

**DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE PROPUESTA PARA EL
MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
SYSCO ELECTRODOMÉSTICOS LTDA IPIALES**

**JULIE BERNARDA CHAMORRO GUERRERO
ADRIANA LEOMAIRA QUENGUÁN QUIROZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2006**

**DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE PROPUESTA PARA EL
MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
SYSCO ELECTRODOMÉSTICOS LTDA IPIALES**

**JULIE BERNARDA CHAMORRO GUERRERO
ADRIANA LEOMAIRA QUENGUÁN QUIROZ**

**Proyecto de investigación del Clima organizacional para optar el título de
Administrador de empresas**

**ASESOR
GABBY NARVAEZ LOZANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2006**

Nota de aceptación

Gabby Narváez Lozano
Asesor

Rafael Llerena
Jurado

Jairo Medina
Jurado

Pasto, Marzo de 2006

“Lo que llaman talento no es mas que un arduo y continuo trabajo realizado correctamente”

Desde que emprendí la aventura de este triunfo, muchos han sido los seres mágicos que me han apoyado y son el pilar de esta ilusión que hoy se convierte en realidad, por ello este éxito lo consagro:

A Dios, ser mágico que me brinda fortaleza y sabiduría cada vez que me siento desfallecer, por ser el principio y el final de mis sueños, el inspirador de estos, el conductor y el objetivo de mi vida y todo lo que existe en ella.

A Mamá, nadie me hace poner los pies en la tierra mejor que tu, eres ese ser maravilloso que me acoge en su cariño, me alimenta en su saber y me ama en su ternura. Gracias por ser un instrumento de Dios

A Papá, me has guiado a obrar con sensatez, integridad y firmeza. Eres aquel ser extraordinario, que esta mas consiente de los peligros y me cuida de ellos. Te agradezco por esa sutil combinación de razón y amor.

A Fernando y Sirley, gracias por venir a abrazarme cada noche antes de irse a dormir. Ustedes son quienes me dan la inspiración para ser un ejemplo de vida y persona. Mi gratitud por impulsarme a ser cada día mejor, gracias por creer en mi con ingenuidad y voluntad.

A Adriana, gracias por ser mi compañera en este camino, mi amiga en los momentos de angustia, mi cómplice en los momentos de alegría. Comenzamos juntas este pasaje de nuestras vidas y lo terminamos juntas. Gracias por subir conmigo este peldaño y aportar tantas ideas en su transcurso.

A David, pienso en ti todo el tiempo. Hablar contigo una hora, me proporciona la fortaleza espiritual durante semanas, me regalaste tu luz y tu nobleza lo que me inspira a hacer mi mayor esfuerzo. Las semillas que sembraste en mi corazón hoy se reflejan en estas palabras que simplemente te dicen gracias.

A Héctor, eres uno de mis más estrictos provisosores, me enseñaste a través de tu franqueza y paciencia. Gracias por hacerme parte de una aventura de la cual hoy tengo gratos recuerdos y grandes experiencias.

A mis amigos, con su ánimo y motivación han logrado que el barco de nuestro afecto siga a flote. Gracias por su apoyo incondicional, su amistad invaluable, nadie enseña con el cariño mejor que ustedes.

A todos los seres especiales que hacen parte de mi diario vivir y que compartieron conmigo la lucha y la constancia de esta victoria, simplemente gracias.

Julie Chamorro Guerrero

“Atesora tus visiones y tus sueños, puesto que son hijos de tu alma; bosquejo de tus logros finales”.

Este triunfo lo dedico:

A Dios por ser mi mentor, mi compañero, mi amigo que nunca falla y que ha estado presente en cada momento de mi vida.

A mi Mamá, por ser el mejor regalo que Dios me ha dado, un ser tan especial que más que mi guía ha sido una confidente y bastón en los momentos de tristeza y cómplice en los momentos de alegría, gracias por ser el punto de partida para alcanzar este éxito y por haber depositado su confianza en mí, su apoyo desinteresado para poder superarme.

