

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BURBANO  
BENAVIDES SIA LTDA.**

**ARIEL FERNANDO ERAZO QUINTERO  
DANIEL HERNANDEZ**

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

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BURBANO  
BENAVIDES SIA LTDA**

**ARIEL FERNANDO ERAZO QUINTERO  
DANIEL HERNANDEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de  
Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Esp. Rafael Llerena**

**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, Mayo de 2009**

## **DEDICATORIA**

*A nuestros padres, quienes de todas las formas posibles  
contribuyeron para hacer de esta meta una realidad*

*A nuestra familia por el apoyo incondicional  
creyendo siempre en nuestras capacidades  
haciendo de nosotros personas capaces  
de culminar todas las metas  
propuestas.*

**ARIEL FERNANDO  
ROBERT DANIEL**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por habernos permitido culminar  
con éxito y salud esta etapa.*

*A mi Madre Ana Lucia por su apoyo y sacrificio.*

*A mi Hermana Carolina por su preocupación y ayuda  
en los momentos mas dificiles.*

*Ariel.*

## **RECONOCIMIENTOS**

*Los autores agradecen al Prof. Rafael Llerena por su especial colaboración como asesor de esta investigación, quien demostró particular dedicación en la consecución de la misma aportando su talento como docente y como persona.*

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es analizar la Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Empresa BURBANO BENAVIDES SIA LTDA ubicada en la ciudad de Ipiales. El estudio se desarrolló como una investigación descriptiva, apoyado en un trabajo de campo, se tomo como población a once (11) sujetos. Así mismo se aplico técnica de recolección de datos la encuesta, por medio de un cuestionario con diecinueve (19) ítems de selección, aplicando una escala de Likert con tres opciones de respuestas, cada uno de los ítems validados por el juicio de expertos y confiabilizado Los datos recolectados, se presentan en cuadros estadísticos y gráficos circulares. De acuerdo a los resultados se concluye que el clima organizacional prevaleciente y de acuerdo a las características que reflejan los factores que la integran y tomando como base las variables establecidas por Likert y la interacción de estas traen como consecuencia dos tipos de climas organizacionales, siendo el que se desarrolla en la empresa el clima de tipo participativo, el cual se caracteriza por la confianza que tiene los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal; ascendente, descendente, las responsabilidades son compartidas, se trabaja en función de objetivos por rendimiento.



## **ABSTRACT**

The objective of this investigation is to analyze the Incident of the Climate Organizacional in the Labor Performance of the Administrative personnel of the Business BURBANO BENAVIDES SIA LTD located in the city of Ipiales. The study developed as a descriptive investigation, supported in a work of field, I take like population to eleven (11) subjects. Thus same I apply themselves data harvesting technique the survey, through a questionnaire with nineteen (19) ítems of selection, applying a scale of Likert with three options of answers, each one of the ítems they validated by the judgment of experts and confiabilizado The data collected, they are presented in graphic and statistical pictures you circulate. According to the results is concluded that the climate organizacional prevailing and according to the characteristics that reflect the factors that they integrate it and taking as base the variables established by Likert and the interaction of these they bring like consequence two types of climates organizacionales, being the one that develops in the business the climate of participatory type, which is characterized for the confidence that has the superiors In its subordinate, it is permitted them to the employees to make specific decisions, the communication flows of vertical-horizontal form; ascending, descending, the responsibilities are shared, works itself in function of objectives by performance.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	21
1. TÍTULO.....	22
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
3. OBJETIVOS.....	25
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
4. JUSTIFICACIÓN.....	26
5. MARCO CONTEXTUAL.....	27
5.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	27
5.2 MISIÓN.....	29
5.3 VISIÓN.....	29
5.4 PRINCIPIOS.....	29
5.4.1 Calidad.....	29
5.4.2 Eficiencia.....	29
5.4.3 Compromiso.....	30
5.4.4 Talento humano.....	30
5.4.5 Calidad y servicio.....	30
5.4.6 Rentabilidad.....	30
5.5 OBJETIVOS.....	30
5.5.1 Mejoramiento continuo.....	30

5.5.2 Tracender.....	30
5.5.3 Afianzamiento .....	30
5.5.4 Consolidación empresarial.....	31
5.5.5 Rentabilidad y modernización.....	31
5.5.6 Modernización.....	31
5.6 ORGANIGRAMA.....	32
5.7 SERVICIOS QUE OFRECE.....	32
5.7.1 Importación. ....	32
5.7.2 Exportación.....	33
5.8 ALGUNAS GENERALIDADES .....	33
5.8.1 Requisitos necesarios para exportación: .....	33
5.8.2 Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo. ....	33
5.8.3 Reexportación.....	33
5.8.4 Exportación de muestras sin valor comercial.....	34
5.8.5 Exportación de menajes.....	34
5.8.6 Vistos buenos .....	34
5.8.7 Tarifas.....	34
5.9 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA BURBANO BENAVIDES SIA LTDA.	35
5.9.1 Desarrollo Organizacional.....	35
5.9.2 Cultura Organizacional .....	35
5.10 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BURBANO BENAVIDES SIA LTDA.....	37
5.10.1 Dimensión Estratégico – Formal .....	37
5.10.2 Dimensiones Psicosocial – Ejecutiva.....	37

5.10.3 Dimensión Empresarial – Competitiva.....	37
5.10.4 Descripción y gestión de personal.....	37
5.10.5 Descripción y Gestión de Sistemas de Divulgación y Prevención .....	39
6. MARCO TEÓRICO .....	40
6.1 ANTECEDENTES.....	40
6.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	40
6.2.1 Clima Organizacional.....	40
6.2.2 Teoría del Clima Organizacional Según Resis Likert.....	41
6.2.2.1 Clima de tipo autoritario: .....	42
6.2.2.2 Clima de tipo participativo: .....	43
6.2.2.3 Los sistemas, Autoritario explotador y el sistema Autoritario paternalista. ....	43
6.2.3 Teorías de la Administración.....	44
6.2.3.1 La Teoría X. ....	44
6.2.3.2 La Teoría Y. ....	45
6.2.4 Teoría de Campo de Lewin.....	48
6.2.4.1 Campo psicológico.....	48
6.2.5 Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger.....	48
6.2.6 Teorías sobre la motivación.....	49
6.2.7 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow .....	49
6.2.8 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	51
6.2.9 Teoría de la expectativa.....	52
6.2.9.1 Cultura Organizacional.....	52
6.2.9.2 Factores que influyen en Clima Organizacional.....	53
6.2.10 Comunicación. ....	53

6.2.10.1 Tipos de Comunicación:.....	54
6.2.10.2 Niveles de Comunicación:.....	54
6.2.11 Liderazgo. ....	55
6.2.11.1 Liderazgo Autocrático. ....	55
6.2.11.2 Líder Participativo ....	55
6.2.11.3 Líder Permisivo o de Rienda Suelta.....	56
6.2.12 Motivación.....	56
6.2.12.1 Ciclo Motivacional. ....	56
6.2.13 Toma de Decisiones. ....	57
6.2.13.1 Decisiones Programadas. ....	58
6.2.13.2 Decisiones no Programadas.....	58
6.2.14 Desempeño.....	58
6.2.14.1 Relación esfuerzo-desempeño. ....	59
6.2.14.2 Administración del desempeño ....	59
7. MARCO CONCEPTUAL.....	60
8 .METODOLOGÍA.....	63
8.1 TIPO DE ESTUDIO.....	63
8.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	63
8.2.1 Fuentes Primarias.....	63
8.2.2 Fuentes secundarias:.....	63
8.2.3 Unidad de Análisis, Población y Muestra.....	64
8.2.4 Población.....	64
8.2.5 Muestra.....	64
8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	65

8.4 VALIDEZ.....	66
9. MARCO LEGAL.....	67
9.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991) .....	67
9.2 NORMATIVIDAD ADUANERA.....	67
10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	69
10.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE LOS DATOS.....	69
10.2 RESULTADOS.....	87
10.3 MATRIZ DE RESULTADOS .....	88
11. CONCLUSIONES .....	90
12. RECOMENDACIONES .....	92
BIBLIOGRAFIA.....	93
ANEXOS .....	94

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Sistema de Administración de las Organizaciones Humanas.....	47
Figura 2. Pirámide de las Necesidades de Maslow .....	50
Figura 3. Ciclo Motivacional .....	57

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. El líder de mi unidad impone sus decisiones, asumiendo toda la responsabilidad.....	69
Grafica 2. El líder me consulta las acciones y decisiones propuestas.....	70
Grafica 3. El líder me permite tomar mis propias decisiones para el logro de metas.....	71
Grafica 4. Cuando realizo eficientemente mis actividades, recibo de mi superior reconocimiento tales como: carta de felicitaciones, publicación.....	72
Grafica 5. La remuneración que me ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo que ocupo actualmente.....	73
Grafica 6. Las funciones que me asignan son variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.....	74
Grafica 7. La empresa me ofrece programas de capacitación para mi desarrollo profesional.....	75
Grafica 8. Los cursos de capacitación al personal me ayudan a mejorar mis perspectivas ante la empresa.....	76
Grafica 9. Comunico a mi superior mis ideas e inquietudes.....	77
Grafica 10. Mantengo una interacción comunicativa fluida con mi superior, me comunica toda la información de manera clara y precisa.....	78
Grafica 11. Puedo tomar decisiones en caso específicos.....	79
Grafica 12. Me esfuerzo continuamente para lograr una mejor calidad en mi desempeño.....	80
Grafica 13. Cumplo con excelencia los compromisos adquiridos.....	81
Grafica 14. El cargo que ocupo actualmente me permite desarrollar satisfactoriamente mis habilidades y destrezas.....	82



Grafica 15. Ejecuto acciones apropiadas sin instrucciones específicas, proponiendo soluciones útiles.....	83
Grafica 16. Tengo capacidad para desarrollar mis conocimientos en el cargo que desempeño. ....	84
Grafica 17. Colaboro con mis compañeros de trabajo y mi superior en los procesos de trabajo. ....	85
Grafica 18. La relación con mis compañeros de trabajo funciona como un equipo bien integrado. ....	86
Grafica 19. Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas con mis compañeros, superiores, colaboradores y clientes. ....	87

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Distribución de la población y muestra.....	65
Tabla 2. Pregunta 1: El líder de mi unidad impone sus decisiones, asumiendo toda la responsabilidad.....	69
Tabla 3. Pregunta 2: El líder me consulta las acciones y decisiones propuestas.	70
Tabla 4. Pregunta 3: El líder me permite tomar mis propias decisiones para el logro de metas. ....	71
Tabla 5. Pregunta 4. Cuando realizo eficientemente mis actividades, recibo de mi superior reconocimiento tales como: carta de felicitaciones, publicación. ....	72
Tabla 6. Pregunta 5: La remuneración que me ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo que ocupo actualmente. ....	73
Tabla 7. Pregunta 6: Las funciones que me asignan son variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas. ....	74
Tabla 8. Pregunta 7: La empresa me ofrece programas de capacitación para mi desarrollo profesional.....	75
Tabla 9. Pregunta 8: Los cursos de capacitación al personal me ayudan a mejorar mis perspectivas ante la empresa.....	76
Tabla 10. Pregunta 9: Comunico a mi superior mis ideas e inquietudes. ....	77
Tabla 11. Pregunta 10: Mantengo una interacción comunicativa fluida con mi superior, me comunica toda la información de manera clara y precisa. ....	78
Tabla 12. Pregunta 11: Puedo tomar decisiones en caso específicos.....	79
Tabla 13. Pregunta 12: Me esfuerzo continuamente para lograr una mejor calidad en mi desempeño. ....	80
Tabla 14. Pregunta 13: Cumpro con excelencia los compromisos adquiridos. ....	81

Tabla 15. Pregunta 14: El cargo que ocupo actualmente me permite desarrollar satisfactoriamente mis habilidades y destrezas.....	82
Tabla 16. Pregunta 15: Ejecuto acciones apropiadas sin instrucciones específicas, proponiendo soluciones útiles.....	83
Tabla 17. Pregunta 16: Tengo capacidad para desarrollar mis conocimientos en el cargo que desempeño. ....	84
Tabla 18. Pregunta 17: Colaboro con mis compañeros de trabajo y mi superior en los procesos de trabajo.....	85
Tabla 19. Pregunta 18: La relación con mis compañeros de trabajo funciona como un equipo bien integrado.....	86
Tabla 20. Pregunta 19: Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas con mis compañeros, superiores, colaboradores y clientes.....	87

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. OFICIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BURBANO BENAVIDES SIA LTDA. ....	95
Anexo B. CUESTIONARIO .....	96

## INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales.

Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Se considera que la organización como sistema se divide en los subsistemas: técnico, administrativo y humano o psicosocial, los que interactúan produciendo eficiencia y salud.

Por lo antes citado, se puede considerar que en una organización saludable, el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial. Esto implica no solo una gestión responsable de los riesgos para la salud y la seguridad, sino también una posibilidad para el trabajador de desarrollarse y crecer hasta su máximo potencial. Es esencial mantener un equilibrio adecuado con relación al clima laboral, formación, estilo de gestión, así como asegurar una comunicación, unos comportamientos y unas actitudes de apoyo en la organización.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional

## **1. TÍTULO**

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BURBANO BENAVIDES SIA LTDA”

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización, es un acontecimiento mundial, las tecnologías conducen hacer del mundo empresarial, una unidad más competitiva y su recurso humano, debe integrarse y evolucionar con ellos.

Según Chiavenato I, (2001) “las empresas son entidades compuestas por personas para alcanzar determinados objetivos”

Se infiere de la cita anterior, que las empresas son organizaciones sociales que utilizan recursos y uno de ellos son sus seres vivos e inteligentes, que se asocian para cumplir con los objetivos determinados.

A lo largo de la historia Humana, el hombre se ha asociado para realizar cosas que solo no sería capaz, y con el transcurrir del tiempo, se fueron desarrollando hasta alcanzar la evolución de las organizaciones modernas. Un aspecto importante en esta evolución es la adaptación del trabajo al hombre a través de métodos y procesos de trabajo, las máquinas, equipos, condiciones ambientales y humanas, siendo el clima organizacional un factor importante que permite el desarrollo de las personas en las organizaciones.

Según Gery D, (1993), “el clima organizacional representa la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

En este sentido, se puede decir que el clima organizacional es un conjunto de fenómenos que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones de los individuos que se traducen en comportamiento. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores.

Plantea Gery D, “como el empleado ve su clima, puede influenciar en su satisfacción, rendimiento en el desempeño, productividad, adaptación, ausentismo y adaptación”(p.183).

El planteamiento presentado, sugiere que en todas las organizaciones, el clima organizacional debe ser estable, porque cuando un empleado tiene mala percepción y no está satisfecho, impide desarrollar un clima de trabajo motivante.

Por otra parte, los trabajadores pueden generar actitudes negativas, tales como; desmotivación, debido a que se convierte en una rutina su trabajo y no pueden cumplir sus objetivos profesionales; bajo rendimiento por no mostrar interés, retardos en la entrega de las actividades por tener una actitud poco entusiasta;

falta de comunicación por sentir apatía al trabajo, trayendo como consecuencia un difícil clima organizacional.

Tal situación acontece en La empresa BURBANO BENAVIDES SIA LTDA, que según fuentes de información internas, manifestaron que en la representada existe una deficiente comunicación con los clientes internos, por lo cual hay retardos en la entrega de información requerida, los procedimientos y normas no se aplican uniformemente entre los departamentos administrativos, generando quejas y deterioro en la imagen de la empresa.

Esto trae como consecuencia, la disminución del desempeño de los trabajadores, por la poca cordialidad, la baja tolerancia a los errores, desconocimiento de los programas y políticas de cada departamento, conflictos permanentes que se esconden o disimulan.

De acuerdo a ello, surge la necesidad de determinar como el clima organizacional esta incidiendo en el desempeño laboral del personal administrativo para proporcionar un clima de trabajo en equipo y exitoso, que cumpla con los objetivos y las metas propuestas.

## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Como es el desempeño actual del personal administrativo que labora en la empresa?
- ✓ ¿Qué factores del clima organizacional, influyen en el desempeño del personal administrativo que ahí labora?



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa BURBANO BENAVIDES SIA LTDA.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación con diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planeación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.
- Identificar los elementos que afectan el clima organizacional en el desempeño del personal administrativo en la empresa BURBANO BENAVIDES SIA LTDA.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación, se justifica plenamente por cuanto al poder determinarse la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo la empresa estará en condiciones de revisar el desempeño actual de sus trabajadores, ajustar las estrategias para establecer las relaciones armoniosas y permanentes, utilizando un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar, ponderar y coordinar acciones a las necesidades de la organización.

En relación al trabajador, otorga una visión de conjunto; en el cual, se podrá autoevaluar en torno a su ambiente laboral mediante su desempeño, las debilidades y fortalezas que percibe la organización, como corregir fallas, y en especial hacia donde se va a encausar el esfuerzo del mejoramiento, también le servirá como un mecanismo comunicacional para facilitar la interacción con los demás departamentos de la organización.

En lo que concierne a la Universidad de Nariño esta investigación permitirá reflejar la calidad o el nivel de sus estudiantes como aporte a la comunidad.

