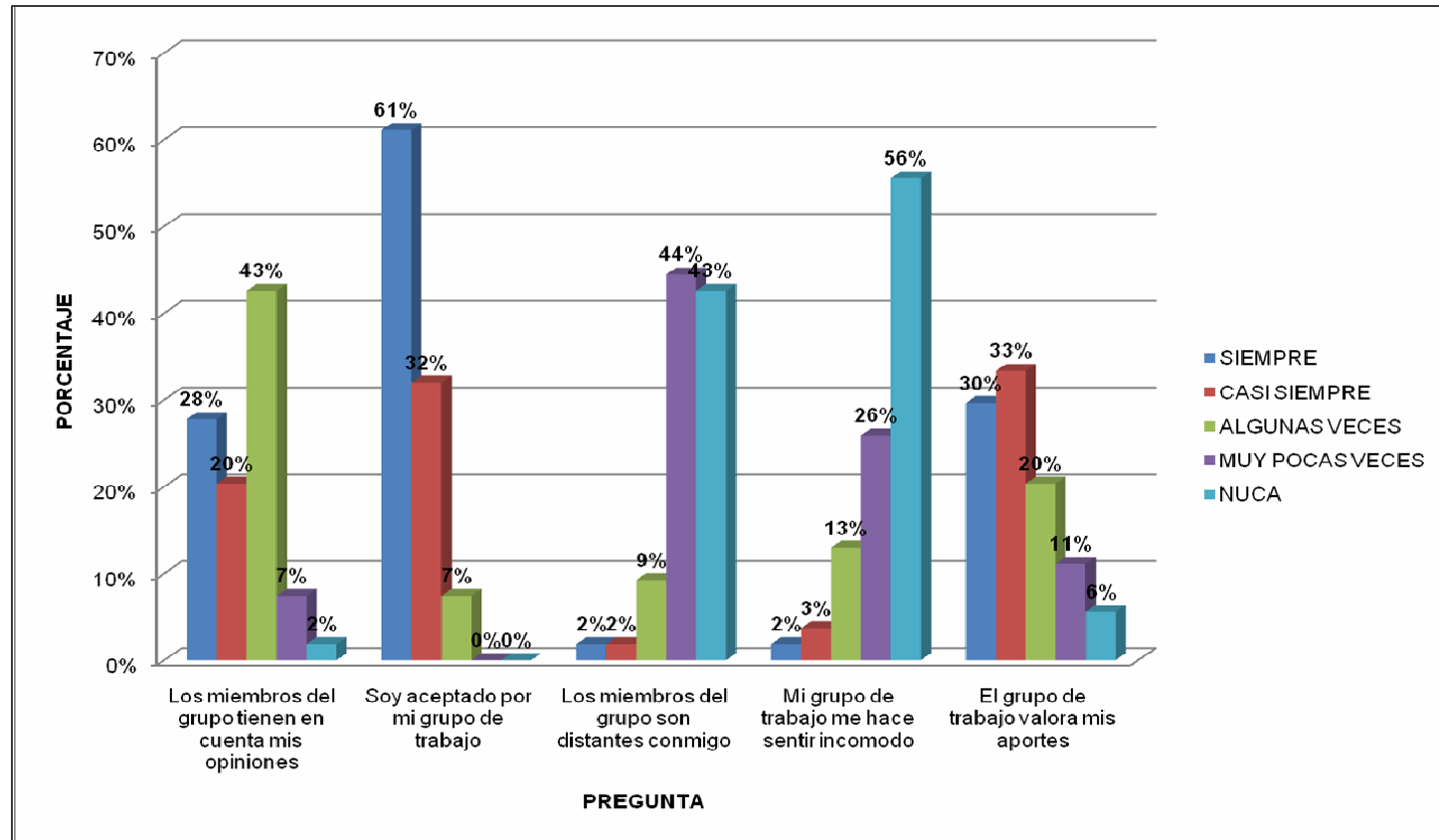
De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que las relaciones interpersonales existentes en la empresa son buenas, ya que está representado en un 61% de las personas que sienten que son aceptadas en el grupo de trabajo, el 44% piensan que muy pocas veces los miembros del grupo son distantes con ellos y el 56% de la población encuestada nunca se ha sentido incómoda en su equipo de trabajo, lo que da entender que cada persona tienen la capacidad de relacionarse de forma saludable y grata con los distintos tipos de personas que hay en la empresa, sabiendo afrontar creativamente lo mejor de él y del otro.

Por otra parte se puede decir que los aportes que cada persona expresa frente al grupo casi siempre es valorada ya que está representada en el 33% de los colaboradores, permitiendo así adoptar decisiones que originan conclusiones más ricas que aquellas que son producto del pensamiento individual, además la calidad de las decisiones de dirección mediante la experiencia e inteligencia colectiva permite disminuir la incertidumbre y el riesgo a equivocarse en esta toma de decisiones.

Sin embargo miramos que el 7%, el 9% y el 13% de las personas opinan que algunas veces no son aceptadas dentro del grupo de trabajo, que los miembros del grupo son distante con ellas y que el grupo de trabajo las hacen sentir incómodas, por lo cual se puede decir que existe poca simpatía entre algunos de ellos.

Además se puede observar que el 43% de los colaboradores sienten que las opiniones expresadas por ellos frente al grupo, algunas veces son tomadas en cuenta, lo cual contribuye a la desmotivación y poca participación frente a las diferentes actividades y procesos que se llevan a cabo en la empresa (Grafica 1).

Gráfica 1. Relaciones interpersonales



Fuente. Este estudio

Cuadro 2. Estilo de dirección

Pregunta \ Respuesta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo	40%	13%	26%	11%	10%
El jefe es mal educado	4%	6%	18%	11%	61%
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	22%	20%	30%	24%	4%
Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	8%	11%	17%	17%	47%
El jefe desconfía del grupo de trabajo	6%	13%	20%	26%	35%

Fuente. Este estudio

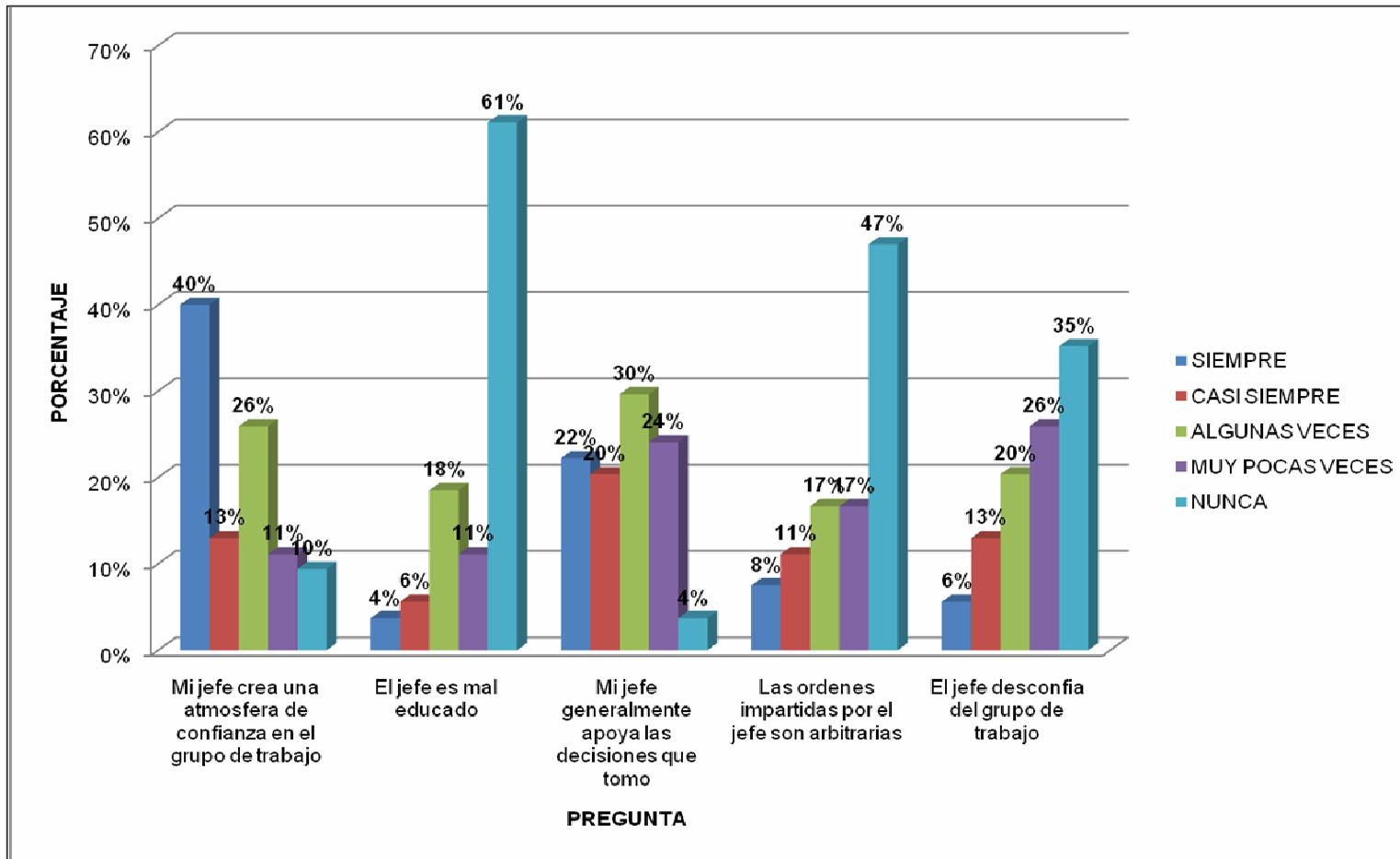
De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que el estilo de dirección con el que cuenta EMAS PASTO SA ESP es adecuado, puesto que el 40% de los colaboradores piensan que el jefe crea una atmosfera de confianza en su grupo de trabajo, el 61% que el jefe nunca es mal educado, 47% que las órdenes impartidas por el jefe nunca son arbitrarias y el 35% que el jefe nunca desconfía del grupo de trabajo, lo que significa que existe confianza y que dicha confianza genera un nivel de compromiso por parte de sus colaboradores.