A mi Papá, por haberme brindado muchos valores desde mi infancia que me ha servido para seguir adelante y colocarlos en práctica en mi vida.

A mis hermanos por brindarme consejos en los momentos más difíciles y ser fuentes de sabiduría para seguir adelante.

A Julie por haber confiado y valorado todas mis capacidades que por medio de este triunfo se ha convertido en una gran amiga que permanecerá por siempre en mi corazón y que con ella he aprendido el verdadero sentido de la amistad.

A Miguel, por haberme extendido la mano cuando yo más lo necesitaba y haberse convertido en mi segundo hogar, gracias por sus valiosos consejos, sus palabras que me hacían recapacitar cuando desfallecía.

A mis amigos, por ser los ángeles que levantaron mis pies de la tierra y me enseñaron a volar cuando mis alas se habían olvidado hacerlo.

A todos aquellos que de una u otra manera hicieron posible que este propósito se cumpliera, a los que creyeron y no creyeron en mí, pues ellos fueron un motivo muy fuerte que me impulsó a seguir adelante demostrándome y demostrándoles que con voluntad, esfuerzo, dedicación, sacrificio y perseverancia, cada día podemos ser mejores.

Adriana Quenguán Quiroz

AGRADECIMIENTOS

A ti todopoderoso, a ti que nos diste una nueva oportunidad de vida, a ti porque siempre velaste nuestros sueños, a ti porque nunca nos dejaste solas, porque siempre nos enviaste a tus ángeles terrenales para que nos ayudaran y nos guiaran en esos momentos de frustración y debilidad. A veces pensamos que si no existieras no habría sido en vano nuestra creencia, porque al final de todo conocimos lo que es el amor.

Agradecemos infinitamente a esos ángeles que velaron nuestros sueños, que nos guiaron al buen camino, que juntaron nuestras manos y nos enseñaron a orar, esos ángeles que nos hablaron de ti, esos ángeles que nos designaste a quienes les decimos: "Mamá y Papá".

También damos gracias a esos espíritus celestes que día a día, nos demostraron la esencia de la amistad, la luz de una sonrisa, la ayuda de una mano amiga, la importancia de un consejo, la esperanza de una nueva ilusión en el horizonte del tiempo, quienes manifestaron que no existe mas riqueza que la del espíritu, a nuestros hermanos y amigos gracias por permanecer en este lapso de derrotas y éxitos.

Nuestra gratitud más sincera a ese ángel que con sus comentarios, sugerencias, disposición y dedicación permitieron la conclusión de este anhelo y el enriquecimiento de nuestra alma y nuestro conocimiento, gracias por ser parte de nuestro triunfo a la Especialista Gabby Narváez Lozano.

Damos gracias también a todos y cada uno de los ángeles terrenales que estuvieron con nosotros en el transcurso de esta carrera, porque además de estar con nosotros en todo momento nos enseñaron, nos explicaron, las formas de las ciencias con gran paciencia y cariño, podríamos escribirlos aquí, podríamos contarlos con nuestros dedos, pero preferimos llevarlos impresos en nuestro corazón, porque en ese lugar nunca se perderán ni se borrarán aunque pasen los tiempos.

Desearíamos que existieran otras palabras para expresar este sentimiento de gratitud que hoy nos embarga, pero no existen, simplemente el tiempo y Dios nos ayudaran a demostrarlo con hechos.