## **5. MARCO CONTEXTUAL**

BURBANO BENAVIDES ASOCIADOS SIA LTDA: es una empresa que lleva en el mercado de intermediación aduanera por más de 10 años de actividad logrando ser una empresa líder.

Es una de las empresas en Ipiales generadora de empleo y aprovechadora de la frontera del Ecuador, cuenta con equipo especializado y adecuado y además cada persona sabe que funciones debe de cumplir en su cargo pero a la vez actuando con un mismo fin ser mejores.

Esta constituida legalmente y cumple con los requisitos necesarios que exige la DIAN para desarrollar su objeto social.

Esta compitiendo con sus servicios con más de 25 SIAS legalmente constituidas implementando la tecnología, la innovación y teniendo como eje principal al cliente.

Nos muestra de que cada día busca que sus servicios no solo se presten en la ciudad de Ipiales sino que se expandan a nivel nacional como Bogotá y Buenaventura que un puerto y así hacerse conocer nacionalmente.

### **5.1 ANTECEDENTES HISTORICOS**

BURBANO BENAVIDES SIA LTDA, Nació en la ciudad de Ipiales, departamento de Nariño, república de Colombia; por iniciativa de familia; que en las siglas de la firma se les rinde una exaltación a sus apellidos.

El empuje de esta estirpe, con el objetivo de crear empresa en la región, ser generadores de empleo y con la visión que los caracteriza para ser negocios. Los inspiro a crear una empresa localizada estratégicamente en la frontera colombo ecuatoriana.

Aprovechar que este rincón de la patria tiene una ventaja competitiva con las demás fronteras y que es el único canal de acceso terrestre que tiene Colombia en el momento, para comunicarse con los países hermanos de América del sur.

El aprovechar esta primacía de oportunidades más el hecho, de la globalización económica que nos abre las puertas a los mercados internacionales, a través de los tratados que tiene Colombia con: la comunidad andina de naciones, Mercosur, El ALCA y acuerdos que suscribió con Chile y Perú. Impulso, a la Familia BURBANO BENAVIDES; a crear una empresa que preste los servicios de intermediación Aduanera.

Fue así; como el día 25 de Abril de 1997, mediante escritura pública No. 1037, concedida por la notaria segunda del círculo de Ipiales, se constituye esta sociedad. Seguido a este acontecimiento, se la registra en cámara de comercio de la misma localidad, bajo matrícula No. 01781 del libro IX y se la identifica con NIT No. 837.000.130-6 Igualmente se recibe el certificado de autorización para ejercer el servicio de intermediación aduanera con resolución No. 4160 del 03 de Julio de 1997 expedido por la DIAN y se le otorga el código 0430, autorizándola para ejercer el servicio como SIA a nivel Nacional.

Para tal fin, la empresa tiene como objeto social la actividad de intermediación aduanera actuando en nombre y por encargo de terceros para asesorías de Importación, exportación o tránsito aduanero.

Su conformación obedece a lo establecido en el Dec. 2532 del 16 de Noviembre de 1994; se armoniza y simplifica bajo la legislación del Estatuto Aduanero. Res.2685 de 1999, se reglamenta con la resolución 4240 del 2000 y demás normas concordantes y reglamentarias en ejercicio de la Profesión del Servicio de Intermediación Aduanera.

El grupo social lo integran:

- ✓ Profesional en Comercio Internacional con especialización en Gerencia de Negocios Internacionales.
- ✓ Administrador de empresas con especialización en alta gerencia.
- ✓ Tecnólogos en Comercio Exterior.
- ✓ Tecnólogos en Gestión Comercial y de Negocios.
- ✓ Técnicos en Administración de Empresas.
- ✓ Técnicos Profesional en Comercio Internacional.
- ✓ Contador público con Especialización en Auditoría.

Al finalizar el segundo milenio de nuestra era, gracias a la globalización y apertura económica, la sobrevivencia de las organizaciones se garantiza si permanentemente mejoran sus niveles de competitividad, con lo cual no solo podrán permanecer y aumentar su participación en el mercado nacional sino también incursionar en el mercado internacional.

De ésta necesidad sentida por la Empresa BURBANO BENAVIDES ASOCIADOS SIA LTDA día a día, busca mejorar su proceso de doble vía; es decir un aprendizaje colectivo, aprender de lo mejor y de los mejores para conseguir un

nivel óptimo, de tal forma que el servicio que se preste sea ágil y eficaz de acuerdo a las necesidades de cada empresa que lo solicita; garantizando, confiabilidad y calidad en el servicio, de ahí que es tan importante una mayor integración entre la producción, distribución física internacional y Logística Comercial Internacional

## 5.2 MISIÓN

BURBANO BENAVIDES ASOCIADOS SIA LTDA; tiene como misión para los próximos cinco años llevar eficiencia, economía y comodidad a sus clientes mediante la prestación de su servicio como declarante ante la autoridad aduanera, con el objeto de adelantar los procedimientos y tramites de importación, exportación o transito aduanero que inciden en el comercio internacional.

Nuestro equipo de trabajo esta perfectamente capacitado para prestar una asesoría de excelencia y firmemente convencidos de que el cliente es la razón de ser nuestra empresa.

La SIA, se encamina en prestar servicios con responsabilidad sobre la base de altos volumen de asistencias y bajas utilidades buscando satisfacer a los accionistas como nuestros usuarios; con el deber de contribuir a la grandeza de Colombia, generando empleo y justicia social. Siempre mirando que el servicio de Intermediación Aduanera es una herramienta importante que integra la logística de **cada cliente**, con el propósito de satisfacer los requerimientos del usuario, bajo los criterios de **justo a tiempo y calidad en el servicio**.

## 5.3 VISIÓN

Ser los líderes a nivel regional en la prestación del Servicio de Intermediación Aduanera.

Los beneficios de nuestros servicios nos preferirán por ser los primeros en calidad en el servicio, confiabilidad y reconocerán a nuestra SIA, como la que actúa con agilidad en los tramites, responsabilidad ante la DIAN y con el cliente.

## 5.4 PRINCIPIOS

**5.4.1 Calidad.** La SIA BURBANO BENAVIDES ASOCIADOS LTDA Busca eficacia en sus procesos para brindar al usuario de sus servicios un estándar de satisfacción; reflejo en sus operaciones de trabajo, con el propósito de evitar sanciones o requerimientos impartidos por la autoridad competente y por los clientes.

**5.4.2 Eficiencia.** Para prestar un servicio acorde a las necesidades de nuestros usuarios, nuestra SIA dispone de un excelente equipo de profesionales con pleno conocimiento de los procesos y políticas que rigen el manejo del Comercio

Internacional. Por tal razón buscamos hacer las cosas bien, ofreciendo agilidad en el trámite y aportar economía para nuestros clientes.

**5.4.3 Compromiso.** El recurso humano de la SIA BURBANO BENAVIDES ASOCIADOS LTDA, con el fin de posicionarse en el mercado, busca diferenciarse en cuanto a COMPETITIVIDAD, INNOVACION Y TECNOLOGIA que determinen productividad en sus servicios.

**5.4.4 Talento humano.** La calidad de los servicios prestados depende en gran medida del talento humano, por tanto, éste constituye la materia prima y hacia él orienta una buena parte de sus recursos y esfuerzos, buscando siempre el desarrollo armónico e integral del equipo que conforma la empresa.

**5.4.5 Calidad y servicio.** La calidad es un compromiso permanente, es la actitud de todos los miembros de la organización, lo que se refleja en los servicios, atención al cliente, procesos y procedimientos establecidos, respaldados por una constante capacitación y actualización de sus integrantes. Lo anterior bajo un ambiente de confiabilidad y experiencia, eficiencia, efectividad e imagen.

**5.4.6 Rentabilidad.** Dentro del marco empresarial, una de las funciones básicas es el crecimiento económico que le permitirá consolidarse como una empresa capaz de responder a las actuales y futuras exigencias del mercado de servicios, en términos de tecnología, capacitación actualización e infraestructura física.

## 5.5 OBJETIVOS

La Visión, Misión y Valores Corporativos, obligan necesariamente a diseñar estrategias que apunten al desarrollo de la empresa, en todas sus áreas, y se orienten al logro de los siguientes objetivos:

**5.5.1 Mejoramiento continuo.** La SIA a lo largo de los años se ha acreditado como una empresa seria, responsable y sólida. Parámetros que nos ligan a seguir trabajando en innovación, tecnología y capacitación de nuestro recurso humano, buscando la excelencia que nos permita satisfacer de la mejor manera las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

**5.5.2 Tracender.** Tenemos todos los elementos necesarios para incursionar con la prestación de nuestros servicios en otras ciudades del territorio nacional. Por el momento existen alianzas con otras empresas; pero es nuestro propósito brindar nuestros servicios en Buenaventura y Bogotá para así brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

**5.5.3 Afianzamiento.** Es nuestra política ser cada día los mejores y diferenciarnos de los demás por el valor que representan para la empresa nuestros clientes. Nos

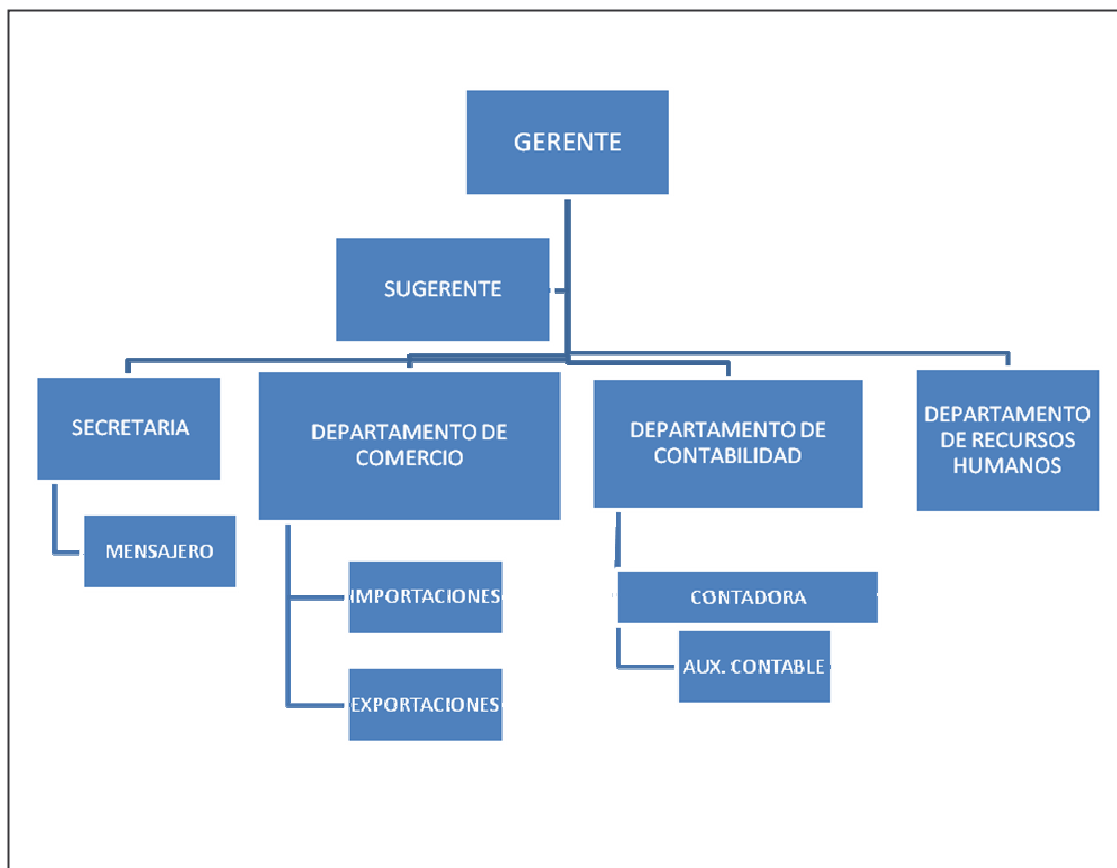
proponemos concentrar esfuerzos físicos, tecnológicos, económicos y de capital humano para realizarlo, para ellos estamos trabajando en políticas de calidad que nos permitan muy pronto ser certificados por la empresa BASC de Colombia.

**5.5.4 Consolidación empresarial.** Los esfuerzos de la empresa se concentrarán en alcanzar estándares óptimos de productividad, uso intensivo de los recursos físicos, económicos, tecnológicos y talento humano con que cuentan, desarrollo e implementación de nuevos esquemas de trabajo, aplicación de tecnologías y conocimientos. Este objetivo se logra mediante la permanente actualización en los aspectos tecnológicos, jurídicos y empresariales, además de la afirmación de un sentido crítico del entorno, a nivel de la competencia, los clientes, la normatividad y los cambios sociales.

**5.5.5 Rentabilidad y modernización.** Frente a una competencia fuerte sobre todo en éste campo, que se ha visto afectado por la competencia desleal, a nivel de los servicios que ofrecemos, se requiere de una estrategia de mercado basada en la calidad y seriedad de los servicios que se prestan, la confianza de los usuarios, la oportunidad con que estos son atendidos, los beneficios que obtengan y la certeza absoluta de la idoneidad profesional y ética del personal adscrito a la empresa. Su fortaleza estará siempre asociada con la calidad, responsabilidad y cumplimiento, es decir con la satisfacción de las necesidades empresariales.

**5.5.6 Modernización.** Todas las épocas traen consigo sus propios problemas, obligando la búsqueda de soluciones. Los avances científicos y tecnológicos, los cambios en las estructuras jurídicas, las nuevas tendencias administrativas, el cambio en las concepciones empresariales, las políticas de gobierno y la misma economía son factores que influyen sobre las empresas, por consiguiente en el ejercicio de la actividad de Intermediación Aduanera donde últimamente debemos ajustarnos a lo requerido en el último Dec, 2685 de Diciembre 28 de 1999, resolución 4240 del 2000 y demás normas concordantes, en cuanto a la constitución, concepción y labor de las Sociedades de Intermediación Aduanera de cumplir de una forma óptima el SISTEMA INFORMATICO ADUANERO.

## 5.6 ORGANIGRAMA



Fuente. Este estudio

## 5.7 SERVICIOS QUE OFRECE

Es grato para nosotros poner a su disposición todo nuestro profesionalismo y experiencia en el campo del comercio internacional, contamos con la infraestructura necesaria, el personal capacitado y una serie de políticas administrativas que garantiza seguridad, transparencia, agilidad eficiencia y eficacia a la hora de ofrecer nuestros servicios, todo esto con el fin de crearle la mejor experiencia que usted haya tenido en la realización de sus negocios. Recuerde que con nosotros las fronteras no existen.

**5.7.1 Importación.** Es la introducción de mercancías procedente del exterior o zona franca al territorio aduanero colombiano. En este campo podemos ofrecer los siguientes trámites:

- ✓ Importación Ordinaria.



- ✓ Importación con franquicia.
- ✓ Reimportación por perfeccionamiento pasivo.
- ✓ Reimportación en el mismo estado.
- ✓ Reimportación en cumplimiento de garantía.
- ✓ Importación para transformación o ensamble.
- ✓ Viajeros.

**5.7.2 Exportación.** Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país, también se considera exportación, la salida de mercancías a una Zona Franca Industrial de Bienes y Servicios.

- ✓ Exportación definitiva.
- ✓ Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.
- ✓ Reexportación.
- ✓ Exportación de muestras sin valor comercial.
- ✓ Exportación de menajes.
- ✓ Programas de exportación (plan Vallejo).

## **5.8 ALGUNAS GENERALIDADES**

### **5.8.1 Requisitos necesarios para exportación:**

- ✓ Poder o Mandato Especial
- ✓ Certificado Cámara de Comercio
- ✓ Certificado de Origen
- ✓ Factura comercial
- ✓ Visto bueno, inscripciones, certificados sanitarios u otros que requiera el producto.
- ✓ Lista de empaque, cuando haya lugar
- ✓ Documento de transporte (Guía aérea, conocimiento de embarque, carta de porte).
- ✓ R.U.T.

**5.8.2 Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.** Es el régimen suspensivo del pago de impuestos que permite la salida del territorio nacional de mercancías nacionales o nacionalizadas, durante el plazo máximo no mayor a un año, para ser reimportadas luego de un proceso de transformación, elaboración o reparación, en su defecto exportarse definitivamente dentro del plazo autorizado.

**5.8.3 Reexportación.** Regula la salida definitiva del territorio aduanero nacional de mercancías que estuvieron sometidas a una modalidad de importación temporal o a la modalidad de transformación y ensamble. La reexportación debe tramitarse dentro del término de vigencia de la importación temporal.

**5.8.4 Exportación de muestras sin valor comercial.** Regula la exportación de mercancías exportadas y declaradas como muestra sin valor comercial cuyo valor FOB total no sobrepase el monto de usd 10.000 anuales; el trámite se debe realizar mediante declaración simplificada de exportación.

**5.8.5 Exportación de menajes.** Regula la exportación de menajes de los residentes en el país, que salgan del territorio aduanero nacional para fijar su residencia en el exterior.

**5.8.6 Vistos buenos.** La exportación de ciertos productos exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control y/o del otorgamiento del visto bueno, deberá entonces el exportador tramitar ante la autoridad correspondiente y obtener con anterioridad a la exportación los vistos buenos o requisitos especiales que de conformidad con las normas vigentes (Circular 077 Mincomex) requiera su producto para ser exportado.