Se puede decir también, que el nivel directivo acepta la responsabilidad de la orientación estratégica de la empresa hacia una administración eficiente y eficaz, donde su influencia se materializa en la frecuencia y la calidad de la interacción entre los niveles directivos, funcionales y operativos de la empresa; la actitud de la dirección frente a la formalización del comportamiento, el cual puede moverse entre la rigidez o la flexibilidad para dirigir y coordinar las acciones necesarias a la ejecución de las tareas; la capacidad de influir sobre los colaboradores para contribuir a la obtención de los propósitos y el mejoramiento de la productividad y competitividad.

Por otro lado, el 30% de las personas opinan que el jefe algunas veces apoya las decisiones que se toma, generando así estancamiento en la creatividad y mejoramiento continuo en la realización del trabajo.

El 9%, el 4%, el 4%, el 8% y el 6% que es la minoría de la población encuestada esta en oposición a el estilo de dirección, ya que nunca sienten una atmosfera de confianza en el grupo, el jefe es mal educado, nunca se apoyan las decisiones que se toman, las decisiones son arbitrarias y el jefe desconfía del grupo de trabajo (Grafica 2).

Gráfica 2. Estilo de dirección



Fuente. Este estudio

Cuadro 3. Retribución

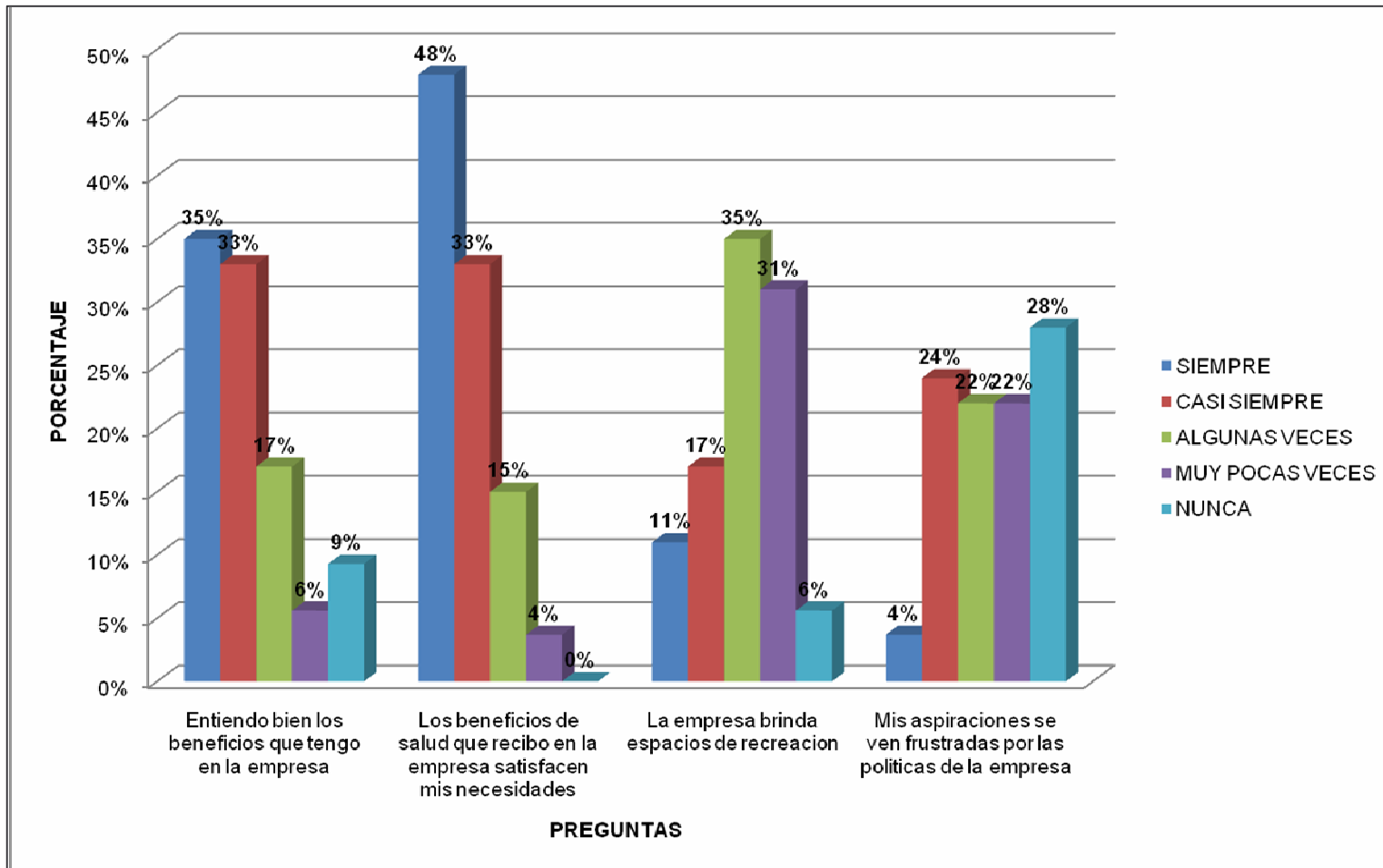
Pregunta	Respuesta				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	35%	33%	17%	6%	9%
Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	48%	33%	15%	4%	0%
La empresa brinda espacios de recreación	11%	17%	35%	31%	6%
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	4%	24%	22%	22%	28%

Fuente. Este estudio

De acuerdo a los resultados obtenidos puede observarse que el 48% de las personas que laboran en esta empresa consideran que siempre los beneficios de salud que reciben en esta organización satisfacen sus necesidades y el 35% entienden bien sobre los beneficios que tienen en la empresa, lo que significa que en el momento de presentarse alguna enfermedad o calamidad domestica, la empresa apoya incondicionalmente a través de permisos; además da a entender que existe un permanente control en el aspecto de la salud a través de brigadas y charlas sobre accidentalidad laboral, salud y prevención de enfermedades; lo cual contribuye a que cada colaborador sienta que existe retribución al esfuerzo y dedicación que están realizando en cada una de sus actividades.

Por otro lado se observa que el 35% de las personas consideran que algunas veces los espacios de recreación son muy reducidos, lo cual no contribuye a reducir la fatiga y estrés generado por el trabajo diario. La recreación enriquece la calidad de vida y es esencial para el bienestar individual y colectivo. Además se observa que el 24% de ellos piensan que casi siempre existe frustración de las aspiraciones que tienen los colaboradores por las políticas de la empresa lo cual influye en la motivación de cada uno de ellos, impidiendo así dar siempre lo máximo de ellos mismo, dificultando el alcance de los resultados esperados (Grafica 3).

Gráfica 3. Retribución



Fuente. Este estudio

Cuadro 4. Estabilidad

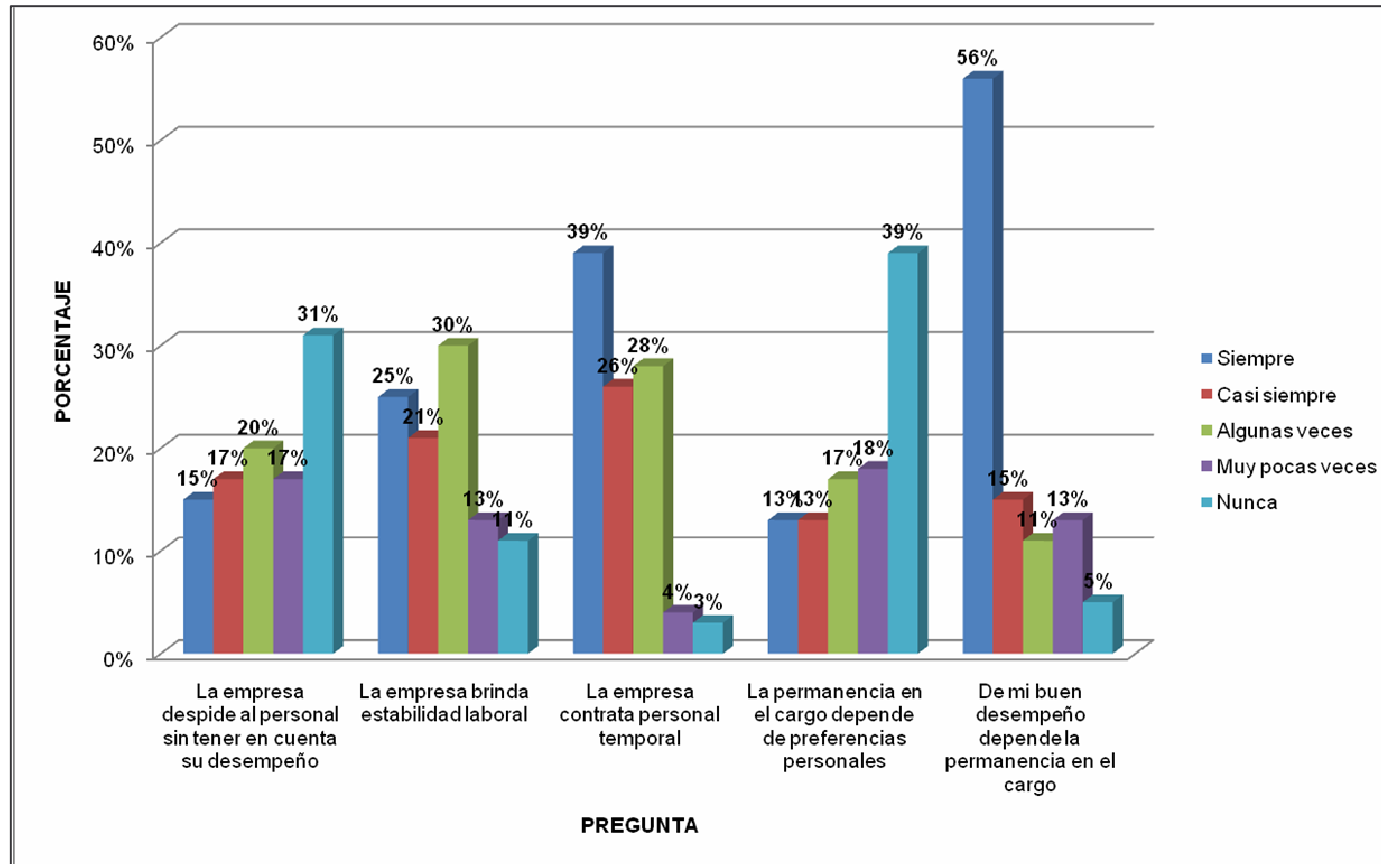
Pregunta \ Respuesta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	15%	17%	20%	17%	31%
La empresa brinda estabilidad laboral	25%	21%	30%	13%	11%
La empresa contrata personal temporal	39%	26%	28%	4%	3%
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	13%	13%	17%	18%	39%
De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	56%	15%	11%	13%	5%