**Adriana Quenguán Quiroz
Julie Chamorro Guerrero**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	25
1. GENERALIDADES	26
1.1 TÍTULO	26
1.2 TEMA	26
1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO	26
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
3. OBJETIVOS	28
3.1 OBJETIVO GENERAL	28
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
4. JUSTIFICACIÓN	29
5. MARCO DE REFERENCIA	30
5.1 MARCO TEÓRICO	30
5.1.1 Concepto de Clima organizacional	30
5.1.2 Factores que miden el clima organizacional	32
5.1.3 Tipos de clima organizacional existentes en las organizaciones	49
5.2 MARCO CONTEXTUAL	50
5.2.1 Generalidades de la empresa	50
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	52
6.1 TIPO DE ESTUDIO	52
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	52
6.3 FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
6.3.1 Fuentes primarias	52
6.3.2 Fuentes secundarias	53
6.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	53
6.4.1 Tabulación de datos	54
6.4.2 Presentación de la información	54
6.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	54
7 ANÁLISIS DE RESULTADOS	57
7.1 CONDICIONES EMPRESARIALES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SYSCO ELECTRODOMÉSTICOS LTDA.	57
7.1.1 Estructura	57
7.1.2 Políticas	59
7.1.3 Procesos	62
7.1.4 Estilos de dirección	68
7.2 VALORES, CREENCIAS Y ACTITUDES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA SYSCO ELECTRODOMÉSTICOS LTDA.	74

7.2.1	Sentido de pertenencia	74
7.2.2	Relaciones interpersonales	75
7.2.3	Percepción de las instalaciones físicas	76
7.2.4	Clima laboral	77
7.2.5	Percepciones del personal	79
7.2.6	Valores	80
7.2.7	Satisfacción en el puesto de trabajo	81
7.2.8	Solución de problemas	82
7.2.9	Autonomía	83
7.3	SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SYSCO ELECTRODOMÉSTICOS LTDA.	86
7.3.1	Fortalezas y oportunidades por mejorar del clima organizacional de la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda. Ipiales	86
7.3.1.1	Fortalezas	86
7.3.1.2	Oportunidades por mejorar	86
8.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SYSCO ELECTRODOMÉSTICOS LTDA. IPIALES	89
8.1.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	90
8.1.1	Objetivo general	90
8.1.2	Objetivos específicos	90
8.2.	MODELO DE LAS CONDICIONES FAVORABLES DEL CLIMA LABORAL	91
8.3.	PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	93
8.3.1	Programa de mejoramiento de la estructura organizacional	93
8.3.2	Programa de capacitación para el personal de la empresa	94
8.3.3	Programa de motivación para el personal de la empresa	97
8.3.4	Programa de comunicación efectiva para el personal de la organización	102
8.3.5	Programa para fomentar el trabajo en equipo	106
8.4	PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA	111
8.5	REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA	111
8.6	INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	112
9.	CONCLUSIONES	113
10.	RECOMENDACIONES	114
	BIBLIOGRAFÍA	115

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de variables del clima Organizacional	55

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Opinión sobre la actual estructura organizacional de la empresa	58
Cuadro 2 Capacitación que se brinda en el puesto de trabajo	59
Cuadro 3 Medios para fomentar la educación y autosuperación en la empresa	61
Cuadro 4 Percepción del trabajo en equipo en la empresa	62
Cuadro 5 Comunicación del personal con su jefe inmediato o Supervisor.	63
Cuadro 6 Comunicación entre compañeros de trabajo	65
Cuadro 7 Información brindada por el jefe para desempeñar funciones	66
Cuadro 8 Percepción del proceso de toma de decisiones en la organización	67
Cuadro 9 Forma de liderazgo actual en la organización	69
Cuadro 10 Existencia de oportunidades de trabajo en la organización	70
Cuadro 11 Reconocimiento de los logros de cada miembro en la empresa	71
Cuadro 12 Sentido de pertenencia de los empleados de la organización	75
Cuadro 13 Relaciones interpersonales de los miembros de la empresa	76
Cuadro 14 Percepción de las instalaciones físicas	77
Cuadro 15 Clima laboral de la organización	78
Cuadro 16 Percepciones del personal	79
Cuadro 17 Valores del personal de la organización	80
Cuadro 18 Satisfacción en el puesto de trabajo	82
Cuadro 19 Solución de problemas en la empresa	83
Cuadro 20 Autonomía del personal de la organización	84
Cuadro 21 Programa de capacitación para el personal de la empresa	96
Cuadro 22 Programa de motivación para el personal de la empresa	98
Cuadro 23 Programa de comunicación efectiva	103
Cuadro 24 Programa para fomentar el trabajo en equipo	107