Las entidades autorizadas para expedir los vistos buenos dependiendo el tipo de producto son:

- ICA: Animales y plantas vivas- Productos de origen animal o vegetal sin procesar.
- MINERCOL LTDA: Esmeraldas y piedras preciosas.
- INVIMA: Glándulas y Órganos de Origen Humano, productos farmacéuticos y de cosmetología, productos alimenticios.
- INPA: Peces vivos y muertos.
- MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE (CITES): Especies del Reino Animal y vegetal tropicales y especies en vía de extinción y sus subproductos.
- TRANSITOS ADUANEROS: Es el transporte terrestre de mercancías nacionales o de procedencia extranjera, bajo control aduanero, de una aduana a otras dentro del territorio nacional.
- OTROS: Régimen cambiario, régimen aduanero y sancionatorio, ventanilla única, programas especiales.

**5.8.7 Tarifas.** Con el fin de garantizar a nuestros clientes los más bajos costos a cambio de un excelente servicio, nuestras tarifas se acomodan al volumen de movimientos o valor CIF de su misma.

## **5.9 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA BURBANO BENAVIDES SIA LTDA.**

**5.9.1 Desarrollo Organizacional.** Es muy difícil hacer cambios o innovaciones en las Empresas privadas, si estos, obedecen a criterios individualistas. Por ello, los cambios y transformaciones deben estar acompañados por procesos participativos y concertados entre organización y trabajadores, de allí, que las transformaciones se realizan a través de grupos de trabajo. En realidad la era del individuo fuerte, independiente, que todo lo puede, es historia del pasado. A la nueva forma de organización social y empresarial por equipos la mueve y la impulsa el grupo de talento humano que conforman las organizaciones, y no los individuos por si solos.

El desarrollo organizacional ha evolucionado en parte al menos, como consecuencia del absolutismo organizacional y del creciente proceso de burocratización en las empresas e instituciones. El desarrollo organizacional representa cambio. El cambio en la dirección es generalmente debido a objetivos como: La mejor utilización de los recursos (Humanos, financieros y naturales); el diseño o rediseño de las estructuras y cerca de la fuente de información; el desarrollo de sistemas de recompensas que se relacionen más directa efectivamente con la llamada jerarquía de necesidades en la motivación humana; la participación de las personas en las decisiones que las afectan de manera directa y, en general la creación de un ambiente de trabajo más humanísticamente orientado.

Desde luego, lo fundamental es el cambio cultural y la integración de los fines de la organización con las necesidades de sus miembros. El desarrollo organizacional es sinónimo de cambio, pero el cambio organizacional no siempre es desarrollo organizacional. Para determinar cuando un cambio es desarrollo organizacional se deben tener presentes tres criterios: Uno responder a las necesidades actuales de cambio experimentadas por los miembros de la organización; dos hace partícipes a los miembros en la planeación e implementación de los cambios, y tres efectuar efectivamente el cambio de la cultura organizacional, es decir , hacer realidad lo expresado en la misión y principios de la organización; entonces, el esfuerzo de cambio se convierte en desarrollo organizacional.

**5.9.2 Cultura Organizacional.** La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que desean avanzar hacia la competitividad. Por ello, uno de los puntos centrales alrededor del cual gira el presente análisis estratégico, es el estudio de la cultura organizacional de la empresa Burbano Benavides SIA, como ventaja competitiva y comparativa dentro del contexto económico, tecnológico y empresarial del medio (intermediación aduanera). Además de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de la Empresa, también se considera relevante estudiar la importancia de la gestión de talento humano en el avance de formas organizativas modernas de administración; factor importante que lleva a las organizaciones a cambiar el rumbo de su cultura organizacional.

De acuerdo con los enfoques modernos de la administración, se considera importante el planteamiento mediante el cual, la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde los individuos amplían y expanden continuamente su aptitud para comprender la complejidad misional, además de clarificar la visión y finalmente la de mejorar los modelos empresariales, los cuales son compartidos y elaborados conjuntamente por todos y cada uno de los miembros de la organización, es decir, todos son responsables de planificar y ejecutar las acciones necesarias para enrumbar por el camino del crecimiento y la rentabilidad a las empresas.

Es muy importante que las organizaciones desarrollen capacidades y estilos de participación en los procesos del mejoramiento y del crecimiento, bajo la premisa de que el que no cambie e innove está llamado a perecer en el nuevo modelo de competencia, de ahí, que los procesos participativos permiten capitalizar el conocimiento general que los recientemente miembros de la organización tienen de la Empresa. Esta premisa se ha convertido recientemente en fundamento para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de las organizaciones en un entorno altamente cambiante. Estas estrategias deben ser regla general de la organización con el propósito de evaluar y reconocer los valores culturales que son inherentes para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción lo cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación como un elemento clave para el cambio de la cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, enfrentarse al proceso de globalización y competitividad.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que está llamada a desenvolverse en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales y permanecer estático esperanzado en que el mercado lo arrastre. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una organización empresarial inmensa en el conjunto de su talento humano y las relaciones que al interior de la empresa se presentan.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta, es decir, la cultura organizacional es una forma de vida vivencia dentro de la organización, originada en su misión y que se construye con todo aquello que es necesario valorar y hacer realidad. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede detectar el comportamiento de una organización desde el mismo instante en que se traspasa las puertas de la empresa.

Con lo anteriormente expuesto esta investigación se adentra en la parte diagnóstica de la empresa.

## **5.10 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BURBANO BENAVIDES SIA LTDA.**

Con el fin de adentrarnos en la problemática se identificaron tres dimensiones básicas.

**5.10.1 Dimensión Estratégico – Formal.** Contendida en buena parte por el liderazgo y la autoridad directiva (Visión estratégica y talento para el desarrollo organizativo), la toma de decisiones (Localización de los hechos, objetividad, toma de riesgos y gestión). La dimensión estratégico - Formal como base conceptual nos conduce por los caminos de las metodologías descritas, de ahí, que las organizaciones deben tener el conocimiento y análisis necesario del entorno interno y externo; En otras palabras, lo que se refiere con la misión, visión principios corporativos, normas, personas. Grupos, estructura de la toma de decisiones, tecnología, líneas de desarrollo, planeación futurista, adaptada a la capacidad de crear imágenes o visiones novedosas de la realidad, igualmente, transmisión de información, desarrollo de trabajo en equipo, capacidad de organización formal y seguimiento de los resultados de las acciones de los demás.

**5.10.2 Dimensiones Psicosocial – Ejecutiva.** Referida a comunicación, divulgación, información y prevención (Sensibilidad hacia los sentimientos de otros, influencia en el equipo, habilidad de persuasión y protección por el talento humano). Esta dimensión requiere del desarrollo de capacidades y habilidades relacionadas con el conocimiento de las motivaciones de las personas y la utilización de los diferentes estilos de relacionarse con ellas.

**5.10.3 Dimensión Empresarial – Competitiva.** Explícita hacia el rendimiento directivo, ejecutivo, financiero, económico, ético y cultural de la organización (Delegación, instrucción, entrenamiento, guía, valores y servicio). Además de los anterior es importante, la naturaleza económica de la empresa, en este caso, la razón de ser de la Empresa (misión). La transmisión de los valores que refinan la organización y se reflejan en el desarrollo mismo de su quehacer cotidiano tanto al interior como hacia fuera, en las líneas generales la imagen corporativa de conocimiento permanente en el ámbito empresarial.

**5.10.4 Descripción y gestión de personal.** Burbano Benavides SIA Ltda. presenta serias deficiencias en algunos aspectos los cuales es importante abordar de manera amplia teniendo en cuenta que los mismos se relacionan de manera directa con el objetivo de esta investigación.

En general el personal administrativo que labora en Burbano Benavides SIA Ltda. tiene un buen nivel de formación académica ya que todos cuentan con estudios Técnicos y profesionales con postgrados según lo amerite el cargo. En cuanto a experiencia laboral la gran mayoría (85%) ha trabajado en este campo desde hace

ya varios años, algunos en otras empresas pero la mayoría lo ha hecho en Burbano Benavides SIA Ltda. desde sus comienzos.

Para adelantar este análisis, fue absolutamente necesario recoger la información pertinente a los perfiles individuales de los empleados y correlacionarlos con las funciones asignadas, así como con la ejecución de procesos y procedimientos existentes en la normatividad y reglamentación interna de la empresa.

La planta total de personal es lo suficientemente amplia como para garantizar el óptimo funcionamiento de todas sus dependencias, sin embargo de acuerdo a la información primaria obtenida mediante charlas informales con los colaboradores de la empresa existen muchos factores que hacen que su funcionamiento no sea el esperado lo cual se ve reflejado en sus finanzas ya que la empresa no existe, subsiste gracias al reconocimiento que tiene en la región y esta condenada a desaparecer si no se realizan cambios importantes en cuanto a la forma como se esta manejando la gestión del Talento Humano, porque si bien existe un departamento para el mismo no se esta desarrollando de manera adecuada.

Es relevante a destacar es la línea de trabajo, que en la empresa esta más dado por las funciones, actividades, responsabilidades y proyectos o negocios. Es lo que llamaríamos la cultura organizacional del poder, del rol y de las tareas. Burbano Benavides SIA, no trabaja a partir de funciones y acciones programadas, constantemente a lo largo del diagnóstico se ha insistido en que los miembros de la organización realizan funciones, tareas y actividades automáticamente y muchos de los casos desde la perspectiva individual del empleado. El personal siente que no esta siendo tomado en cuenta en la toma de decisiones ya que los procesos de planificación no se realizan de forma concertada o en trabajo de equipo.

Los estímulos y reconocimientos no son llamativos, solo se limitan a muy pocas actividades recreativas en fechas especiales, además los criterios de evaluación de desempeño mediante los cuales se conoce el nivel de productividad, eficiencia, eficacia, liderazgo, compromiso y gestión que se realiza en todos los niveles de la organización no son claros para los niveles subordinados, lo que también evidencia que los procesos de comunicación y participación no son buenos.

Existe poca voluntad del personal para desarrollar planes de capacitación argumentando la falta de tiempo, pero se infiere que si lo tuvieran lo aprovecharían no tanto con el fin de mejorar su calidad de vida sino mas pensando en eludir días de trabajo. Todo lo anterior limita el buen desarrollo del Talento Humano.

Se concluye entonces que si bien se esta implementando un buen proceso de selección del talento humano no se esta cumpliendo a cabalidad con los demás procesos subsecuentes como la evaluación y control, sin los cuales la organización no podría efectuar una óptima retroalimentación que contribuya a un

mejoramiento continuo en el desempeño de todas las funciones y por ende en la actividad comercial de Burbano Benavides SIA Ltda.

**5.10.5 Descripción y Gestión de Sistemas de Divulgación y Prevención.** En lo concerniente a la gestión de divulgación y prevención la afiliación y prestación de los servicios de salud y pensiones están regulados y reglamentados por la ley y normas que los rigen y como tal.

Todos los trabajadores se encuentran afiliados a las diferentes EPS, ARS y Fondos de Pensiones existentes en el mercado y cuentan con todos los beneficios de la seguridad social.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 ANTECEDENTES

Los investigadores, Salloud B. y Velásquez N. llevaron a cabo una investigación titulada, Determinación del Clima Organizacional como consecuencia de la Implementación de un Nuevo Modelo Gerencial Outsourcing Desarrollado en la Empresa Industrias Malfot, C.A. La presente investigación se realizó para optar al título de Licenciado en Administración mención: Recursos Humanos.

El objetivo general de la misma fue Determinar el clima organizacional como consecuencia del funcionamiento de un nuevo modelo gerencial outsourcing de recursos humanos desarrollado en la empresa Industrias Malfot C.A, como marco inicial y fundamental de esta investigación. El propósito del estudio fue para analizar la calidad de relación entre los distintos niveles del personal de la empresa; relacionar el clima organizacional con el nuevo modelo gerencial de recursos humanos (outsourcing).

La metodología empleada en esta investigación fue de tipo descriptiva con un diseño de campo, bibliográfico y documental, tomando como población de estudio doscientos ocho (208) personas que laboran en la empresa Industria Malfot de los cuales estimaron el 30% resultando la muestra de 62 personas como el objeto de encuesta ponderada con veinte (20) ítems de preguntas cerradas con alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, a veces, nunca, las cuales fueron mostradas en cuadros y gráficos con el análisis correspondiente.

Salloud B. y Velásquez, derivaron de los análisis obtenidos la conclusión de que notaron cambios desfavorables por el 52% del personal de la muestra tomada; en cuanto a la transferencia de control, igualmente se sintieron afectados por la contratación de servicios externos realizados por la empresa según los trabajadores; por lo tanto, recomiendan que se mejore la calidad del entorno laboral a corto plazo, que la administración gerencial no puede mantener progresos significativos en los niveles de producción porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracteriza la falta de clima organizacional.

### 6.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

**6.2.1 Clima Organizacional.** La definición del término clima organización, es visto desde el punto de vista del enfoque que les den los autores; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, planteado por Forehand y Gilmer citados por Dessler, definiendo el clima organizacional como "...el conjunto de características



permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”<sup>1</sup>

En cuanto al segundo enfoque, es el subjetivo, representado por Halpin y Crofs Citados por Dessler, definieron el clima como “...la opinión que el empleado se forma de la organización”<sup>2</sup>

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural u subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer citados por Dessler, para ellos el clima son “...los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importante sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”<sup>3</sup>

El clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización y este ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

Asimismo el enfoque que ha mostrado más utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

**6.2.2 Teoría del Clima Organizacional Según Resis Likert.** Tomando en cuenta el objeto de estudio de esta investigación, se hace necesario exponer la teoría del Clima Organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

---

<sup>1</sup> DESSLER, G. Organización y administración. México: Edit. Prince-Hall. 1993. p 58.

<sup>2</sup> Ibid., p 53.

<sup>3</sup> Ibid., p 54.

Likert<sup>4</sup> establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- ✓ Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- ✓ Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- ✓ Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Según la teoría del Clima Organizacional de Likert la interacción de estas variables trae como consecuencias dos grande tipos de climas organizacionales, cada uno con sistemas, a saber:

#### **6.2.2.1 Clima de tipo autoritario:**

- a) El clima autoritario o explotador (sistema I): Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- b) El clima autoritario, paternalista (sistema II): Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

---

<sup>4</sup> LIKERT. R, Fundamentos del Clima Organizacional. México: Ed. Mc Graw Hill, 2008. p 39.

### 6.2.2.2 Clima de tipo participativo:

a) El clima participativo, consultivo (sistema III): Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

b) El clima participativo o participación en grupo (sistema IV): Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal; ascendente; descendente. “El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor; supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica”<sup>5</sup>

**6.2.2.3 Los sistemas, Autoritario explotador y el sistema Autoritario paternalista.** Corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Por otro lado los climas, Participativo consultivo y el clima participativo o participación en grupo: Corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades, (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo, (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación; estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales,

(g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales, (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada. El instrumento

---

<sup>5</sup> Ibidem.

desarrollado por Likert busca el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo). Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3,4, que a continuación se explican brevemente:

- ✓ Sistema 1 (explotador-autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mc Gregor y su liderazgo directivo.
- ✓ Sistema 2 (Benevolente-Autoritario) relación directa subordinado-líder, donde el subordinado esta relativamente alejado de otros asuntos, relacionados con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno-uno (supervisor-supervisado).
- ✓ Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- ✓ Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la Teoría de Mc Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

**6.2.3 Teorías de la Administración.** Según Mc Gregor citado por Chiavenato, existen dos tipos de suposiciones sobre el comportamiento organizacional de los trabajadores, las cuales denominó teoría X y teoría Y.

**6.2.3.1 La Teoría X.** Se basa en ciertas concesiones y premisas erróneas e incorrectas acerca de la naturaleza humana o el comportamiento humano, las cuales predominan durante las décadas del pasado:

- ✓ La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- ✓ Como estos incentivos están en manos de la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- ✓ Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.

- ✓ Las organizaciones pueden y deben planearse de tal manera que el sentimiento y las características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
- ✓ El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- ✓ En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.
- ✓ Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de la administración se ha visto restringida al empleo y al control de la energía humana únicamente en la dirección de los objetivos organizacionales.

En resumidas cuentas, la Teoría X considera que la mayoría de las personas no le gusta el trabajo y no asume responsabilidades. Y es necesario que estén vigiladas, controladas para lograr los objetivos.