Fuente. Este estudio

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que la percepción que tienen los colaboradores frente a la estabilidad, es que existe en algunas ocasiones, la cual está representada en un 30%, y un 39% de la población encuestada piensa que siempre hay contratación de personal de temporada lo cual se puede explicar por la terminación de contratos a término fijo (contratos no mayores a tres meses) generando así rotación de personal en algunos cargos.

Por otra parte, el 31% de los trabajadores expreso que EMAS nunca despide al personal sin tener en cuenta su desempeño, el 56% expresa que la permanencia en el cargo siempre depende de su buen rendimiento y el 39% que nunca existe preferencias personales, lo que significa que el jefe tiene el máximo respeto por sus colaboradores, quienes no son tomados como una máquina si no como seres humanos dignos, que donan su esfuerzo, su inteligencia y su capacidad de producción para su empresa (Grafica 4).

Gráfica 4. Estabilidad



Fuente. Este estudio

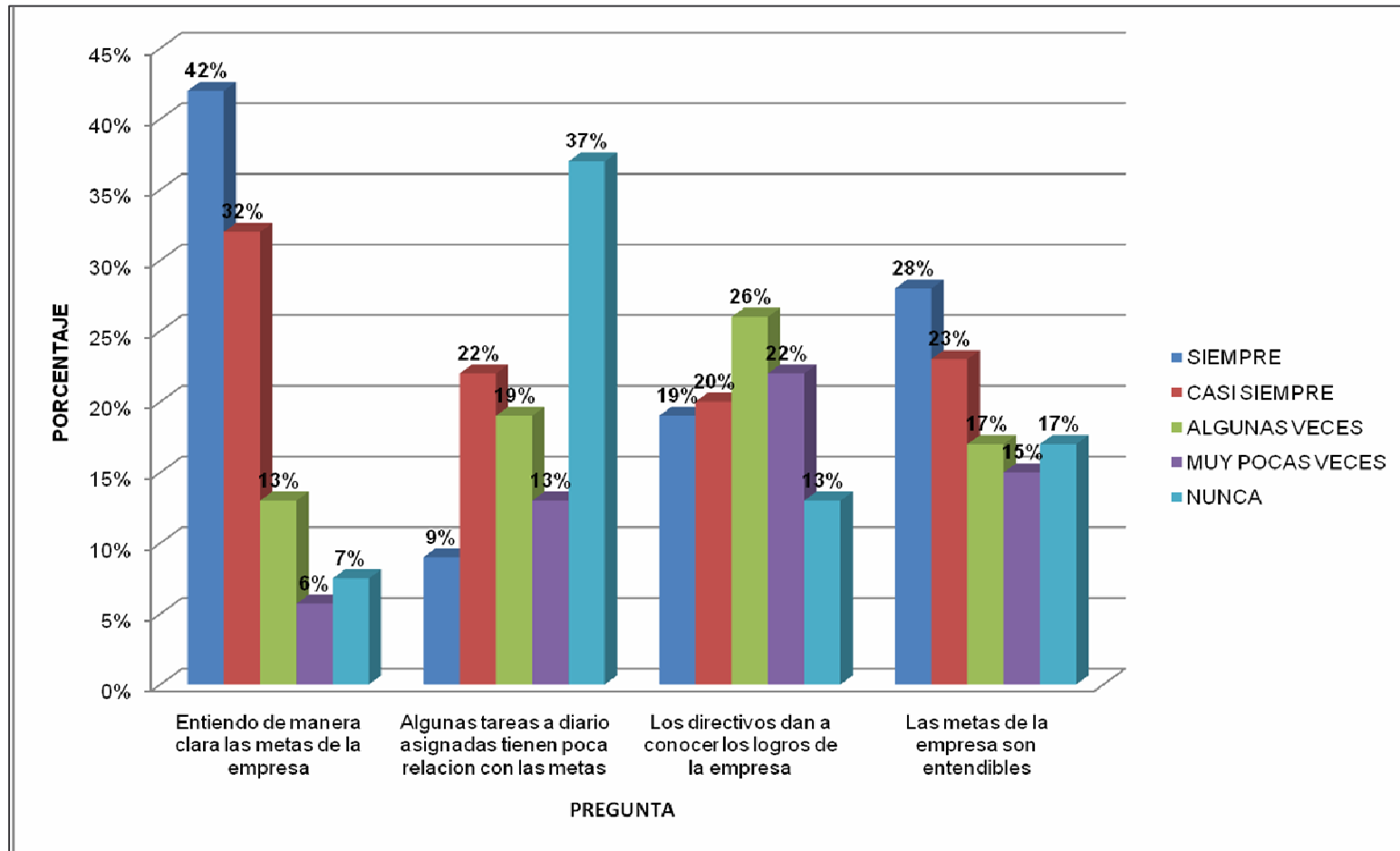
Cuadro 5. Claridad y coherencia en la dirección

Pregunta	Respuesta				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Entiendo de manera clara las metas de la empresa	42%	32%	13%	6%	7%
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	9%	22%	19%	13%	37%
Los directivos dan a conocer los logros de la empresa	19%	20%	26%	22%	13%
Las metas de la empresa son entendibles	28%	23%	17%	15%	17%

Fuente. Este estudio

Se puede observar, según los resultados obtenidos que existe claridad y coherencia por parte de la dirección en la orientación de sus actividades hacia las metas a alcanzar, lo cual está representado en el 42% de las personas que siempre entienden de manera clara las metas de la empresa, el 37% opina que nunca las tareas asignadas a diario tienen poca relación con las metas y un 28% expresan que las metas son entendibles, lo que significa que cada colaborador sabe para donde va y el que tan importante es su labor dentro de la empresa, además comprende que el contar con su mejor esfuerzo contribuyen alcanzar metas que son pequeños pasos para el logro de los objetivos organizacionales (Grafica 5).

Gráfica 5. Claridad y coherencia en la dirección



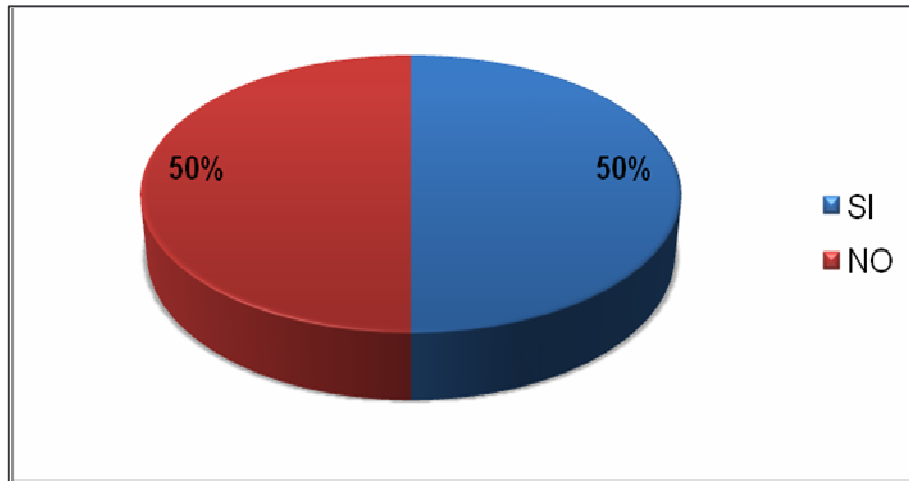
Fuente. Este estudio

Cuadro 6. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	27	50%
NO	27	50%
TOTAL	54	100%

Fuente. Este estudio

Gráfica 6. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas



Fuente. Este estudio

Por otro lado se puede observar que el 26% de las personas (grafica 5) opinan que, muy pocas veces los logros alcanzados son comunicados, y que el 50% de las personas conocen bien como la empresa está logrando sus metas y el otro 50% no lo conoce (gráfica 6), lo cual quiere decir que dicho aspecto requiere que se le brinde una mayor importancia, puesto que al no ser comunicado al personal, el que se está logrando, no existe una apropiada y efectiva retroalimentación que permita a la organización tomar correctivos a tiempo y poder así, brindar una mejor calidad en el servicio y por ende obtener mayores ingresos.