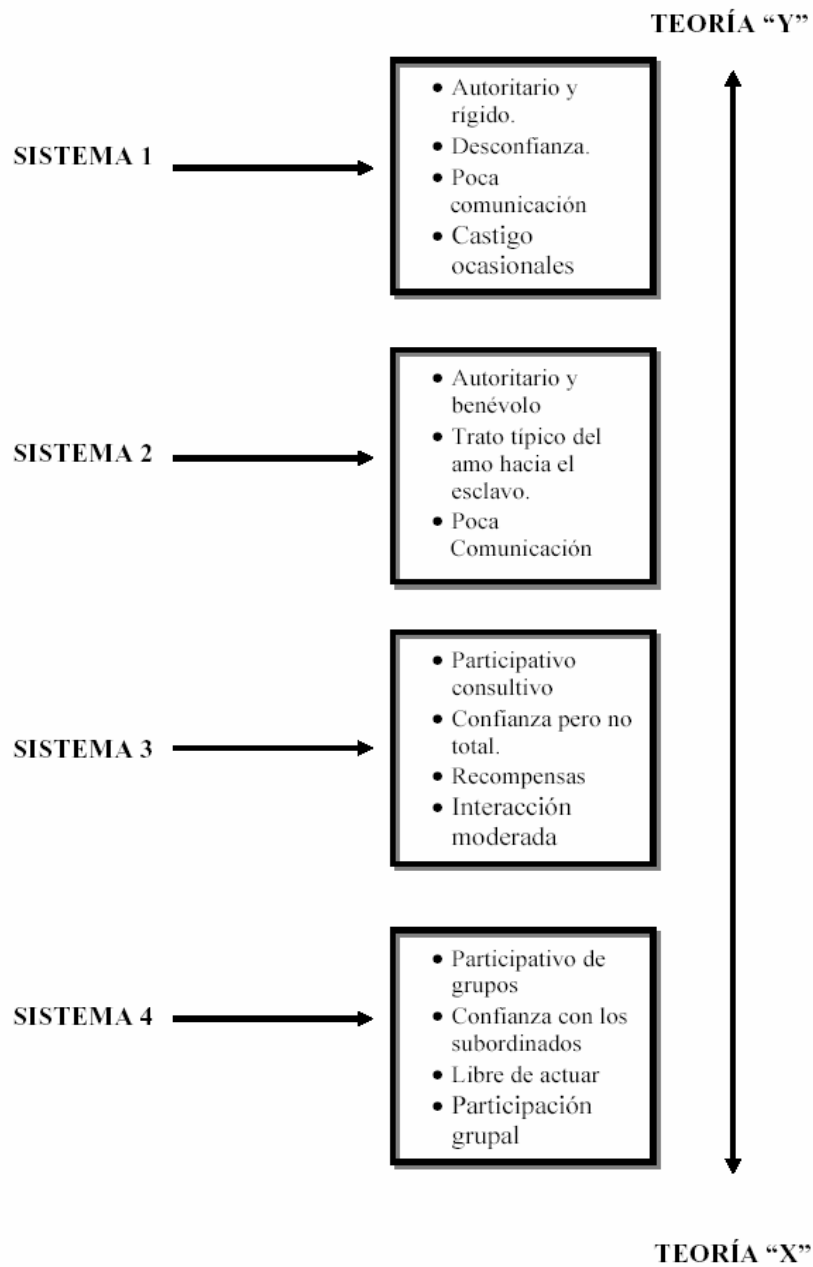
**6.2.3.2 La Teoría Y.** Es la concepción moderna de la administración; se basa en un conjunto de supuestas ideas y premisas actuales, sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana:

- ✓ El empleo de esfuerzo físico o mental en un trabajo es tal natural como jugar o descansar. El hombre no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse en lo posible).
- ✓ El control externo y las amenazas de castigo no son únicos medios de lograr el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio que le confían.
- ✓ Confiar los objetivos es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Son las mas notables de esas recompensas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos hacia los objetivos organizacionales.
- ✓ El hombre común aprende, bajo determinadas condiciones, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia individual y no característica humana inherentes y universales.

- ✓ La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, de ingeniosidad, en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la organización, no en una minoría.
- ✓ En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente. En otras palabras:
- ✓ El hombre no es pasivo, ni contraviene los objetivos de la organización.
- ✓ Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuado y están capacitados para asumir plenas responsabilidades. (Pág.99)

En cuanto a la Teoría Y, se puede resumir, que esta se basa en que a las personas que le gusta el trabajo y que se desempeñan buscan responsabilidades y se muestran muy críticos en sus labores.

**Figura 1. Sistema de Administración de las Organizaciones Humanas.**



Fuente: Tomado de Chiavenato, I.

**6.2.4 Teoría de Campo de Lewin.** Por su parte Lewin, K. (citado por Chiavenato) considera que la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás.

La presente teoría estudia directamente la motivación y en sus conclusiones determina: que esta depende de la percepción del individuo con respecto al ambiente, que el comportamiento lo determina un grupo de variables y por último que el ambiente social influye el comportamiento del ser humano (este comportamiento puede variar).

**6.2.4.1 Campo psicológico.** Chiavenato I, lo define como el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente Psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo, pero más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales.

Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio. La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona.

**6.2.5 Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger.** Asimismo Chiavenato I, Se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si una persona tiene conocimiento de sí mismo y de su ambiente que no es coherente entre sí (un conocimiento es lo contrario del otro), resulta un estado de disonancia cognitiva que es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento.

Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre (por ejemplo, un individuo cree algo, pero actúa contrariamente a esa esencia) el individuo se halla motivado para reducir el conflicto el cual se denomina disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que tiene el individuo de sí mismo o del medio externo. Esos elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras:

- a. Relación disonante: El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando (dos conocimientos en relación disonante).



b. Relación consonante: El individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar (dos conocimientos en relación consonante).

c. Relación irrelevante: El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante).

La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona. En realidad, la vida de cada persona es una búsqueda interesante de reducción de disonancias.

**6.2.6 Teorías sobre la motivación.** Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citaron de orden que se consideró conveniente, para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre el tema en estudio. Entre estas se mencionan:

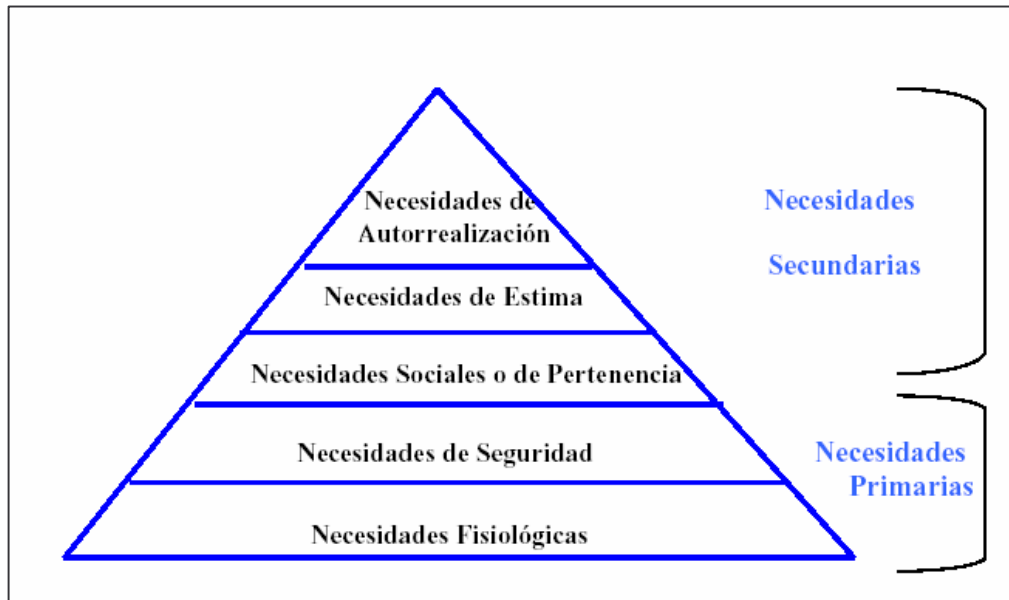
**6.2.7 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.** Esta teoría se enfoca en las necesidades internas de las personas, creada por

Abraham Maslow (citado por Chiavenato), presenta cinco tipos de necesidades, las cuales están clasificadas jerárquicamente, así:

- ✓ Necesidades fisiológicas: (aire, comida, reposo, abrigo, etc.).
- ✓ Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones).
- ✓ Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.).
- ✓ Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.).
- ✓ Necesidades de autorrealización: (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.).

Lo citado anteriormente se representa en la figura N° 5

**Figura 2. Pirámide de las Necesidades de Maslow**



Fuente: Tomado de Chiavenato, I. (1997). (Pág.53).

En general la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

- ✓ Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- ✓ El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.).
- ✓ A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal.
- ✓ En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los

niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima, ello es una conquista individual.

- ✓ Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.
- ✓ Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de estas necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvía hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta exige.

**6.2.8 Teoría de los dos factores de Herzberg.** Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años 50, siendo esta citada por Chiavenato, el cual considera que esta teoría se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). La motivación de las personas depende de dos factores:

➤ Factores higiénicos o factores extrínsecos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

➤ Factores motivacionales o factores intrínsecos: Son los que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- a) Delegación de la responsabilidad.
- b) Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- c) Ascensos.
- d) Utilización plena de las habilidades personales.

- e) Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- f) Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
- g) Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

**6.2.9 Teoría de la expectativa.** Por su parte Edward Lawler (citado por Chiavenato), halló evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales sobresalen:

- ✓ Gran cantidad de tiempo y de trabajo ligados a aumentos salariales periódicos y modestos que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes del desempeño.
- ✓ Los gerentes no establecen muchas distinciones en la evaluación del desempeño, en especial si ésta ocasiona diferencias salariales, quizá porque la confrontación con las personas evaluadas origina problemas en las relaciones.
- ✓ La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios para combatir la inflación.

La idea que ha generado la escuela de relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones psicológicas del modelo de homo economicus, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor.

Las conclusiones de Lawler III son:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero.

**6.2.9.1 Cultura Organizacional.** La cultura organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por ende, es uno de los factores determinantes en la eficiencia del recurso humano, de la aceptación de ella, dependen los niveles de productividad y el clima organizacional en el que se concretan los objetivos.

Para Robbins la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

El planteamiento anterior enfoca la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad.

**6.2.9.2 Factores que influyen en Clima Organizacional.** Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, entre ellos tenemos:

**6.2.10 Comunicación.** La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Desde esta premisa señala Chiavenato que la comunicación “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda...”<sup>6</sup>

Así mismo la comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad. Por consiguiente se logrará, si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Además desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa.

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, I. Op.cit., p 43.

### **6.2.10.1 Tipos de Comunicación:**

Según Chruden, los tipos de comunicación son:

a. Comunicación formal: tiene lugar entre el personal de acuerdo con la línea de autoridad que han sido establecida por la gerencia. Es el sistema nervioso de la organización que proporciona los canales mediante los cuales se transmite hacia abajo, de la gerencia superior al personal, subordinado, los procedimientos, practicas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustenta, así como, la retroalimentación necesaria para los subordinados.

b. Comunicación informal: se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independiente de su autoridad y de las funciones de su puesto. Se presenta como resultado de sus deseos de socializar y pasar información que creen que sus colegas no poseen.

En consideración de la cita anterior, la comunicación de tipo formal viene directamente de la alta gerencia de una organización, esto es desde el jefe inmediato hasta los subordinados cumpliéndose de esta manera una retroalimentación. En relación a la comunicación de tipo informal suele ser de manera independiente entre los distintos departamentos que existen en una organización.

### **6.2.10.2 Niveles de Comunicación:**

Por su parte se manifiesta que:

a. La comunicación ascendente fluye desde los subordinados a los superiores y continúan ascendiendo por la jerarquía organizativa. Este flujo es frecuentemente canalizado a través de encuesta, cuestionarios y buzones de sugerencias. Uno de sus principales inconvenientes es que en muchas ocasiones los gerentes filtran los mensajes ascendentes y no transmiten toda la información.

b. La comunicación descendente fluye de las personas situadas en los niveles mas altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en lo niveles inferiores. Se utiliza generalmente para la transmisión de políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación respecto a la corrección del desempeño y para la adoctrinación de sus miembros.

Según lo citado anteriormente la comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y luego asciende por la jerarquía organizacional.

Con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmitan toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables.

Por su parte la comunicación descendente existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los tipos de medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, reuniones, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores.

#### **6.2.11 Liderazgo.** Para Chiavenato el liderazgo es:

Un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones, también se define como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

En este sentido el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas.

Se considera que el liderazgo es uno de los temas más discutidos en una organización ya que es un fenómeno en grupos sociales, por tal motivo el liderazgo emplea cuatro factores los cuales caracterizan a una persona como líder, siendo estos, las influencias, situación, proceso de comunicación y objetivo por seguir.

**6.2.11.1 Liderazgo Autocrático.** Es el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder.

Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

En síntesis se considera al liderazgo autocrático, de dominación, impone sus decisiones, en otras palabras es un dictador.

**6.2.11.2 Líder Participativo.** Distinto al anterior Davis K, y Newstrom J, indican que: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices

específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. En este estilo se manifiesta un liderazgo participativo, involucrados, toma las decisiones en consenso con sus subordinados.

**6.2.11.3 Líder Permisivo o de Rienda Suelta.** De igual manera Davis K, y Newstrom J. definen que: Este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Se puede considerar que este estilo de liderazgo es de libertad, responsabilidad individual y grupal, y deja a la persona tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común.

**6.2.12 Motivación.** Según Koontz, H. la motivación "Es un término genérico que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a los subordinados, es decir, que realizan aquellas cosas que con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar en la forma deseada"<sup>7</sup>. Se puede inferir que la motivación como fuerza impulsadora, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñamos, la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella, de tal que no se convierta en una actividad alineada y opresora.

**6.2.12.1 Ciclo Motivacional.** El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo motivacional, donde Chiavenato considera que este comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el

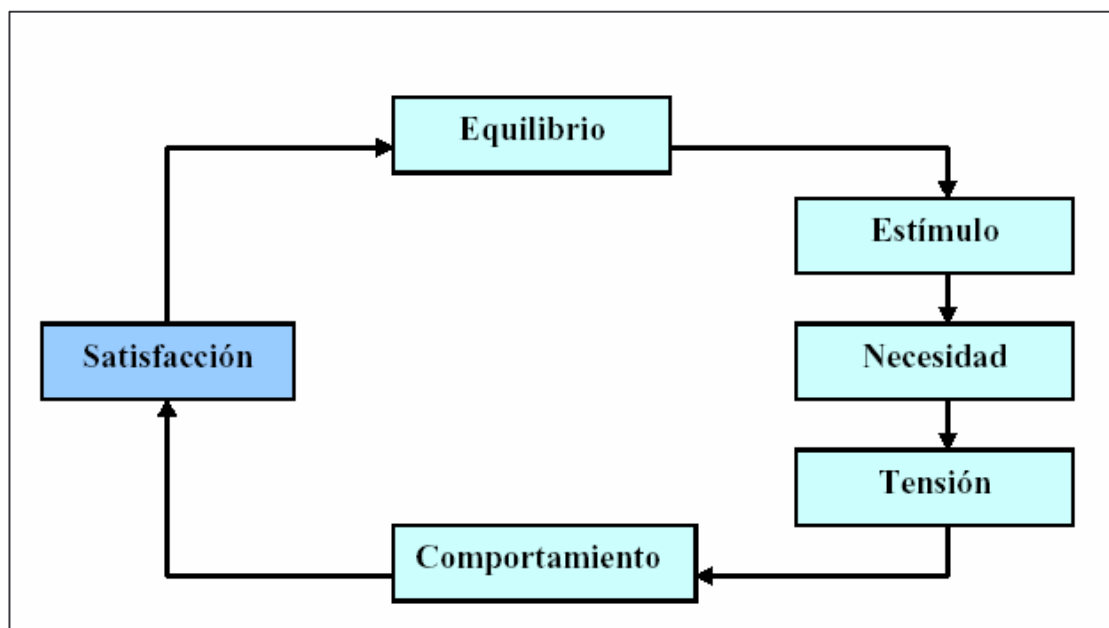
---

<sup>7</sup> Ibid., p 47.



comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla.

**Figura 3. Ciclo Motivacional**



Fuente. Este estudio

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

**6.2.13 Toma de Decisiones.** Es el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico.

Un tipo de administración que permite la participación en la toma de decisiones es la administración participativa, la cual es un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Para que ésta funcione debe haber un memento indicado para participar, los temas en que intervengan los empleados deben ser importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad (inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empleado.

En este sentido Chiavenato considera que “unas de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, remendar soluciones y tomar medidas para corregirlas”<sup>8</sup>

**6.2.13.1 Decisiones Programadas.** Para Chiavenato, las decisiones programadas “son las decisiones rutinarias utilizadas para resolver problemas cotidianos y repetitivos que ocurren con regularidad y que pueden ser estándar. Las respuestas implican soluciones ofrecidas por la experiencia pasada y excluyen o limitan alternativas”<sup>9</sup>

Es la forma más eficiente para manejar los problemas bien estructurados. Sin embargo, cuando los problemas están mal estructurados, los administradores deben apoyarse en una toma de decisiones programadas a fin de desarrollar soluciones únicas.

Las decisiones programadas son de naturaleza repetitiva y rutinaria, y la organización desarrolla por lo general procedimientos específicos para manejarlas.

**6.2.13.2 Decisiones no Programadas.** Asimismo Chiavenato, expresa que este tipo de decisiones “son las decisiones nuevas y repetitivas basadas en juicios, tomadas para solucionar problemas no rutinarios o excepcionales. Ciertas situaciones de crisis o de emergencia requieren decisiones no programadas”<sup>10</sup>

Constituye por lo general eventos únicos y suelen estar menos estructurados que las decisiones programadas.