Cuadro 7. Valores colectivos

Pregunta \ Respuesta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
El trabajo en equipo entre dependencias es bueno	19%	22%	35%	17%	7%
Las dependencias responden bien a mis necesidades	13%	28%	41%	13%	5%
Puedo conseguir fácilmente información de otras dependencias	17%	26%	26%	24%	7%
Cuando las cosas salen mal, las dependencias culpan a otras	33%	26%	15%	7%	19%
Las dependencias resuelven problemas sin responsabilizar a otras	11%	26%	22%	37%	4%

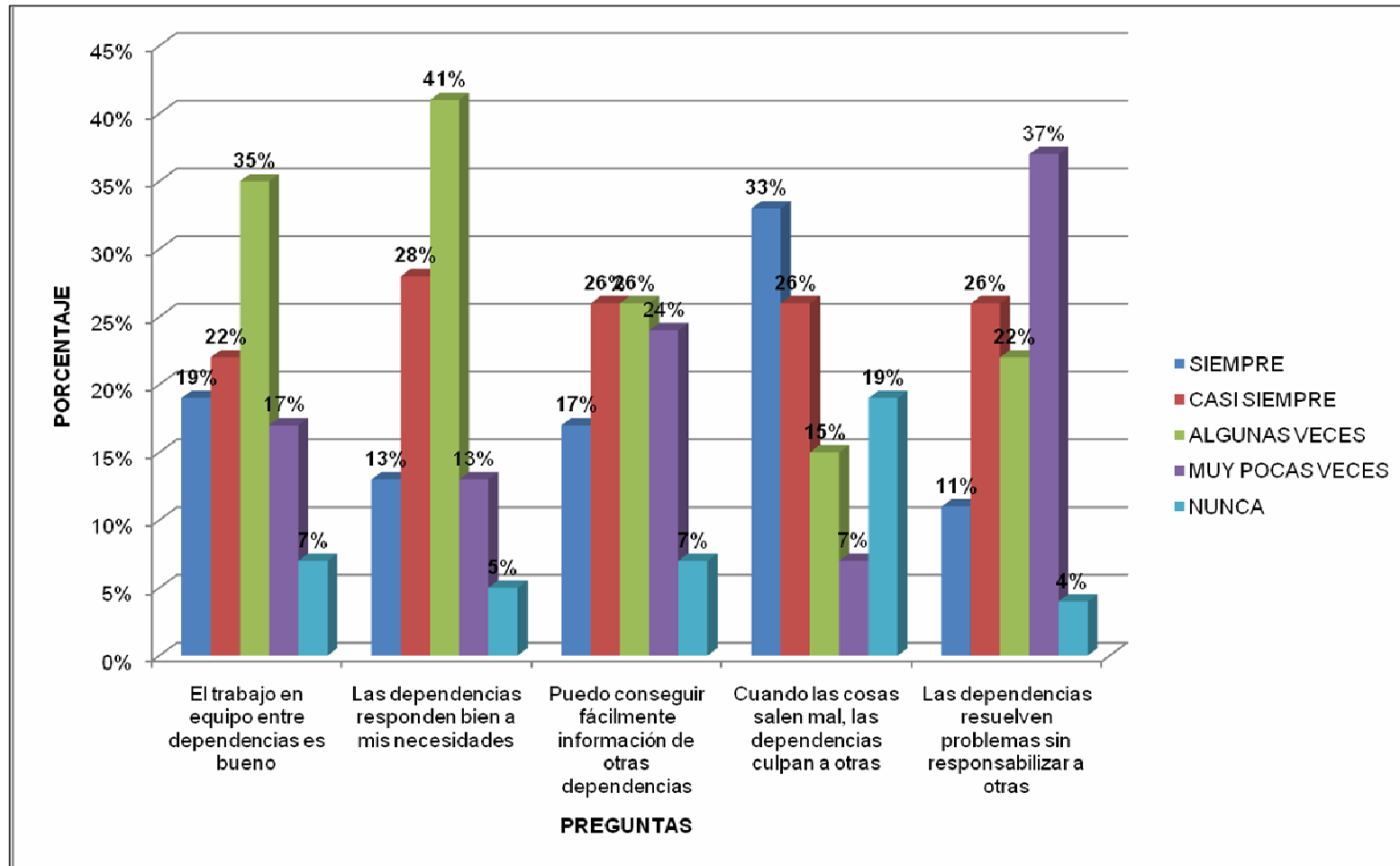
Fuente. Este estudio

Existe una tendencia de los trabajadores de EMAS PASTO S.A. E.S.P. hacia el trabajo en forma individual. Se evidencia que la perspectiva que se tiene sobre el trabajo en equipo es muy baja debido a que el 35% de los integrantes de la empresa expresan que algunas veces se trabaja bien en equipo y en aspectos como las respuestas que se requieren en el momento oportuno solamente el 13% de los trabajadores opinan haber recibido con calidad lo solicitado a las dependencias y un 5% afirma que nunca hay buenas respuestas a las necesidades denotando la falta de apoyo y de colaboración.

Para la obtención de información entre dependencias los procesos son difíciles pero en su mayoría se brindan en un 26% aunque no de manera eficaz opina el 24% del Talento Humano. Solo el 17% de los colaboradores de EMAS se satisfacen con el acceso fácil a la información.

Se evidencia igualmente, problemas en los valores personales y las relaciones interpersonales cuando se presentan momentos de crisis a nivel de toda la organización ya que un 33% de los trabajadores opina que se culpan entre dependencias por los errores cometidos. Lo anterior deja percibir la falta de responsabilidad, la falta de sinceridad del personal, al no afrontar las situaciones difíciles. Este hecho repercute negativamente en el clima laboral desatando inconformidad, desmotivación, mal humor por parte de aquellos que no merecen catalogarse como responsables de una equivocada acción. Además la anterior afirmación se soporta también en la opinión del 37% de los trabajadores de EMAS que piensas que la resolución de problemas por parte de las dependencias responsabiliza a otras sobre los problemas que se presentan en contraste con tan solo un 11% que asumen con sensatez su irresponsabilidad o incumplimiento (Grafica 7).

Gráfica 7. Valores colectivos



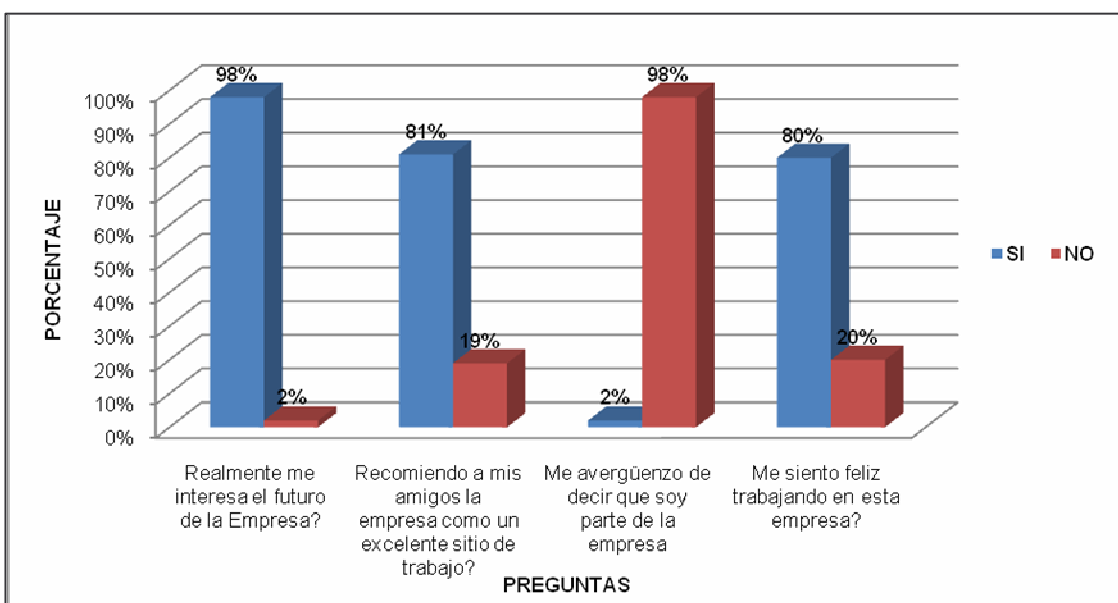
Fuente. Este estudio

Cuadro 8. Sentido de pertenencia

Pregunta \ Respuesta	Si	No
Realmente me interesa el futuro de la Empresa	98%	2%
Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	81%	19%
Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	2%	98%
Me siento feliz trabajando en esta empresa	80%	20%

Fuente. Este estudio

Gráfica 8. Sentido de pertenencia



Fuente. Este estudio

El sentido de pertenencia entendido como el grado avanzado de filiación o ligazón existente entre el colaborador y la empresa a nivel general es bueno, este aspecto es uno de los factores sobre los cuales se denota una leve inconformidad ya que un 19% de los trabajadores no recomienda a la empresa como un excelente sitio de trabajo y un 20% no se siente feliz de trabajar en EMAS.

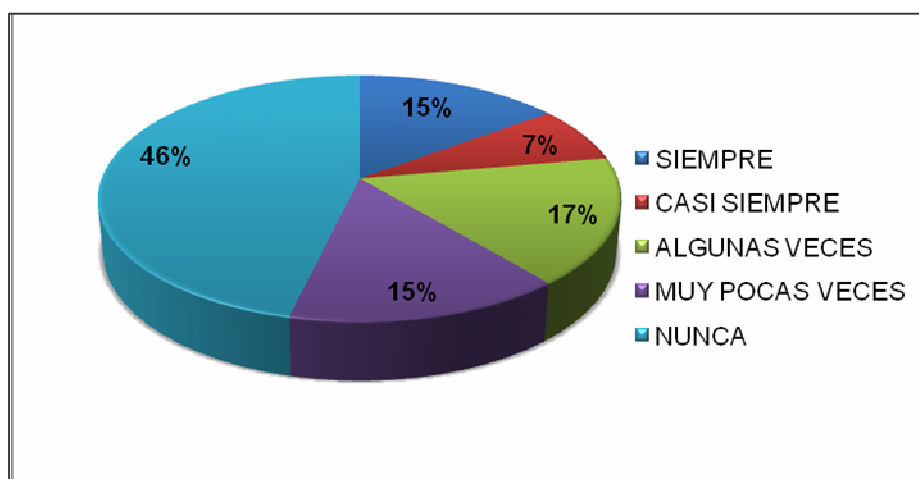
Contrario a lo anterior la mayoría de los ítems fueron evaluados positivamente ya que se percibe que en un 98% la gente si se interesa por el futuro de su empresa y no se avergüenza de integrar esta organización (Gráfica 8).

Cuadro 9. Sin remuneración trabajo horas extras

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	8	15%
Casi siempre	4	7%
Algunas veces	9	17%
Muy pocas veces	8	15%
Nunca	25	46%
TOTAL	54	100%

Fuente. Este estudio

Gráfica 9. Sin remuneración trabajo horas extras



Fuente. Este estudio

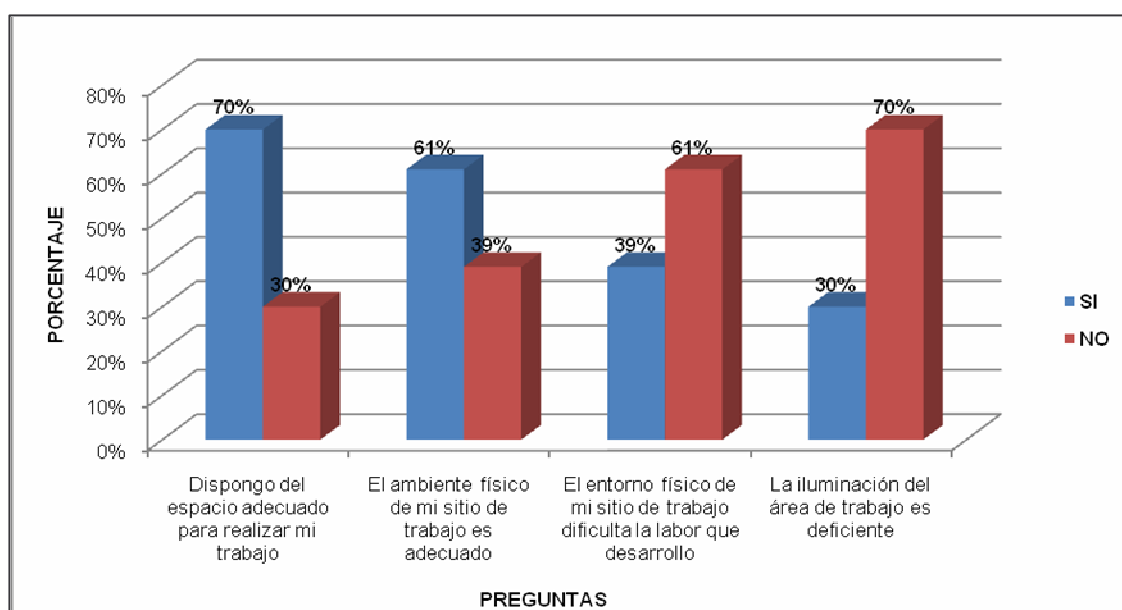
La empresa cuenta actualmente con una política salarial que satisface las necesidades de sus colaboradores, se han llevado a cabo estudios para realizar nivelaciones en la escala de salarios de acuerdo a los cargos, funciones y perfiles. Dentro de la política salarial, no se contempla la remuneración monetaria para reconocimiento de horas extras laboradas sino que el proceso indica que se retribuye al personal que labore en dichas jornadas con Días Compensatorios en los que el trabajador descansa. Este tipo de remuneración aceptada por algunos de los colaboradores de EMAS es lógica pero ello denota que no todos tienen el sentido de pertenencia hacia la empresa puesto que algunos trabajadores no rinden y no se comprometen si no existe compensación alguna, solamente un 15% del talento humano integrante de la empresa es incondicional y adverso a ellos el 46% expresa que ese factor es altamente motivante de lo contrario no se laboran horas extras (Gráfica 9).

Cuadro 10. Disponibilidad de recursos

Pregunta \ Respuesta	Si	No
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	70%	30%
El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	61%	39%
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	39%	61%
La iluminación del área de trabajo es deficiente	30%	70%

Fuente. Este estudio

Gráfica 10. Disponibilidad de recursos



Fuente. Este estudio

La disponibilidad de los recursos se entiende como el grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos, la infraestructura y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo. En cuanto al aspecto físico o de recursos materiales la empresa cuenta con un entorno adecuado en un 70% para el desarrollo de funciones y el trabajador se adapta con facilidad a dicho ambiente, igualmente el 70% de los colaboradores de la empresa opina que la iluminación es adecuada (Gráfica 10).

Contrario a ello, un 30% expresa que No dispone del espacio adecuado para desempeñar sus tareas, otro 30% dice que no se siente conforme con la iluminación del área de trabajo y un 39% de los trabajadores de EMAS opina que el sitio de trabajo dificulta la labor que desarrolla.

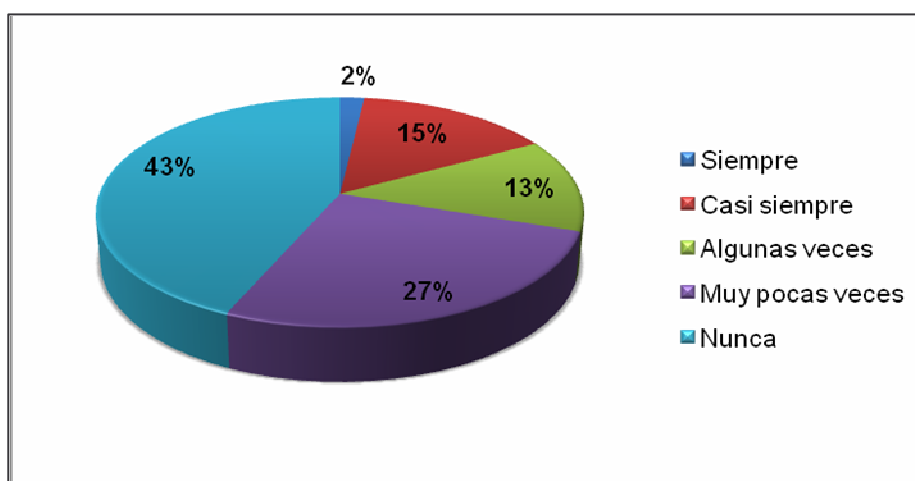
En la grafica a continuación se evalúa la parte en cuanto al aporte requerido por otras personas.

Cuadro 11. Es difícil acceso a la información para realizar mi trabajo

Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	1	2%
Casi siempre	8	15%
Algunas veces	7	13%
Muy pocas veces	14	26%
Nunca	23	43%
TOTAL	54	100%

Fuente. Este estudio

Gráfica 11. Es difícil acceso a la información para realizar mi trabajo



Fuente. Este estudio

La pregunta anterior se evaluó como un ítem independiente puesto que involucra la participación del talento humano y deja de lado los recursos materiales. Lo que se logró obtener sobre el interrogante del acceso a la información, el cual se entiende a nivel de compañeros al interior de cada dependencia, es que en su mayoría existe disponibilidad de la información del área y solo un 2% tiene dificultad para acceder a la información que se necesita para realizar la labor asignada (Gráfica 11).

7.2 SEGUNDA PARTE DEL CUESTIONARIO - PREGUNTAS ABIERTAS

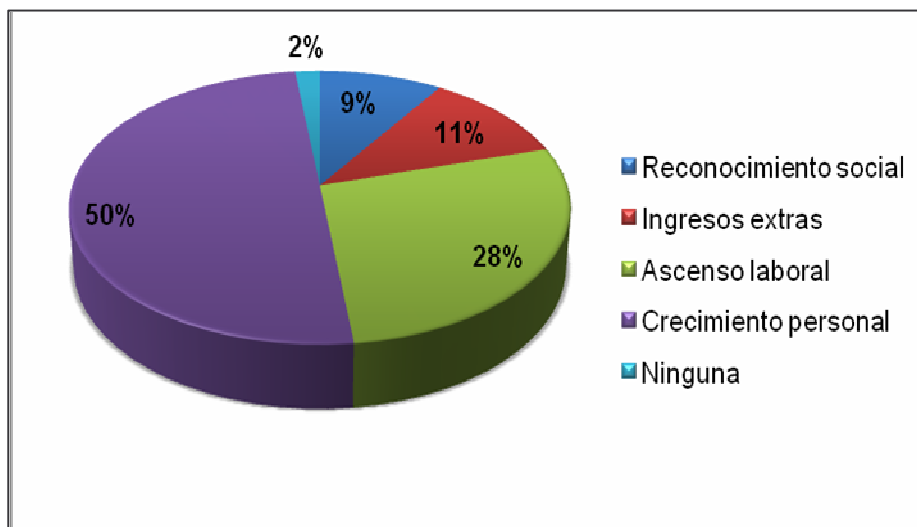
7.2.1 Motivación:

Cuadro 12. ¿Que lo motiva a usted para desarrollar sus actividades y tareas en la empresa?