La mayor parte de las decisiones no son completamente programadas ni completamente no programadas, sino una combinación de ambas. La mayor parte de las decisiones no programadas son tomadas por los administradores de niveles más altos, debido a que son ellos quienes tienen que hacer frente a los problemas no estructurados. Con frecuencia, los problemas de los niveles inferiores de la organización son rutinarios y bien estructurados y requieren de menos libertad en la toma de decisiones por parte de gerentes o no gerentes.

**6.2.14 Desempeño.** Según, Garcías, el desempeño son “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los

---

<sup>8</sup> Ibid., p 48.

<sup>9</sup> Ibid., p 49.

<sup>10</sup> GONCALVES, A. “Dimensiones del Clima Organizacional”. México: Editorial Panapo. 2006. p 112.

objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”<sup>11</sup>

Cabe mencionar, que a través de la generación de competencias, la gestión de recursos humanos está encaminada a obtener calidad y productividad, consiguiendo una perspectiva dinámica, flexible e integradora. Es por ello, que seguidamente se especifica la definición de competencias:

“Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”<sup>12</sup>

**6.2.14.1 Relación esfuerzo-desempeño.** Para De Cenzo, R. la relación esfuerzo-desempeño es “la habilidad de la persona para brindar el esfuerzo apropiado”<sup>13</sup>

En este sentido, la relación esfuerzo desempeño es la capacidad apropiada que dispone el individuo al desempeñar sus actividades a través de la dedicación al cargo.

No obstante, esta relación es importante en una organización ya que a medida que el trabajador se esfuerce por cumplir con sus funciones se puede obtener mejores resultados de su desempeño.

**6.2.14.2 Administración del desempeño.** Para García, la administración del desempeño, se refiere al proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Del planteamiento anterior, se infiere que la administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y mejora la comunicación.

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos, 2da Edición. México: Mc. Graw Hill. 1994. p 68.

<sup>12</sup> Ibid., p 69.

<sup>13</sup> Ibid., p 70.

## 7. MARCO CONCEPTUAL

- ✓ ACTITUD: “Estado de disposición nerviosa y mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo da a todos los objetos y situaciones con los que guarda relación”<sup>14</sup>.
- ✓ APTITUD: “Sólo se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea.”<sup>15</sup>
- ✓ CAPACITACIÓN: “Es el conjunto de actividades que proporciona la oportunidad de adquirir y mejorar las habilidades relacionadas con el puesto de trabajo”<sup>16</sup>
- ✓ CLIMA LABORAL: “Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, entre otros factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.”<sup>17</sup>
- ✓ COMPETENCIA: “es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización”<sup>18</sup>
- ✓ COMPORTAMIENTO: “Es el estudio de individuos y grupos en las organizaciones”<sup>19</sup>
- ✓ COMUNICACIÓN: “Transmisión de información que la hace un emisor a un receptor”.

---

<sup>14</sup> Ibid., p 70.

<sup>15</sup> CHRUDEN. Administración del personal. México: Compañía Editorial Continental. S.A., 1996. p 203.

<sup>16</sup> CHIAVENATO, I. Op.cit., p 203.

<sup>17</sup> Ibid., p 211.

<sup>18</sup> CHRUDEN. Op.cit p 211.

<sup>19</sup> BRUNET, L. Op.cit., p 129.

- ✓ CONFIANZA: “Convicción interna de poder afrontar situaciones complejas”<sup>20</sup>
- ✓ CONOCIMIENTO: “Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas; etc. que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad”<sup>21</sup>
- ✓ CREATIVIDAD: “Es el ingenio y la imaginación que dan como resultado una solución novedosa a un problema”<sup>22</sup>
- ✓ CULTURA CORPORATIVA: “Es el sistema de valores predominante de la organización en su conjunto”<sup>23</sup>
- ✓ DESTREZA: “hace. Referencia a la habilidad o al arte con el que se puede realizar una tarea”<sup>24</sup>
- ✓ EQUIPO: “Es un conjunto de personas que interactúan regularmente para lograr un fin común”<sup>25</sup>
- ✓ HABILIDAD: “Es la capacidad para traducir conocimiento en acción que de lugar al desempeño deseado”<sup>26</sup>
- ✓ INICIATIVA: “Predisposición a la acción, a la mejora de los resultados”<sup>27</sup>
- ✓ LIDERAZGO: “Desempeño del rol de el líder funcional de un grupo o equipo de trabajo actuando mas desde la autoridad que el propio grupo le otorga que desde el poder que la organización le confiere”<sup>28</sup>

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO, I. Op.cit., p 53.

<sup>21</sup> HALL, R. “Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados”. Mexico: Compañía Editorial Continental. S.A., p 184.

<sup>22</sup> CHIAVENATO, I. Op.cit., p 54.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> BRUNET, L. Op.cit., p 98.

<sup>26</sup> Ibid., p 126.

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> CHIAVENATO, I. Op.cit., p 265.

- ✓ MISIÓN: “Es su razón de ser en una organización, como proveedor de bienes y servicios a la sociedad.”<sup>29</sup>
- ✓ TRABAJO EN EQUIPO: “Es el proceso en el cual las personas trabajan activamente y en conjunto para lograr un objetivo común”<sup>30</sup>
- ✓ VENTAJA COMPETITIVA: “Es el valor agregado a diferencia que posee una organización”<sup>31</sup>
- ✓ VISIÓN: “Es un termino utilizado para describir un sentido claro del futuro”<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Ibid., p 268.

<sup>30</sup> Ibid., p 592.

<sup>31</sup> GONCALVES, A. Op.cit., p 223

<sup>32</sup> Ibid., p 224.

## 8 .METODOLOGÍA

### 8.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es realizado mediante una investigación de tipo descriptiva, porque describe los factores del clima organizacional que tienen incidencia en el desempeño laboral del personal Administrativo de la empresa Burbano Benavides SIA Ltda.

Esta investigación permite describir las características, los factores, procedimientos y conductas de hechos o fenómenos de una manera clara y acertada.

### 8.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Con el fin de conocer y analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal Administrativo de la empresa Burbano Benavides SIA Ltda. Se recurrió a algunas fuentes las cuales se presentan a continuación.

**8.2.1 Fuentes Primarias.** Este tipo de fuentes se desarrollan mediante la implementación de un estudio de campo, puesto que se obtienen los datos de primera mano es decir directamente del lugar donde ocurren los fenómenos.

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Se implementan cuestionarios como instrumento confiable para conocer el clima organizacional y medir su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa.

El personal Administrativo de la empresa sera el que realice los aportes necesarios. Es decir que el diseño está enmarcado en el paradigma cuantitativo, ya que posteriormente se acudirá a la estadística descriptiva para analizar los datos recolectados.

### 8.2.2 Fuentes secundarias:

✓ Brunet, L. (2001). El Clima en las Organizaciones. México. Editorial Panapo.

- ✓ Cárdenas, D y Díaz, A. (2004). Diagnostico de los efectos de la aplicación del Downsizing en el Clima Organizacional del Banco Bilbao Vizcaya
- ✓ Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw Hill. México.
- ✓ Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. 2da Edición México. Mc. Graw Hill.
- ✓ Chruden, S. (1996). Administración del Personal. Compañía Editorial Continental. S.A., De C.V.
- ✓ De Cenzo, R. (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa Wiley 93

**8.2.3 Unidad de Análisis, Población y Muestra.** La unidad de análisis se refiere al personal administrativo de la empresa.

**8.2.4 Población.** Esta población está conformada por las personas que formaron parte del estudio.

Por consiguiente la población esta conformada por once (11) sujetos quiénes están adscritos al área administrativa de la empresa Burbano Benavides SIA Ltda.

**8.2.5 Muestra.** Ya que el número de sujetos que conforman la población es pequeño se la clasifica como finita, se tomo como muestra la totalidad de sujetos, es decir el cien por ciento (100%) de la población.

La muestra corresponde al 100% de la población, resultando está finita y homogénea, acudiendo a un estudio censal. Esta conformada por once (11) sujetos relacionados a continuación.



**Tabla 1. Distribución de la población y muestra**

<b>SUJETOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Secretaria General	1	9.09%
Jefe Departamento Comercio	1	9.09%
Jefe Departamento Contabilidad	1	9.09%
Jefe Departamento R. H.	1	9.09%
Auxiliar Contable	1	9.09%
Auxiliar Admtivo Exportaciones	2	18.18%
Auxiliar Aditivo Importaciones	2	18.18%
Secretarías	2	18.18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: esta investigación

### **8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Todo proceso de investigación requiere de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de datos necesarios para alcanzar los resultados. Por tal motivo, las técnicas se refieren al camino a través del cual se establecen relaciones o mediaciones instrumentales entre el investigador y el consultor, para la recolección de datos y el logro de los objetivos.

Para efectos de la presente investigación se empleo la técnica de la encuesta, la cual constituye una técnica de investigación dirigida al estudio, para recoger datos cuantitativos de las opiniones y comportamientos de conjuntos de números de personas.

La encuesta se aplicó al personal Administrativo de la empresa, integrado por once (11) empleados.

El instrumento empleado en la investigación fue el cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

#### **8.4 VALIDEZ**

La validez del instrumento se efectuó a través del juicio de expertos, con la finalidad de determinar si presenta los criterios suficientes para considerarlo válido. Para ello se seleccionaron a dos expertos, uno en Administración de Recursos Humanos y uno en Metodología de la Investigación.

Los expertos opinan que el instrumento cumple con los objetivos requeridos para recabar la información necesaria con la finalidad de estudiar las variables formuladas.

## **9. MARCO LEGAL**

### **9.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991)**

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Al respecto se puede inferir todos los Colombianos tenemos derecho a un trabajo pero también tenemos derecho a obtener beneficios justos y dignos para nuestro bienestar y nuestras labores no deben ser menospreciadas si no apoyadas.

La empresa guía sus acciones comerciales de acuerdo con la normatividad aduanera vigente.

### **9.2 NORMATIVIDAD ADUANERA**

- ✓ Ministerio de hacienda y crédito público. Decreto No. 2942 del 3/8/2007: Por el cual se modifica parcialmente y adiciona el Decreto 2685 de 1999.
- ✓ DIAN. Resolución No. 08761 del 7/27/2007: Por la cual se establecen Precios Estimados para Cuadernos
- ✓ Ministerio de comercio industria y turismo. Resolución No. 1588 del 7/23/2007: Por la cual se precisa el procedimiento aplicable al reconocimiento del derecho al Certificado de Reembolso Tributario –CERT– para las exportaciones de que trata el artículo 1º del Decreto 2327 de 2007 para el mes de enero de 2007 y el artículo 1º del Decreto 2678 del 12 de julio de 2007.
- ✓ Ministerio de comercio industria y turismo. Decreto No. 2760 del 7/19/2007: Por el cual se modifica el Arancel de Aduanas
- ✓ DIAN. Memorando No. 00453 del 7/17/2007: Respecto de las últimas resoluciones expedidas, relacionadas con la fijación y aplicación de precios de referencia.
- ✓ Ministerio de comercio industria y turismo. Decreto No. 2645 del 11/7/2007: Por el cual se modifica el Arancel de Aduanas
- ✓ Ministerio de comercio industria y turismo. Decreto No. 2646 del 11/7/2007: Por el cual se modifica el Arancel de Aduanas y se dictan otras disposiciones.

- ✓ Ministerio Agricultura y Desarrollo Rural. Resolución No. 00157 del 3/7/2007:  
Por la cual se fija el Precio de Referencia para la liquidación de la Cuota de Fomento Arrocerero

## 10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este paso centra el trabajo de campo realizado por los investigadores en la aplicación de estrategias y técnicas del método científico en la búsqueda de datos relevantes para plantear la alternativa de solución a la problemática detectada.

### 10.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE LOS DATOS

La aplicación del cuestionario arroja unos datos los cuales fueron tabulados y son representados en gráficos circulares, los cuales se analizaron, para posteriormente presentar cuadros y gráficos de barra integrados en función de las dimensiones consideradas para cada una de las variables objeto de estudio.

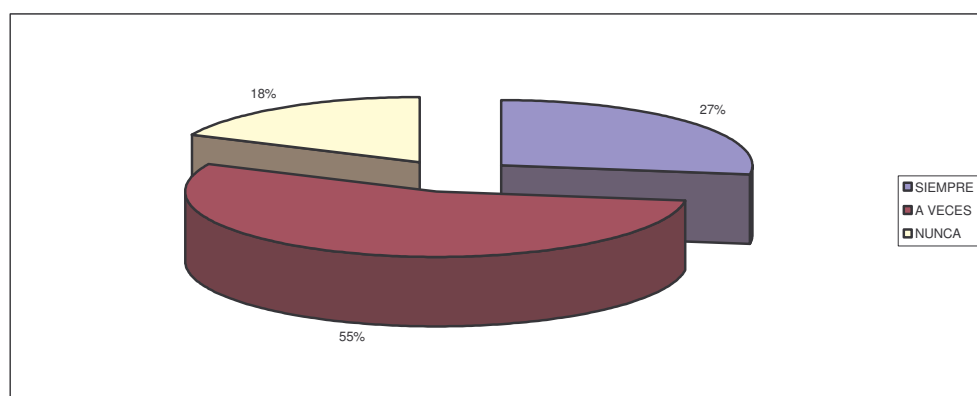
A continuación se presenta los resultados del cuestionario aplicado al personal Administrativo de la empresa Burbano Benavides SIA Ltda.

**Tabla 2. Pregunta 1: El líder de mi unidad impone sus decisiones, asumiendo toda la responsabilidad.**

RESULTADOS PREGUNTA N.1		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	27
A VECES	6	55
NUNCA	2	18
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 1. El líder de mi unidad impone sus decisiones, asumiendo toda la responsabilidad.**



Fuente. Este estudio

El cuadro y su respectivo gráfico nos muestra que el 27% de los encuestados afirman que siempre el líder asume toma la responsabilidad e impone sus decisiones, mientras que un 55% considera que a veces y el 18% que nunca.

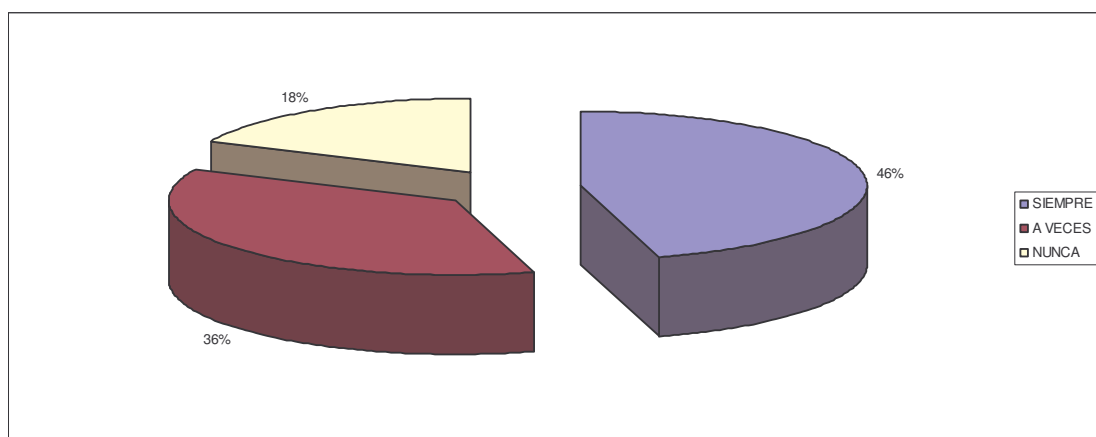
Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que la mayoría de los trabajadores administrativos consideran que en ocasiones el líder impone sus decisiones, asumiendo toda la responsabilidad, es decir, que adopta un comportamiento autoritario cuando la ocasión lo amerite.

**Tabla 3. Pregunta 2: El líder me consulta las acciones y decisiones propuestas.**

RESULTADOS PREGUNTA N.2		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	46
A VECES	4	36
NUNCA	2	18
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 2. El líder me consulta las acciones y decisiones propuestas.**



Fuente. Este estudio

Los datos nos dicen que el 46% de los encuestados afirman que siempre el líder les consulta las acciones y decisiones propuestas, otro 36% de los trabajadores considera que a veces y un 18% que nunca.

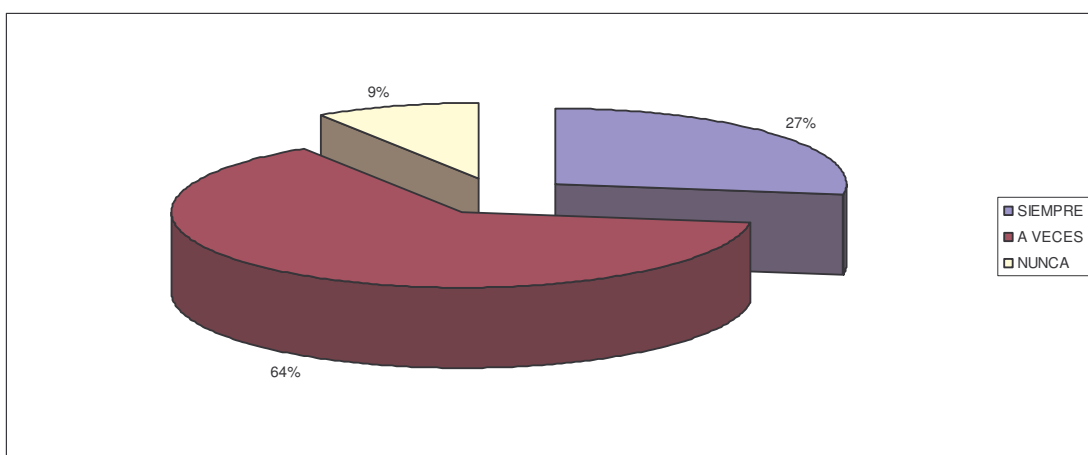
Podemos derivar que en la organización se propaga por parte del líder un nivel participación media y no toma una postura dictatorial ya que en ciertos momentos toma las decisiones en consenso con sus subalternos, sin embargo la decisión final en asuntos de importancia siempre esta en sus manos.