	Detalle	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Reconocimiento social	5	9%
B	Ingresos extras	6	11%
C	Ascenso laboral	15	28%
D	Crecimiento personal	27	50%
O	Ninguna	1	2%
	TOTAL	54	100%

Fuente. Este estudio

Gráfica 12. ¿Que lo motiva a usted para desarrollar sus actividades y tareas en la empresa?



Fuente. Este estudio

Dentro de la encuesta aplicada se evaluaron solamente 4 aspectos que son el reconocimiento social, el ingreso extralaboral, el ascenso en la empresa y el crecimiento y desarrollo personal. A nivel de la organización se pudo evidenciar que el 50% de los colaboradores con los que cuenta la empresa están altamente motivados por el deseo de crecimiento y desarrollo personal. Por encima de los ítems propuestos, el motor de motivación de los trabajadores de EMAS es el logro de metas, sueños, ampliación de conocimiento, el perfeccionamiento de cosas

aprendidas, entre otras. Por otra parte, en segundo escalafón, el 28% de los trabajadores de la empresa expresan que el asenso es la retribución a todos los esfuerzos realizados por ellos para el crecimiento conjunto de la empresa y de sí mismos. Un 9% es motivado por el deseo de reconocimiento a nivel social por los logros alcanzados de lo cual se manifiesta que la empresa no lo ha implementado en sesiones de manera grupal (Gráfica 12).

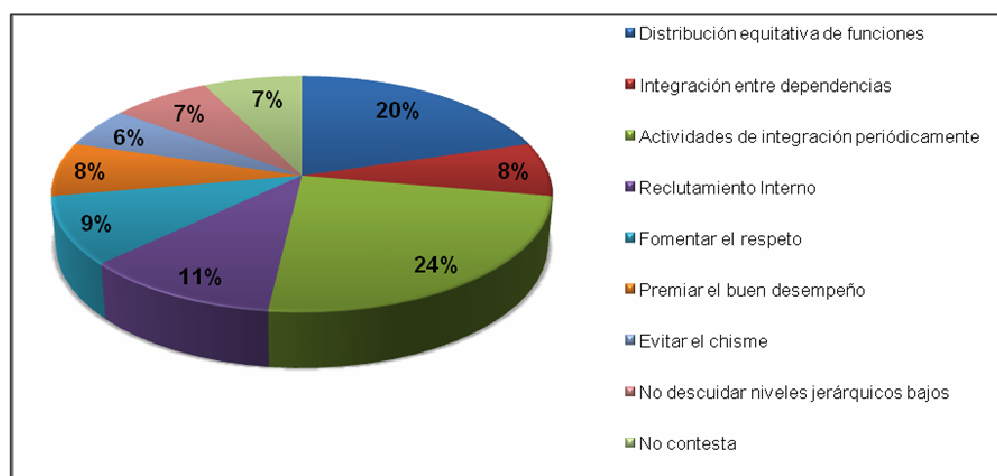
7.2.2 Propuestas:

Cuadro 13. ¿Que propone usted para que exista un mejor clima organizacional?

Detalle		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Distribución equitativa de funciones	11	20%
B	Integración entre dependencias	4	7%
C	Actividades de integración periódicamente	13	24%
D	Reclutamiento Interno	6	11%
E	Fomentar el respeto	5	9%
F	Premiar el buen desempeño	4	7%
G	Evitar el chisme	3	6%
H	No descuidar niveles jerárquicos bajos	4	7%
O	No contesta	4	7%
TOTAL		54	100%

Fuente. Este estudio

Gráfica 13. ¿Que propone usted para que exista un mejor clima organizacional?



Fuente. Este estudio

Es difícil poder determinar con exactitud cuál sería la mejor propuesta para que se presente un mejor clima organizacional, lo ideal, expresado por un mayoritario 24% de todos los trabajadores de EMAS es realizar periódicamente actividades que permitan la integración de los compañeros dentro y fuera de la empresa y así poder estrechar las relaciones interpersonales en beneficio mutuo entre ellas algunas acciones mencionadas son la realización de talleres dinámicos, de capacitación, de anti estrés, el regreso de la hora de recreación semanal, entre otras.

Por otro lado, se evidenció la existencia de inconformidad en la distribución de la carga laboral. El 20% de los trabajadores opina que no existe equidad en el desarrollo de las funciones, muchos de ellos piensan que las diferencias actuales son muy evidentes entre funcionarios. Expresan que no existe una real evaluación del desempeño de los empleados lo cual se presta para desmotivar al talento humano que se esfuerza y trabaja a la par con el ritmo del crecimiento acelerado del mundo empresarial mientras que otros no están igualmente comprometidos. La propuesta se conduce a que se equilibren y a que se evite la contratación de personal por compromiso o conveniencias pues de lo contrario esto repercute en el ambiente laboral.

Con relación a lo anterior, también existe la idea en el pensamiento del 11% de que la empresa debería tener en cuenta para el proceso de selección de personal la realización de una convocatoria interna que permita conocer y explotar las habilidades con las que cuenta el personal que posee EMAS y que es el que más al tanto de las necesidades, fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa. Además de ello, los integrantes de la empresa piensan que eso remediaría la alta rotación de personal que se percibe y brindaría mayor estabilidad laboral. Este último factor es importante al momento de conservar el posicionamiento a nivel departamental.

También existe alta incidencia del 9% de los trabajadores de EMAS que opinan que hay que empezar a fomentar el respeto por las diferencias y esta actitud debe iniciar como un acto individual de cada quien.

Sin demeritar las oportunidades que EMAS brinda a sus colaboradores, un 7% de los trabajadores expresó se deben implementar planes de incentivos y bonificaciones al buen desempeño (Gráfica 13).

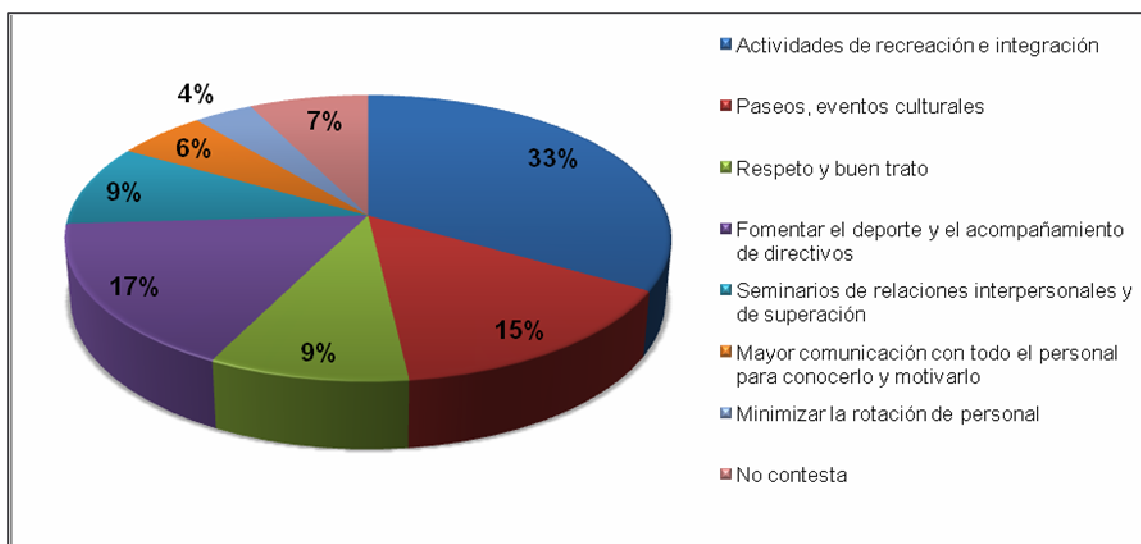
7.2.3 Recomendaciones:

Cuadro 14. ¿Que actividades recomienda para que haya mayor unión y compañerismo en la empresa?

Detalle		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Actividades de recreación e integración	18	33%
B	Paseos, eventos culturales	8	15%
C	Respeto y buen trato	5	9%
D	Fomentar el deporte y el acompañamiento de directivos	9	17%
E	Seminarios de relaciones interpersonales y de superación	5	9%
F	Mayor comunicación con todo el personal para conocerlo y motivarlo	3	6%
G	Minimizar la rotación de personal	2	4%
O	No contesta	4	7%
TOTAL		54	100%

Fuente. Este estudio

Gráfica 14. ¿Que actividades recomienda para que haya mayor unión y compañerismo en la empresa?