**Tabla 4. Pregunta 3: El líder me permite tomar mis propias decisiones para el logro de metas.**

RESULTADOS PREGUNTA N.3		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	27
A VECES	7	64
NUNCA	1	9
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 3. El líder me permite tomar mis propias decisiones para el logro de metas.**



Fuente. Este estudio

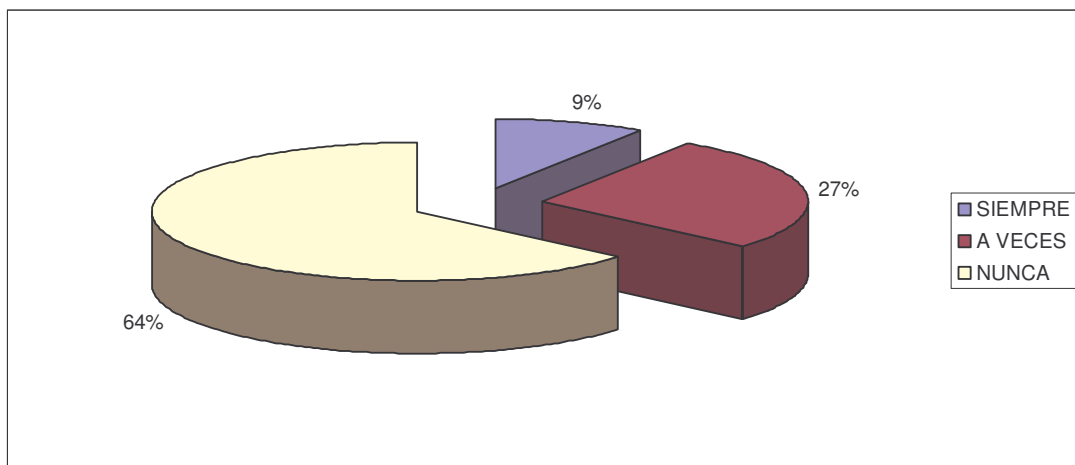
Podemos observar que el 27% de los encuestados afirman que siempre el líder les permite tomar sus propias decisiones para lograr sus metas, mientras que un 64% considera que a veces se les permite tomar sus propias decisiones y un 9% considera que nunca. Con estos resultados se infiere que el líder en ocasiones les permite a sus colaboradores tomar sus decisiones, lo que indica que aunque el líder no permite de manera total la participación de sus colaboradores, si les permite tomar decisiones en casos específicos que para su criterio sean las correctas.

**Tabla 5. Pregunta 4. Cuando realizo eficientemente mis actividades, recibo de mi superior reconocimiento tales como: carta de felicitaciones, publicación.**

RESULTADOS PREGUNTA N.4		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9
A VECES	3	27
NUNCA	7	64
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 4. Cuando realizo eficientemente mis actividades, recibo de mi superior reconocimiento tales como: carta de felicitaciones, publicación.**



Fuente. Este estudio

Los resultados en el cuadro y gráfico, reflejan que el 9% de los administrativos afirma que siempre recibe de sus superiores reconocimientos cuando realizan eficientemente sus actividades, para el 27% a veces y el 64% afirma que nunca reciben reconocimiento de sus superiores cuando realizan con eficiencia sus labores. Podemos deducir con los datos obtenidos que la mayoría de los colaboradores afirman que nunca reciben reconocimientos, entonces en la empresa no emplean el reconocimiento como estrategia válida para poder motivar al personal en el mejoramiento del desempeño de sus funciones diarias.

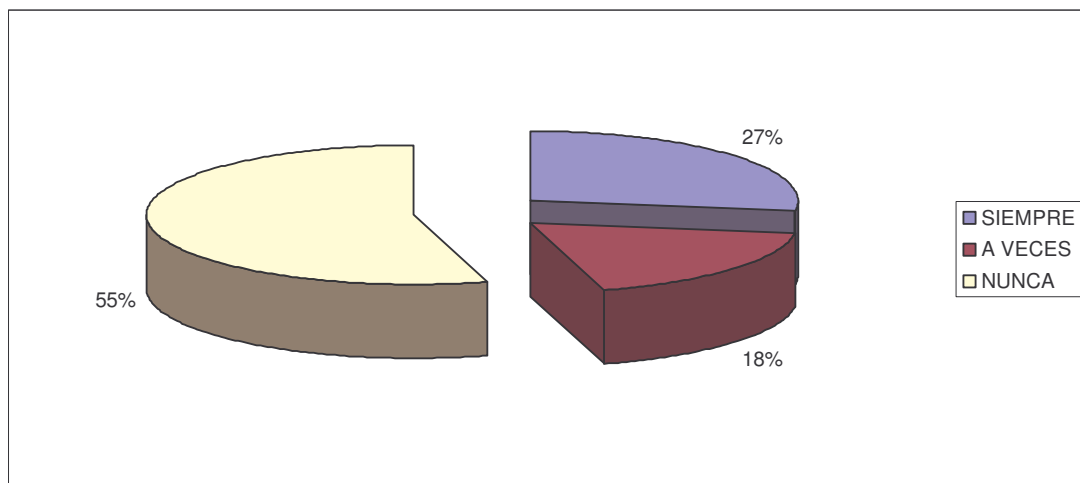


**Tabla 6. Pregunta 5: La remuneración que me ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo que ocupo actualmente.**

RESULTADOS PREGUNTA N.5		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	27
A VECES	2	18
NUNCA	6	55
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 5. La remuneración que me ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo que ocupo actualmente.**



Fuente. Este estudio

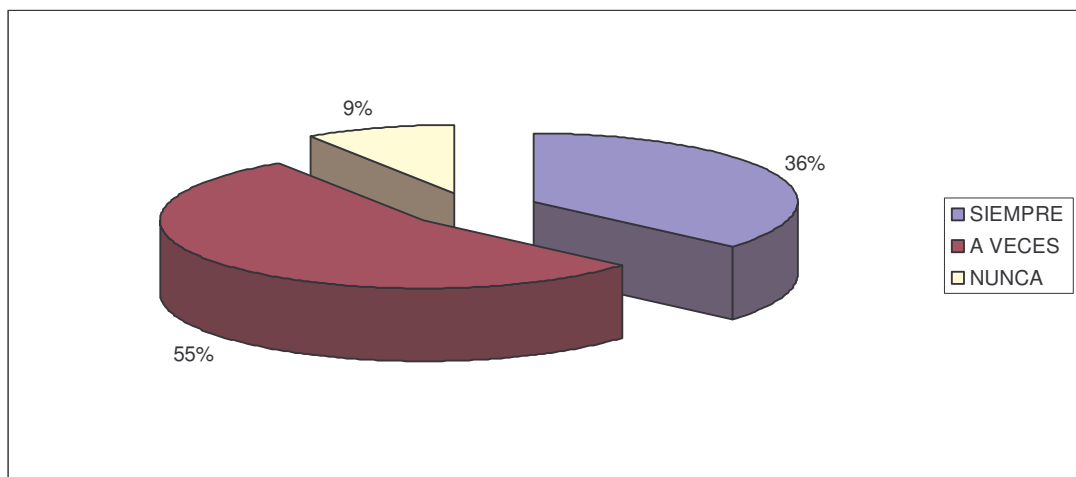
Al respecto de si la remuneración que ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo el personal, en un 27% afirma que siempre, un 18% que a veces y el 55% que nunca, lo que hace inferir que la remuneración no está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo ocupado por los trabajadores, siendo esto es un factor determinante en su desempeño

**Tabla 7. Pregunta 6: Las funciones que me asignan son variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.**

RESULTADOS PREGUNTA N.6		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	36
A VECES	6	55
NUNCA	1	9
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Gráfica 6. Las funciones que me asignan son variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas**



Fuente. Este estudio

De acuerdo al gráfico, el 36% de los encuestados afirman que siempre las funciones que le asignadas son variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas, mientras que un 55% considera que a veces y un 9% nunca, todo lo anterior nos dice que los colaboradores consideran en general sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de realizarlas.

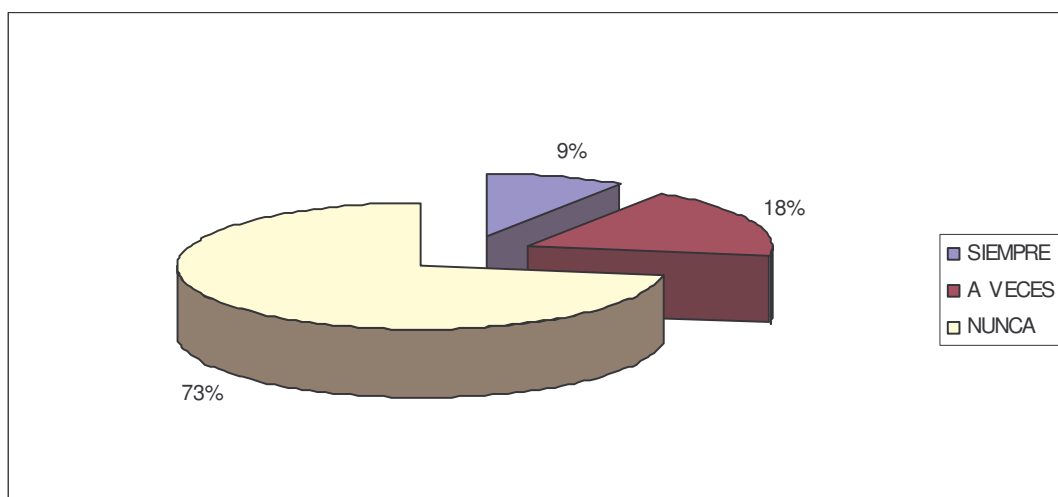
Observamos que en la empresa las oportunidades de desarrollo se encuentran en un nivel medio-alto, debido que la mayoría afirma que a veces sus funciones les dan la oportunidad de desarrollarse laboralmente.

**Tabla 8. Pregunta 7: La empresa me ofrece programas de capacitación para mi desarrollo profesional**

RESULTADOS PREGUNTA N.7		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9
A VECES	2	18
NUNCA	8	73
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 7. La empresa me ofrece programas de capacitación para mi desarrollo profesional.**



Fuente. Este estudio

Para el anterior, se puede observar que el 9% de los encuestados afirma que siempre, el 18% que a veces la empresa le ofrece programas de adiestramiento para su desarrollo profesional, mientras que un 73% afirma que nunca.

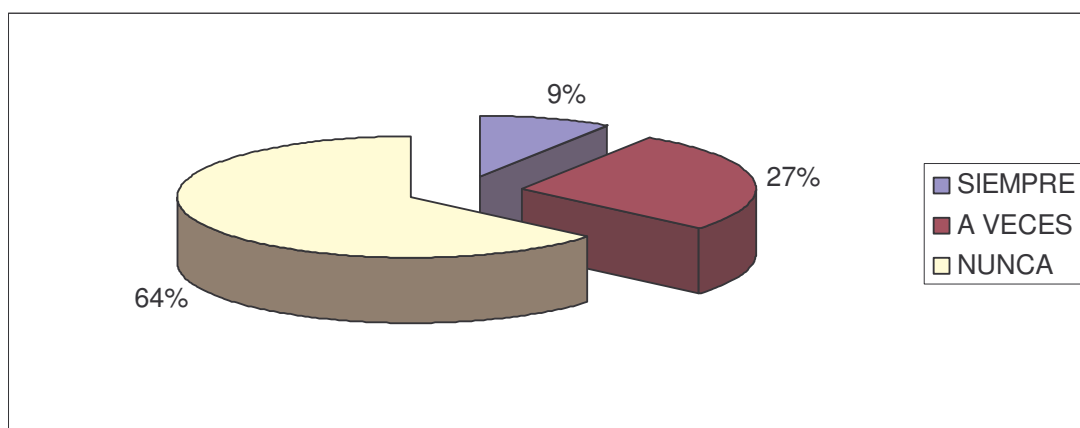
Se infiere que la empresa casi nunca ha implementado programas orientados a desarrollar su personal de manera profesional.

**Tabla 9. Pregunta 8: Los cursos de capacitación al personal me ayudan a mejorar mis perspectivas ante la empresa.**

RESULTADOS PREGUNTA N.8		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9
A VECES	3	27
NUNCA	7	64
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 8. Los cursos de capacitación al personal me ayudan a mejorar mis perspectivas ante la empresa.**



Fuente. Este estudio

Se estima según los datos que el 9% afirma que siempre y el 27% de los encuestados afirman que a veces los cursos de capacitación al personal les ayudan a mejorar sus perspectivas ante la empresa, mientras que el 64% afirma que nunca.

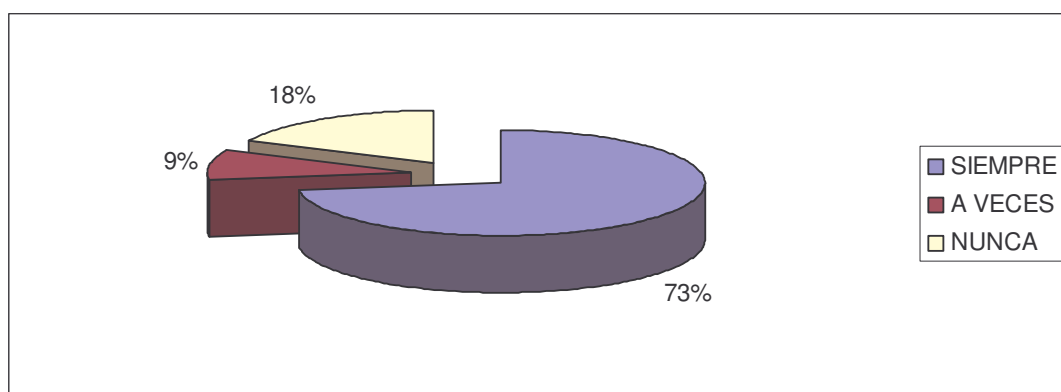
De acuerdo a lo obtenido se concluye que para los colaboradores los cursos de capacitación no les ayudan a mejorar sus perspectivas ante la empresa simplemente porque la misma nunca se ha preocupado por dictárselos, por ende para ellos esto no influye en la perspectiva que tienen de la empresa.

**Tabla 10. Pregunta 9: Comunico a mi superior mis ideas e inquietudes.**

RESULTADOS PREGUNTA N.9		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	73
A VECES	1	9
NUNCA	2	18
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 9. Comunico a mi superior mis ideas e inquietudes.**



Fuente. Este estudio

Esta pregunta fue utilizada para medir el Clima Organizacional de la empresa, como dimensión de la comunicación, asignando como indicador la comunicación ascendente.

Las respuestas entregadas por los colaboradores dan como resultado que el 73% afirma que siempre comunican a su superior sus ideas e inquietudes, el 9% que a veces y el 18% afirma que nunca.

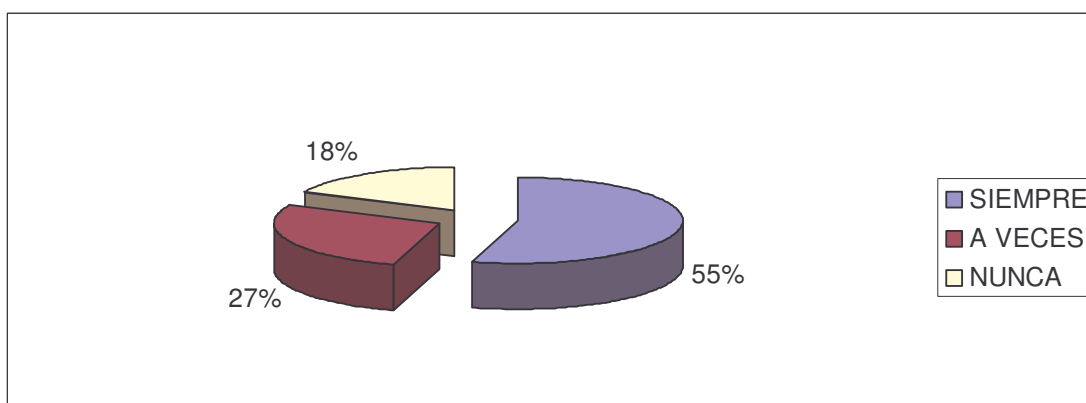
En relación a los resultados obtenidos se concluye que la mayoría de los colaboradores se comunican con sus superiores, manteniendo así una buena comunicación ascendente.

**Tabla 11. Pregunta 10: Mantengo una interacción comunicativa fluida con mi superior, me comunica toda la información de manera clara y precisa.**

RESULTADOS PREGUNTA N.10		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	55
A VECES	3	27
NUNCA	2	18
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 10. Mantengo una interacción comunicativa fluida con mi superior, me comunica toda la información de manera clara y precisa.**



Fuente. Este estudio

Esta pregunta toma como dimensión la comunicación, pero asignando como indicador la comunicación descendente con la pregunta. “Mantengo una interacción comunicativa fluida con mi superior, me comunica toda la información de manera clara y precisa”.

Las aseveraciones obtenidas son, el 55% de los encuestados afirman que siempre mantienen una interacción comunicativa fluida con su superior, comunicándole la información de manera clara y precisa, el 27% afirma que a veces y un 18% que nunca.

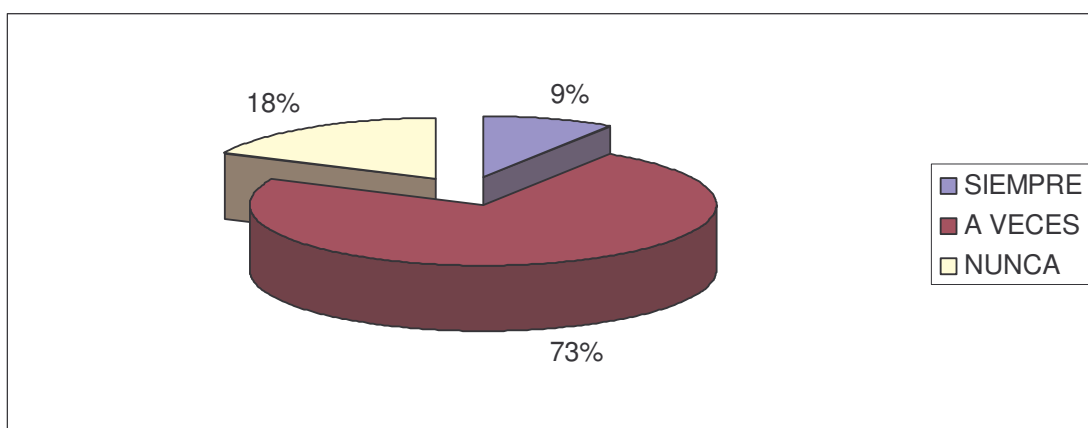
De lo anterior se deriva que en la empresa la comunicación descendente es aceptable, teniendo que mejorar ostensiblemente la manera como se esta manejando la información ya que esta posiblemente no esta llegando de manera clara u oportuna.

**Tabla 12. Pregunta 11: Puedo tomar decisiones en caso específicos.**

RESULTADOS PREGUNTA N.11		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9
A VECES	8	73
NUNCA	2	18
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 11. Puedo tomar decisiones en caso específicos.**



Fuente. Este estudio

El resultado de este ítem es que el 9% de los encuestados afirman que siempre pueden tomar decisiones en casos específicos, mientras que un 73% considera que a veces y el 18% nunca.

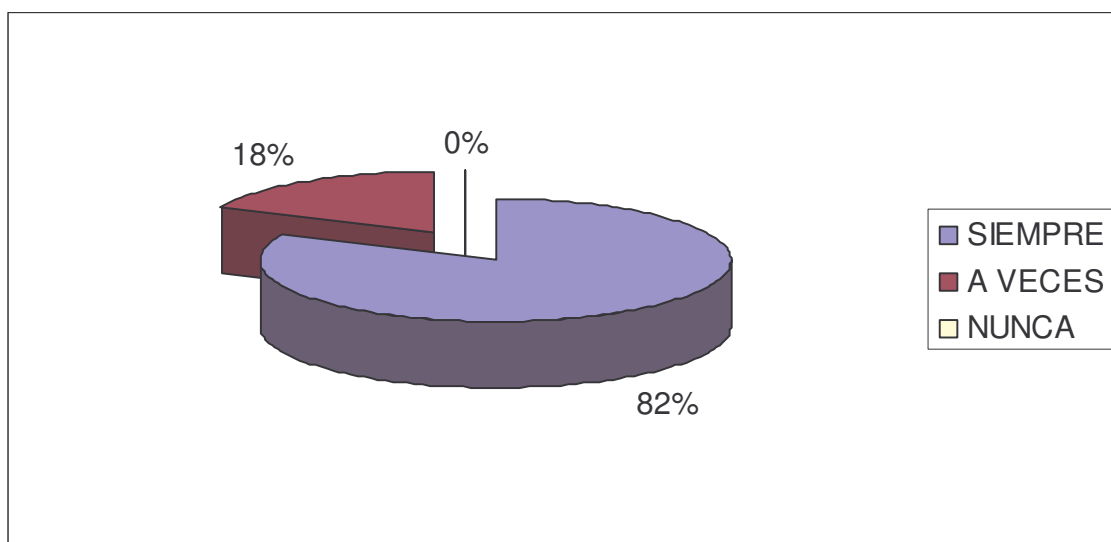
Se pone de manifiesto que la mayoría de los colaboradores pueden tomar decisiones en casos específicos algunas veces. Entonces la participación en la toma de decisiones esta en un nivel medio y a los colaboradores se les permite tomar sus propias decisiones en ciertas ocasiones, impulsado así la participación, responsabilidad y compromiso por sus acciones y de como estas afectan de buena o mala manera a la organización.

**Tabla 13. Pregunta 12: Me esfuerzo continuamente para lograr una mejor calidad en mi desempeño.**

RESULTADOS PREGUNTA N.12		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	82
A VECES	2	18
NUNCA	0	0
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 12. Me esfuerzo continuamente para lograr una mejor calidad en mi desempeño.**



Fuente. Este estudio

Los datos derivados muestran que el 82% de los encuestados afirman que siempre se esfuerzan para lograr una mejor calidad de su desempeño y un 18% considera que a veces.

Podemos deducir que la calidad del trabajo supera continuamente las expectativas y la mayoría de los empleados se siempre se esfuerzan por lograr una mejor calidad en el desempeño de sus labores.

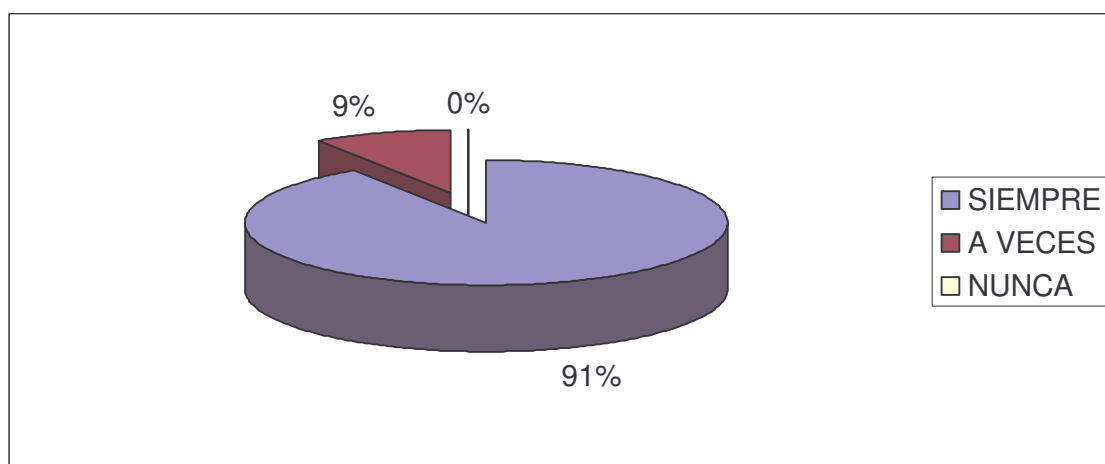


**Tabla 14. Pregunta 13: Cumplimiento con excelencia los compromisos adquiridos.**

RESULTADOS PREGUNTA N.13		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	91
A VECES	1	9
NUNCA	0	0
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 13. Cumplimiento con excelencia los compromisos adquiridos.**



Fuente. Este estudio

Observamos que el 91% de los trabajadores encuestados afirman que siempre cumplen con excelencia los compromisos adquiridos, y un 9% considera que a veces.

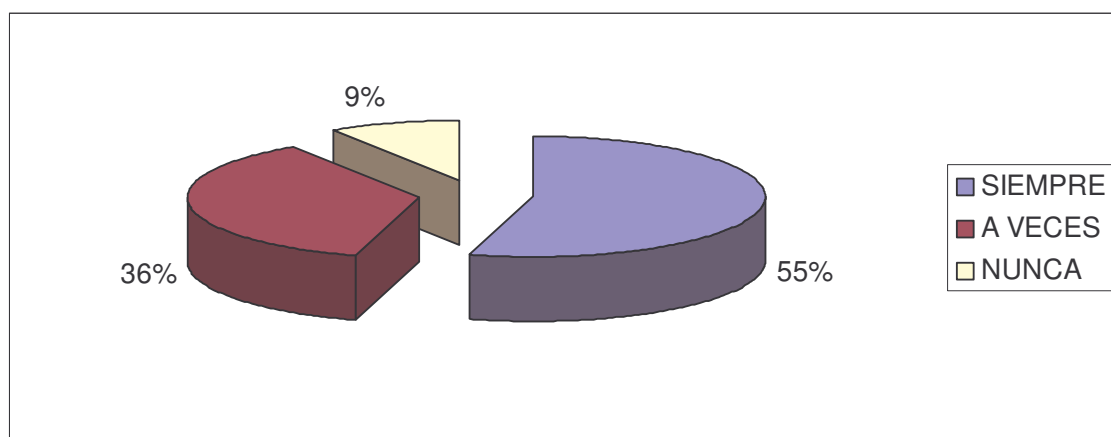
Partiendo de los resultados obtenidos se infiere que muy buena parte de los colaboradores se esfuerzan para cumplir con los compromisos que su cargo le exige, obteniendo una excelente calidad en las funciones desempeñadas.

**Tabla 15. Pregunta 14: El cargo que ocupo actualmente me permite desarrollar satisfactoriamente mis habilidades y destrezas.**

RESULTADOS PREGUNTA N.14		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	55
A VECES	4	36
NUNCA	1	9
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 14. El cargo que ocupo actualmente me permite desarrollar satisfactoriamente mis habilidades y destrezas.**



Fuente. Este estudio

Los resultados representados en el cuadro y gráfico, indican que el 55% de los encuestados afirman que siempre el cargo que actualmente ocupan les permite desarrollar satisfactoriamente sus habilidades y destrezas, el 36% considera que a veces y un 9% nunca.

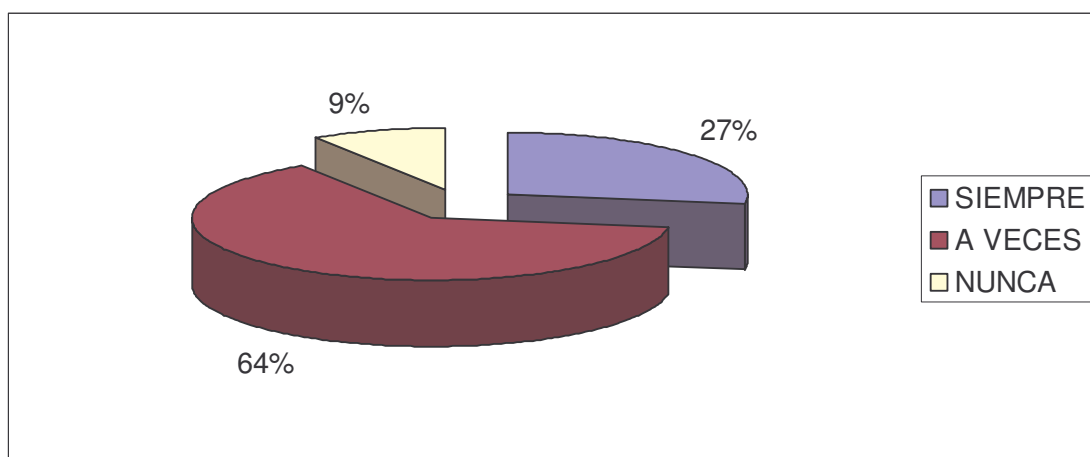
Se puede deducir que la mayoría de los empleados desarrollan satisfactoriamente sus habilidades y destrezas, lo que incide favorablemente en el desempeño laboral pero que se podría mejorar.

**Tabla 16. Pregunta 15: Ejecuto acciones apropiadas sin instrucciones específicas, proponiendo soluciones útiles.**

RESULTADOS PREGUNTA N.15		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	27
A VECES	7	64
NUNCA	1	9
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 15. Ejecuto acciones apropiadas sin instrucciones específicas, proponiendo soluciones útiles.**



Fuente. Este estudio

Los datos nos dicen que el 27% de los encuestados siempre ejecutan acciones apropiadas sin instrucciones específicas, proponiendo soluciones útiles, el 64% a veces y un 9% nunca.

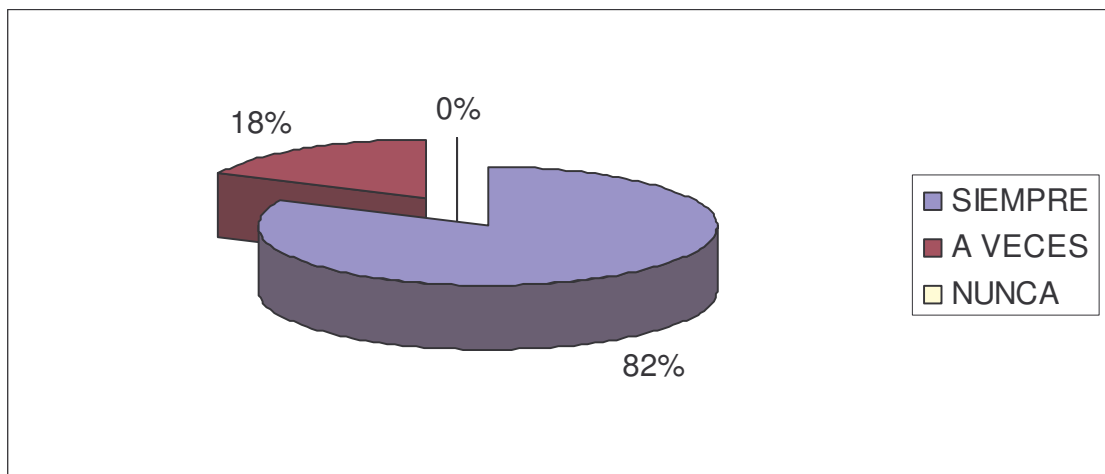
Lo anterior demuestra que con alguna frecuencia los empleados ejecutan acciones apropiadas sin instrucciones específicas y proponen soluciones útiles para mejorar los sistemas y procedimientos de trabajo.

**Tabla 17. Pregunta 16: Tengo capacidad para desarrollar mis conocimientos en el cargo que desempeño.**

RESULTADOS PREGUNTA N.16		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	82
A VECES	2	18
NUNCA	0	0
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 16. Tengo capacidad para desarrollar mis conocimientos en el cargo que desempeño.**



Fuente. Este estudio

Los datos obtenidos señalan que el 82% de los trabajadores encuestados afirman que siempre tienen capacidad para desarrollar sus conocimientos en el cargo que desempeñan y el 18% considera que a veces.

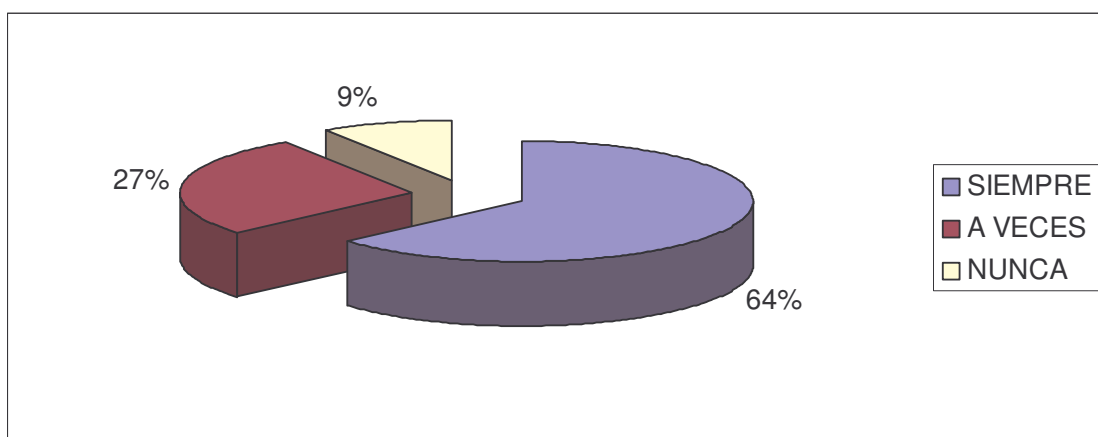
Se infiere que la mayoría de los empleados poseen altos niveles de comprensión y dominio técnico y teórico de los procesos de trabajo que le corresponden desarrollar.