Fuente. Este estudio

Los tres aspectos de mayor relevancia identificados por los trabajadores de EMAS son la unión y fomento del compañerismo a través de la ejecución de las actividades de recreación e integración propuesta en la pregunta anterior, la realización de paseos, eventos culturales en donde haya alta participación del talento humano, el fomento del deporte entre los cuales mencionan el baloncesto, la natación, el fútbol, los ciclo paseos, la bailoterapia, los talleres de neurolingüística, todo esto con el acompañamiento de directivos para que haya interacción y en esos espacios eliminar jerarquías y formar un solo equipo. Otras opiniones expresan el deseo de mejorar la comunicación con actividades para fomentar el respeto y el buen trato, igualmente un 9% piensa que se deberían realizar charlas de superación personal.

De los anteriores, el de mayor relevancia es la opinión del 33% de los trabajadores de EMAS que las actividades recomendadas para fomentar el compañerismo son las actividades de recreación e integración, seguido del 17% los cuales piensan que se debe fomentar el deporte.

Un 4% de los trabajadores de la empresa expresa que se debe Minimizar la rotación del personal y dentro de ello lo que se generalizo es que no se debería reclutar personal externo sino promover al talento humano interno de la empresa (Gráfica 14).

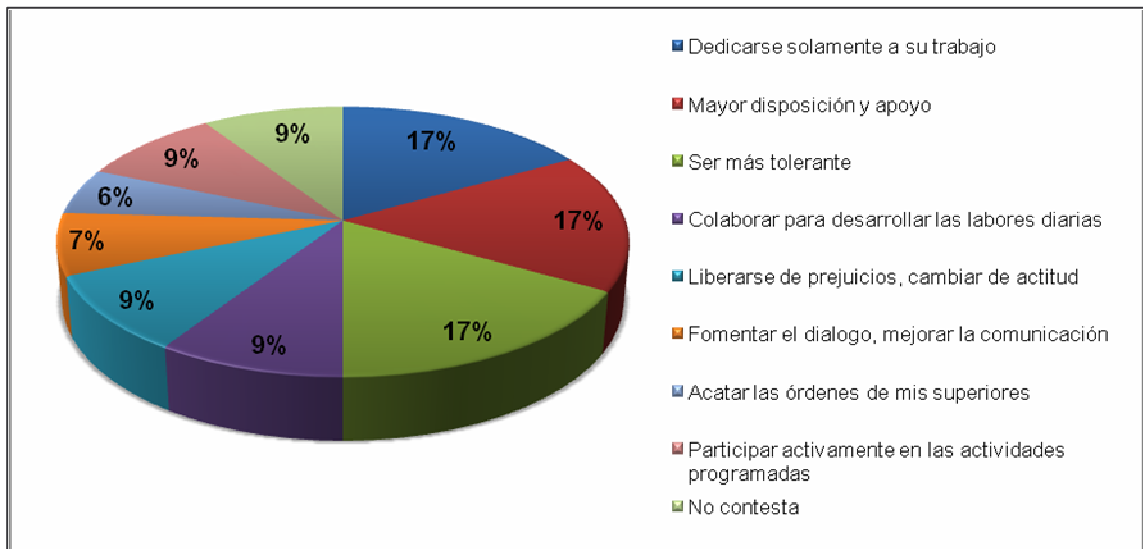
7.2.4 Compromisos:

Cuadro 15. ¿Qué compromiso adquiriría usted para mejorar el clima laboral?

Detalle		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
A	Dedicarse solamente a su trabajo	9	17%
B	Mayor disposición y apoyo	9	17%
C	Ser más tolerante	9	17%
D	Colaborar para desarrollar las labores diarias	5	7%
E	Liberarse de prejuicios, cambiar de actitud	5	9%
F	Fomentar el dialogo, mejorar la comunicación	4	7%
G	Acatar las órdenes de mis superiores	3	4%
H	Participar activamente en las actividades programadas	5	9%
O	No contesta	5	9%
TOTAL		54	100%

Fuente. Este estudio

Gráfica 15. ¿Qué compromiso adquiriría usted para mejorar el clima laboral?



Fuente. Este estudio

Como se puede identificar en la gráfica, el talento humano con el que cuenta la empresa propone concentrarse específicamente en sus labores excluyendo la posibilidad de estrechar relaciones interpersonales por lo que los trabajadores de EMAS PASTO sienten que no hay equidad, que se generan chismes y/o comentarios mal intencionados que desatan juzgamientos equivocados predisponiendo los distintos niveles jerárquicos. Por lo anterior, el 17% de los colaboradores de la empresa prefieren centrarse en sus funciones. Igualmente otro 17% proponen que para que esto cambie se debe tener mayor disposición y otro 17% se comprometería a ser más tolerante para mejorar el clima laboral el cual es un compromiso a nivel personal e igualmente rescatable, con aquellos que mencionan que si debería existir el trabajo en equipo, un cambio de actitud, tener más disposición y apoyarse mutuamente en el desarrollo de las diferentes tareas.

La colaboración es uno de los aspectos importantes que se deben rescatar en el personal de EMAS, fomentar el dialogo, participar activamente en el desarrollo de las actividades programadas por la empresa, acatar las órdenes de los diferentes entes directivos.

8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Habiendo analizado los diferentes criterios del clima organizacional para EMAS PASTO S.A. E.S.P. se han establecido los elementos claves que afectan el mismo, para los cuales se han diseñado unos planes de acción que pretenden contribuir a su mejoramiento y por ende generar crecimiento personal y bienestar a sus colaboradores.

8.1 RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

8.1.1 Objetivo. Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

8.1.2 Diagnóstico. Se evidencia falta de estímulo en el reconocimiento de logros de manera equitativa. Los integrantes de la empresa consideran que no se está reconociendo el logro de objetivos.

8.1.3 Actividades:

- Reuniones mensuales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática. Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones mensuales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.
- Estimulo de manera semestral a aquellos colaboradores que por su desempeño y colaboración lo merezcan. Todo esto con la participación de todo el personal para generalizar el reconocimiento y esfuerzo.

8.1.4 Personal objetivo. Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

8.1.5 Recursos:

- **Infraestructura:** La programación mensual de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en la sala de reuniones.
- **Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Adicionalmente, recordar a los convocados llevar un cuaderno de apuntes.
- **Personal:** Para estas actividades no figura la necesidad de personal adicional.
- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

8.1.6 Responsable. Los Directivos y/o Jefes de cada unidad que figura como líder de equipo. Son ellos los responsables de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

8.2 MOTIVACIÓN EN EL PUESTO

8.2.1 Objetivo. Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

8.2.2 Diagnóstico. El resultado presenta un nivel de motivación en aspectos generales. Existe un 51% y 27% que considera que no existen suficientes aspectos motivacionales en el puesto de trabajo, la mayoría relacionados con el Crecimiento Personal y el Asenso Laboral.

8.2.3 Actividades:

- Implementación y ejecución de los planes de carrera en donde se brinda la posibilidad de crecimiento y desarrollo personal al igual que el asenso laboral todo ello para beneficiar la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”; o publicando los éxitos en las carteleras internas.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.

- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos y con el fin de distribuir uniforme y equitativamente las funciones.

8.2.4 Personal objetivo. Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

8.2.5 Recursos:

- Infraestructura: Salas destinadas como áreas de trabajo.
- Personal: El departamento de Talento Humano debe hacerse presente en la actividad relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial y la administración de las carteleras de corcho.
- Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.

8.2.6 Responsable. El departamento de Talento Humano figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.

8.3 TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES

8.3.1 Objetivo. Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental cubriendo finalmente las necesidades de interacción social en el ambiente de la organización.

8.3.2 Diagnóstico. Los resultados muestran que algunos empleados están de acuerdo que existe trabajo en equipo interno en los departamentos pero no es óptimo y tampoco de manera oportuna y se responsabiliza a otras dependencias cuando las cosas salen mal lo cual repercute en las relaciones interpersonales

8.3.3 Actividades:

- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales. El departamento de talento humano debe organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo como la celebración del día del trabajador, celebración del aniversario de la empresa, actividades deportivas trimestrales (fútbol, baloncesto, ciclopaseos) y promover actividades de convivencia y recreación para mejorar el nivel de

satisfacción laboral. Igualmente actividades en jornada laboral para lo cual Los trabajadores proponen que regrese la hora de recreación semanal, la realización de seminarios de crecimiento y desarrollo personal y colectivo.

- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción y colaboración con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.

8.3.4 Recursos:

- Personal: El departamento de Talento Humano apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo en designadas tareas debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

8.3.5 Responsable. El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. El departamento de Talento Humano tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

8.4 COMUNICACIÓN

Muchos problemas que se afronta en los grupos de trabajo de las empresas, esta relacionado con la comunicación, aspecto que no se le presta la atención debida y ello conlleva a que se manifieste muchas veces el descontento, improductividad, un clima organizacional negativo. De aquí, que la gerencia debe estar muy atenta como se emplea la comunicación, y desde luego, como la está utilizando a fin de que sabiéndosela usar adecuadamente, se obtenga un clima armónico, con resultados positivos.

8.4.1 Objetivo. Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

8.4.2 Diagnóstico. Se evidencia que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia

afecta las relaciones interpersonales la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

8.4.3 Actividades:

- La gerencia debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Talento Humano será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (Cartelera Llamativas, con información actualizada), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios (no generar chismes) y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.
- Para que la información sea efectiva y oportuna entre dependencias implementar un sistema de comunicación en red a nivel interna que sea instalada en los PC de los integrantes de la empresa que lo necesiten (dependiendo de sus funciones).

8.4.4 Recursos:

- Uno o dos buzones de sugerencias.
- Adecuación del software de comunicación interna en red
- Personal: Para esta actividad será necesario el apoyo de la Gerencia de Talento Humano para proveer la información a publicar en el boletín informativo. Colaboración del equipo de sistemas de la empresa.
- Tiempo estimado: La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las cartelera deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.