**Tabla 18. Pregunta 17: Colaboro con mis compañeros de trabajo y mi superior en los procesos de trabajo.**

RESULTADOS PREGUNTA N.17		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	64
A VECES	3	27
NUNCA	1	9
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 17. Colaboro con mis compañeros de trabajo y mi superior en los procesos de trabajo.**



Fuente. Este estudio

El 64% de los encuestados afirman que siempre colaboran con sus compañeros de trabajo y su superior, el 27% afirma que a veces y un 9% que nunca.

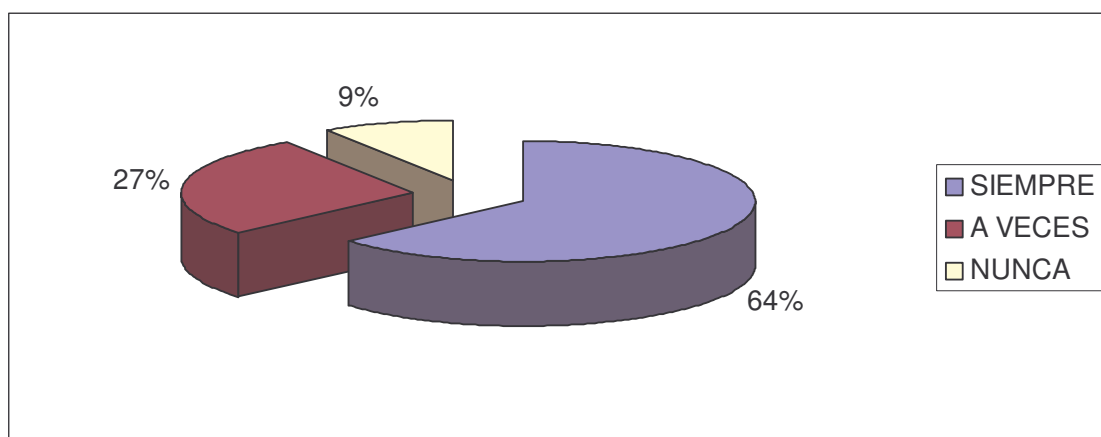
La mayoría de los empleados poseen un excelente espíritu de colaboración con su jefatura y sentido de compañerismo para desarrollar los procesos de trabajo de la empresa.

**Tabla 19. Pregunta 18: La relación con mis compañeros de trabajo funciona como un equipo bien integrado.**

RESULTADOS PREGUNTA N.18		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	64
A VECES	3	27
NUNCA	1	9
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

**Grafica 18. La relación con mis compañeros de trabajo funciona como un equipo bien integrado.**



Fuente. Este estudio

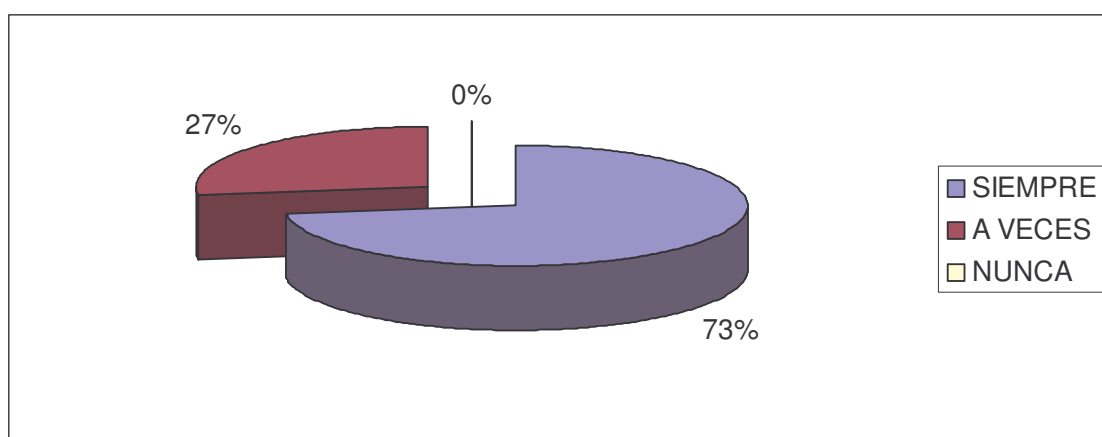
Los resultados que se representan en el cuadro y gráfico, indican que el 64% afirman que siempre la relación con sus compañeros funciona como un equipo bien integrado, el 27% a veces y un 9% nunca.

Se concluye que en la empresa en general existen buenas relaciones entre la mayoría de sus colaboradores y un buen sentido de trabajo en equipo.

**Tabla 20. Pregunta 19: Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas con mis compañeros, superiores, colaboradores y clientes.**

RESULTADOS PREGUNTA N.19		
OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	73
A VECES	3	27
NUNCA	0	0
TOTAL	11	100

**Grafica 19. Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas con mis compañeros, superiores, colaboradores y clientes.**



Fuente. Este estudio

El 73% del personal evaluado señala que desarrollan relaciones armónicas, eficaces y constructivas con sus compañeros, superiores, colaboradores y clientes, el 27% afirma que a veces.

Los resultados obtenidos demuestran que con frecuencia la mayoría de los empleados sostienen relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y hacer de su trabajo algo placentero para todos.

## 10.2 RESULTADOS

Mediante la aplicación del instrumento se obtuvieron unos datos, los cuales fueron presentados y brevemente explicados anteriormente; pero para facilitar la visualización del comportamiento de la muestra en cada dimensión presentamos los resultados en una Matriz.

### 10.3 MATRIZ DE RESULTADOS

DIMENSION	ITEMS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
ESTILOS DE LIDERAZGO	1	27%	55%	18%
	2	46%	36%	18%
	3	27%	64%	9%
FACTORES MOTIVACIONALES	4	9%	27%	64%
	5	27%	18%	55%
	6	36%	55%	9%
	7	9%	18%	73%
	8	9%	27%	64%
COMUNICACION	9	73%	9%	18%
	10	55%	27%	18%
TOMA DE DECISIONES	11	9%	73%	18%
PRODUCTIVIDAD	12	82%	18%	0%
	13	91%	9%	0%
COMPETENCIAS	14	55%	36%	9%
	15	27%	64%	9%
	16	82%	18%	0%
RELACIONES	17	64%	27%	9%
	18	64%	27%	9%
	19	73%	27%	0%

Fuente. Este estudio



Como podemos observar para la dimensión estilos de liderazgo, se tomo como indicadores líder autocrático, participativo y permisivo, y un ítem por cada indicador redactados con las características que lo identifican; en relación a esto se pudo observar en la matriz de resultados, que existe cierta similitud entre los liderazgos, ya que el líder se caracteriza por consultar en determinados momentos, tomando decisiones en consenso con sus subalternos, permitiéndole a estos tomar sus decisiones en casos específicos, y aunque el líder no asume una postura de dictador, en pocas ocasiones impone sus decisiones, cuando el caso lo amerita o en asuntos de importancia que deben seguir en sus manos.

En lo concerniente a la dimensión factores motivacionales, conformados por los indicadores de reconocimientos, beneficios económicos y sociales, sistemas de recompensas y oportunidades de desarrollo, de acuerdo a los resultados obtenidos por cada ítem, se infiere que los empleados nunca han recibido ningún tipo de reconocimientos y que las oportunidades de desarrollo son bajas, debido a que la empresa no les ofrece programas y cursos que les permitan desarrollarse profesionalmente, aunque consideran que en ocasiones sus actividades son desafiantes y variadas, sin embargo la motivación recibida en cuanto a beneficios y remuneración, está centrada en los beneficios de ley, en este sentido se deduce que los factores motivacionales que intervienen son deficientes, por ende la motivación de los colaboradores es baja convirtiéndose esto en una gran debilidad.

Según la dimensión de la comunicación podemos inferir que ascendente es muy fluida y aunque descendentemente no esta mal parece que la manera como se esta manejando la información genera cierto malestar entre los colaboradores en el sentido que algunas veces no es clara y oportuna, pero en general se puede decir que esta es una fortaleza que la empresa debe aprovechar.

En lo que tiene que ver a la toma de decisiones y como indicador la participación, se obtuvo como resultado que los empleados en ciertas ocasiones pueden tomar decisiones, lo cual guarda similitud con el estilo de liderazgo desarrollado en la empresa.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente y adoptando las dimensiones de productividad, competencias y relaciones, y como indicadores la calidad del trabajo, habilidades y destrezas, iniciativa, conocimientos, colaboración y relaciones interpersonales, se infiere que aunque el personal tiene un nivel de motivación bajo, su desempeño laboral es alto.

Es decir los colaboradores que posee la empresa son lo suficientemente eficientes, productivos, se esfuerzan para mejorar la calidad del trabajo, cumplen con los compromisos que exige el cargo, demuestran en el trabajo las habilidades y destrezas que poseen, existen buenas relaciones entre los mismos como también con superiores y clientes.

## 11. CONCLUSIONES

En función de los datos arrojados por la aplicación del instrumento se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

En relación al clima laboral existente en la empresa se puede afirmar que el liderazgo prevaleciente en el nivel administrativo se encuentra identificado por ser participativo y a veces permisivo, porque existe cierta libertad de opinión y participación para tomar decisiones, asumiendo el líder ocasionalmente la responsabilidad y decisiones cuando la importancia del asunto lo amerita, siendo mayor las consultas de las acciones y decisiones tomadas por el líder en consenso con sus subalternos.

Por otra parte la empresa no favorece el desarrollo de los trabajadores ya que no desarrolla estrategias que permitan motivarlos ofreciéndoles programas y cursos de capacitación y desarrollo, que les permita mejorar las perspectivas que tienen ante la organización. En relación a los factores de motivación los empleados manifestaron que la empresa no le asignan reconocimientos cuando realizan eficientemente sus actividades y cuando cumplen satisfactoriamente los objetivos propuestos mas teniendo en cuenta que las funciones que desempeñan son complejas, desafiantes y variadas exigiendo de ellos mayor esfuerzo en su desempeño. Al respecto los colaboradores opinan que la empresa debería implementar estrategias que les permitan desarrollarse eficientemente en la organización.

Los colaboradores afirman que a pesar de no recibir una remuneración adecuada y no ser reconocidos sus méritos, estos tienen una comunicación fluida, donde sus compañeros, superiores y colaboradores funcionan como un equipo bien integrado, desarrollando relaciones armónicas y constructivas con los miembros y clientes de la empresa.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional el patrón general de conductas creencias y valores compartidos por los miembros de una organización esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa

Esta investigación se inicia por la necesidad de conocer el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Burbano Benavides SIA Ltda. La interacción de los factores que tienen incidencia los cuales han sido suficientemente expuestos anteriormente nos llevan a concluir que traen como consecuencia dos tipos de climas organizacionales, siendo el que

se desarrolla en la empresa el clima de tipo participativo, el cual se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal; ascendente, descendente, las responsabilidades son compartidas, se trabaja en función de alcanzar objetivos predeterminados.

Los empleados se esfuerzan continuamente para mejorar la calidad de su desempeño, cumpliendo con excelencia los compromisos adquiridos, lo que significa que poseen un alto desempeño, permitiendo realizar eficazmente sus funciones, demostrando rendimiento y calidad de las funciones que les son encomendadas.

En lo concerniente a las competencias se concluye que los trabajadores ponen en práctica sus habilidades y destrezas, de esta forma se crea un ambiente favorable para generar ideas productivas al momento de realizar sus actividades mediante la colaboración y apoyo mutuo entre los compañeros en el desempeño de sus tareas, en cuanto a este el personal de la empresa, es óptimo, pues se percibe un buen desenvolvimiento de sus tareas y entorno laboral.

En cuanto la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo, se concluye que aunque el personal se encuentra en descontento por la falta de recompensas justas a su desempeño y carencias de beneficios sociales y reconocimientos, esto no afecta de manera negativa en el desempeño laboral.

Lo que indica que la empresa posee un personal altamente capacitado y comprometido con los objetivos organizacionales, donde se esfuerzan por realizar bien su trabajo y mejorar cada vez más la calidad de éste.

En conclusión podemos decir que el clima organizacional es de vital importancia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Burbano Benavides SIA Ltda. ya que determina de manera directa el rendimiento del mismo ya que una cosa es que las personas realicen una actividad porque les toca y otra porque les gusta. La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y contribución a la empresa, es un ambiente de mayor confianza y respeto. Es por ellos que el clima organizacional se refiere al ambiente propio de la organización.

## 12. RECOMENDACIONES

Presentando una posible solución a la problemática existente dentro de la empresa Burbano Benavides SIA Ltda. y previo estudio de la misma los autores de la presente investigación recomiendan a la gerencia administrativa de la organización considerar los siguientes aspectos:

Crear planes de adiestramiento y desarrollo adecuados para proveer al empleado de conocimientos necesarios para lograr un excelente desempeño de sus labores cotidianas.

Establecer incentivos económicos, promociones y reconocimientos como lo son los sociales (cartas de felicitaciones, publicación, entre otros), para así de alguna manera elevar el nivel de motivación del empleado y lograr una mejor interacción entre el mismo y la empresa.

Instituir un sistema que facilite la divulgación de la información dentro de la organización, por medio de la entrega de material informativo donde se notifique a los empleados los objetivos planteados, metas establecidas normativas o reglas impuestas dentro de la empresa.

Es importante que a fin de mantener un desarrollo óptimo en todo los colaboradores que integran la organización se recomienda aplicar continuas evaluaciones de desempeño con el firme propósito de comprobar el desenvolvimiento de las labores y si se llegase a detectar fallas corregirlas a tiempo para que así no se creen conflictos que luego afecten de algún modo la armonía en la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, F. El proyecto de investigación, 3ra. Caracas: Ed. Episteme, 1999. 115 p.
- BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Edt. Mc Graw Hill, 1999. 300 p.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. (1991)
- CURCIO, B. Investigación Cuantitativa. México: Editorial Kinesis. 2002. 180 p.
- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos, 2da Edición. México: Mc. Graw Hill. 1994. 220 p
- CHRUDEN, S. Administración del Personal. México: Compañía Editorial Continental. S.A., 1996. 250 p.
- DE CENZO, R. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa Wiley. 2001. 93 p.
- DESSLER, G. Organización y Administración. México: Edit. Prince-Hall. 1993. 180 p.
- LIKERT. R, Fundamentos del Clima Organizacional. México: Ed. Mc Graw Hill, 2008. 250 p.
- NARVÁEZ RAMÍREZ, Guillermo Alfredo. Modelos de gerencia del talento humano. Universidad de Nariño. 2008.

## **ANEXOS**

**Anexo A. OFICIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
EMPRESA BURBANO BENAVIDES SIA LTDA.**

San Juan de Pasto 4 de Mayo del 2009

Señores: **BURBANO BENAVIDES SIA LTDA.**

El Cuestionario que se presenta, pretende recopilar información requerida para la investigación titulada **“El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del personal Administrativo de la empresa BURBANO BENAVIDES SIA LTDA.**

Las respuestas emitidas por Usted representan un aporte importante para dicho estudio.

A continuación encontrará diecinueve (19) afirmaciones correspondientes a la organización, la cuales deberá responder de acuerdo a las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente todo el cuestionario antes de responder.
- Responda todas las preguntas.
- Recuerde responder lo mas sincero posible.
- Indique con una equis (X) la opción que de acuerdo a su opinión mas se asemeje al contenido de la afirmación.

Agradeciendo su colaboración para el logro efectivo de la presente investigación.

Atentamente: ARIEL ERAZO Q.

DANIEL HERNANDEZ.

## Anexo B. CUESTIONARIO

1. El líder de mi área impone sus decisiones, asumiendo toda la responsabilidad.  
Siempre\_\_\_\_, A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.
2. El líder me consulta las acciones y decisiones propuestas.  
Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.
3. El líder me permite tomar mis propias decisiones para el logro de metas.  
Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.
4. Cuando realizo eficientemente mis actividades, recibo de mi superior reconocimiento tales como: carta de felicitaciones, publicación.  
Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.
5. La remuneración que me ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo que ocupo actualmente.  
Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.
6. Las funciones que me asignan son variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.  
Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.
7. La empresa me ofrece programas capacitación para mi desarrollo profesional.  
Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.
8. Los cursos de capacitación al personal me ayudan a mejorar mis perspectivas ante la empresa.  
Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.
9. Comunico a mi superior mis ideas e inquietudes.  
Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.
10. Mantengo una interacción comunicativa fluida con mi superior, me comunica toda la información de manera clara y precisa.  
Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.
11. Puedo tomar decisiones en casos específicos.  
Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.
12. Me esfuerzo continuamente para lograr una mejor calidad en mi desempeño.



Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.

Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.

13. Cumpló con excelencia los compromisos adquiridos.

Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.

14. El cargo que ocupo actualmente me permite desarrollar satisfactoriamente mis habilidades y destrezas.

Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.

15. Ejecuto acciones apropiadas sin instrucciones específicas, proponiendo soluciones útiles.

Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.

16. Tengo capacidad para desarrollar mis conocimientos en el cargo que desempeño.

Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.

17. Colaboro con mis compañeros de trabajo mi superior en los procesos de trabajo.

Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.

18. La relación con mis compañeros de trabajo funcionan como un equipo bien integrado.

Siempre\_\_\_\_. A veces\_\_\_\_.  
Nunca\_\_\_\_.

19. Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas con mis compañeros, superiores, colaboradores y clientes.