8.4.5 Responsable. El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de Talento Humano será responsable de la información que de él provenga para ser publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

8.5 PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

8.5.1 Objetivo. Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

8.5.2 Diagnóstico. Los empleados de EMAS PASTO no perciben una estructura formal para desarrollar carrera dentro de la empresa.

8.5.3 Actividades:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca (convenios institucionales), mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

8.5.4 Recursos:

- Infraestructura: Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.
- Personal: Para esta actividad será necesaria la participación de Talento Humano como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la empresa.
- Tiempo estimado: Para esta actividad no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

8.5.5 Responsable. La Gerencia de Talento Humano será responsable de la ejecución de esta actividad, bajo la aprobación de la gerencia general.

8.6 AMBIENTE FÍSICO

8.6.1 Objetivo. Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.

8.6.2 Diagnóstico. La infraestructura actual de la empresa satisface a un 80% de los colaboradores, y un 20% se mostró en desacuerdo, mencionando que el espacio físico y la iluminación en el área de trabajo no son óptimas.

8.6.3 Actividades:

- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva.
- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización, incluyendo las áreas que no estén ubicadas en la sede central de la empresa.

8.6.4 Recursos:

- Infraestructura: De acuerdo al resultado del cuestionario del clima, la opinión de los empleados es que la infraestructura actual se encuentra en condiciones aceptables. Se recomienda realizar una evaluación propia de ésta área.
- Personal: Para esta actividad será necesario el apoyo de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento quien tendrá injerencia directa en esta actividad.
- Tiempo estimado: Para esta actividad no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

8.6.5 Responsable. La Gerencia de Talento Humano tendrá la responsabilidad en supervisar esta actividad y la ejecución será responsable el área de mantenimiento.

8.7 PRESUPUESTO POR CADA OBJETIVO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMAS PASTO SA ESP

ACTIVIDADES	COSTO
1. Objetivo	
Bonos por meta (Semestral)	4.000.000,00
2. Objetivo	
Beneficios o incentivos no monetario (Trimestral)	2.000.000,00
3. Objetivo	
Act. Recreativa (Anual)	5.000.000,00
Act. Recreativa 4. La hora de recreación semanal (Mensual)	1.000.000,00
4. Objetivo	
Carteleras Llamativas de interés público (Anual)	100.000,00
Impresión Boletín Mensual (Mensual)	200.000,00
Software para comunicación en red interna Tipo Freeware (Real Pop up)	0.00
Buzón de Sugerencias (Anual)	50.000,00
5. Objetivo	
Capacitación en Temas y Áreas de Interés (Semestral)	6.000.000,00
Horas-Hombre trabajo en análisis de estructura de puesto y carrera. (Anual)	1.500.000,00
Media beca en Diplomados y/o seminarios (Anual)	6.000.000,00
6. Objetivo	
Inversión en mantenimiento y mejoras (Anual)	4.000.000,00
TOTAL INVERSIÓN	29.850.000.00

Fuente. Este estudio

9. CONCLUSIONES

El conocimiento del clima organizacional de la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto S.A. E.S.P puede contribuir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éste, pues permite explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en el contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

Teniendo en cuenta el análisis realizado a la empresa se puede decir que es una organización que tiene debilidades y fortalezas en cuanto a relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, estabilidad laboral, claridad y coherencia en la dirección, disponibilidad de recursos, sentido de pertenencia, valores colectivos. Los elementos que inciden negativamente al ser identificados permitirán tomar las acciones necesarias para elevar su nivel de gratificación, teniendo en cuenta la propuesta de mejoramiento del clima organizacional planteada en el presente estudio, para lo que se deberán realizar reuniones de los diferentes departamentos de manera continua y programada, para conocer los resultados obtenidos en todas las áreas de la empresa a manera de control al cambio organizacional.

Los empleados de la organización están de acuerdo en que existe trabajo en equipo en los departamentos; sin embargo, se dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos.

La dimensión de las relaciones jefe – subordinado se evaluó con criterio favorable por parte de los empleados, es positivo que en la evaluación de ésta área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando.

Los colaboradores indicaron que no se visualiza un desarrollo de carrera estructurado y que el reclutamiento de personal no brinda la posibilidad a nivel de potencial interno de la empresa sino mediante convocatoria externa.

La evaluación del ambiente físico en la empresa de este estudio muestra que el empleado se siente cómodo dentro de las instalaciones.

10. RECOMENDACIONES

Se sugiere a la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto SA ESP tener en cuenta la propuesta de mejoramiento planteada anteriormente donde la aplicación de ella permitirá contar con un mejor clima organizacional, repercutiendo en la motivación de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias positivas para la empresa como en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación entre otros.

La motivación es uno de los elementos claves para que las personas dentro de una organización puedan alcanzar las metas, razón por la cual se sugiere a la empresa hacer un reconocimiento permanente de los logros y metas alcanzadas por sus colaboradores a través de diversos incentivos que en el contexto de esta organización, pueden ser: dinero, evaluaciones positivas, ascensos, asignación de tareas agradables, información importante, turnos de trabajo, etc. No obstante, a pesar de que el logro representa la necesidad predominante de motivación, en las medidas que se tomen para motivar a los trabajadores es fundamental el tener claro que no hay una guía con medidas adecuadas para todos y todas, hay que tener en cuenta la situación personal de cada colaborador con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado.

Se recomienda a la empresa dar a conocer el logro de las metas, el cómo se están realizando, que estrategias se están ejecutando, que problemas se están presentando, para que así, se pueda llevar a cabo una retroalimentación adecuada, que permita tomar correctivos a tiempo aprovechando las oportunidades y fortalezas que tengan en ese momento, y poder así afrontar cualquier dificultad, lo cual permitirá a alcanzar los objetivos empresariales.

Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) que permitan estar en continuo mejoramiento, para los cuales será necesario un estudio específico al tema. Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos que su puesto necesita.

Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano. En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, por lo tanto, es fundamental que dentro de los equipos de trabajo existan unos roles muy característicos y bien equilibrados de acuerdo con los conocimientos y características personales de todos sus miembros, para lograr un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo, consenso y un liderazgo adecuado.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, G. El constructor “Clima Organizacional” conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. En: Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional. Vol., 11. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 2009. 160 p.

FRED R. David. La gerencia Estratégica. Edición Novena. Bogotá: Editorial Leguis, Editores S.A. 1994. 371 p.

FURNHAM A. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Madrid: Editorial Alianza S.A, 2001. p 600.

GUILLÉN, G, GALA, L y VELÁZQUEZ, M. Clima Organizacional. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2000. 215 p.

LITWING, George. Motivación y clima organizacional. Bogotá: Mc Graw Hill S.A, 1982. 120 p.

PERETTI, J. M. Todos somos directores de recursos humanos. Gestión 2000. Barcelona: Editorial Gedisa, 1998. 75 p.

PICHOL, L. Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Editorial Mc Graw Hill, 1995. p.166.

REIMEL, S. Para que se estudia la calidad de vida laboral. En: Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional vol., 17. 1998.

ROGERS, E. ROGERS, R. La comunicación en las organizaciones. Bogotá: Mc Graw Hill, 1990. 180 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Novena edición. Bogotá: D.C. 3R Editores. 2003. 416 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-comunicacion-organizacional.htm>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-comunicacion-organizacional.htm>

https://www.uursos.cl/ieb/2008/2/0353/247201/material_docente/previsualizar?id_material=14349

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta

UNIVERSIDAD DE NARIÑO DIPLOMADO EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Identificar los aspectos que contribuyen a mantener el ambiente laboral que perciben los trabajadores y jefes de todas las áreas de la organización EMAS PASTO S.A.

A continuación usted encontrara una prueba que consta de 43 preguntas, la cual busca medir el clima laboral en la empresa. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo. Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

NO	CONCEPTO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
1	Los miembros del grupo tiene en cuenta mis opiniones					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo					
5	El grupo de trabajo valora mis aportes					
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo					
7	El jefe es mal educado					
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias					
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo					
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa					
NO	CONCEPTO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

13	La empresa brinda espacios de recreación					
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa					
15	Sin remuneración trabajo horas extras					
16	Es difícil acceso a la información para realizar mi trabajo					
17	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño					
18	La empresa brinda estabilidad laboral					
19	La empresa contrata personal temporal					
20	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales					
21	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo					
22	Entiendo de manera clara las metas de la empresa					
23	Algunas tareas a diario asignadas tienen relación con las metas					
24	Los directivos dan a conocer los logros de la empresa					
25	Las metas de la empresa son entendibles					
26	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno					
27	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales					
28	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente					
29	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras					
30	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					

No	CONCEPTO	SI	NO
31	Realmente me interesa el futuro de la empresa		
32	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo		
33	Me avergüenzo decir que soy parte de la empresa		
34	Se siente feliz trabajando en esta empresa		
35	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo		
36	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado		
37	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo		
38	La iluminación del área de trabajo es deficiente		
39	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas		

40. ¿Que lo motiva a usted para desarrollar sus actividades y tareas en la empresa?

- a. Reconocimiento social _____ b. Ingresos extra laborales _____
c. Asenso laboral _____ d. Crecimiento y desarrollo personal _____

41. ¿Qué propone usted para que exista un mejor clima organizacional?

42. ¿Qué actividades recomiendas para que haya mayor unión compañerismo en la empresa?

43. ¿Qué compromiso adquiriría usted para mejorar el clima laboral?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!