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Opinión sobre la actual estructura organizacional de la empresa	58
Gráfico 2 Capacitación que se brinda en el puesto de trabajo	60
Gráfico 3 Medios para fomentar la educación y autosuperación en la empresa	61
Gráfico 4 Percepción del trabajo en equipo en la empresa	62
Gráfico 5 Comunicación del personal con su jefe inmediato o supervisor	64
Gráfico 6 Comunicación entre compañeros de trabajo	65
Gráfico 7 Información brindada por el jefe para desempeñar funciones	66
Gráfico 8 Percepción del proceso de toma de decisiones en la organización	68
Gráfico 9 Forma de liderazgo actual en la organización	69
Gráfico 10 Existencia de oportunidades de trabajo en la organización	70
Gráfico 11 Reconocimiento de los logros de cada miembro en la empresa	71
Gráfico 12 Sentido de pertenencia de los empleados de la organización	75
Gráfico 13 Relaciones interpersonales de los miembros de la empresa	76
Gráfico 14 Percepción de las instalaciones físicas	77
Gráfico 15 Clima laboral de la organización	78
Gráfico 16 Percepciones del personal	79
Gráfico 17 Valores del personal de la organización	81
Gráfico 18 Satisfacción en el puesto de trabajo	82
Gráfico 19 Solución de problemas en la empresa	83
Gráfico 20 Autonomía del personal de la organización	84

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Modelo de las condiciones favorables del Clima laboral	91
Figura 2	Estructura organizacional	93

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Encuesta del clima organizacional	117

GLOSARIO

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

ACTITUD: Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

ADMINISTRACIÓN: Es un proceso de planeación, organización y control de actividades. La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS: Sistema administrativo, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales.

ALTRUISMO: Modelo ético que otorga un valor importante al comportamiento que agrada y satisface a la sociedad.

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

APERTURA: Tener la disposición para recibir críticas.

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

ASERTIVIDAD: Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás.

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS: El análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones para el mejoramiento.

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

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

AUTORIDAD FORMAL: Poder derivado de la posición ocupada por las personas.

BUROCRACIA: Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

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

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

CAMBIO ORGANIZACIONAL: Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.

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

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

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

CLIMA ORGANIZACIONAL: El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

COHESIÓN: Fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su compromiso dentro del mismo.

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

COMPETENCIAS: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

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

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

CONFLICTO DISFUNCIONAL: Conflicto que entorpece el rendimiento del equipo.

CONFLICTO FUNCIONAL: Conflicto que refuerza las metas del equipo y mejora su rendimiento.

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

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

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

CREATIVIDAD: Generación de una idea nueva.

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

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

DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN: Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

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

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

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.

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

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

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

EFICACIA. Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

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

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

EGOÍSMO: La motivación (supuestamente subyacente a toda conducta) para incrementar el bienestar propio. Lo opuesto de altruismo.

EMPOWERMENT: Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal.

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

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

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

EQUIPOS: La palabra "equipo" deriva del francés *équiper*, y éste del antiguo vocablo escandinavo *skipa*, que a su vez deriva de *skip* ("barco"), y significa equipar un barco". Hoy en día se llama equipo a un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado.

ERGONOMÍA: Estudio de las interacciones humanas con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GERENTE: Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones.

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

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

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

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

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

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

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

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

MANIPULACIÓN: Proceso a través del cual se condiciona al individuo a que actúe, sin que su participación sea realmente libre. El individuo cree que hace lo que viene de su interior, cuando realmente hace lo que otros pretenden que él haga para que éstos consigan sus objetivos.

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

METAS: Establecen qué es lo que se va a lograr u cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

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

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

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

NECESIDAD DE LOGROS: Estado psicológico o inclinación de una persona que le induce a obtener resultados exitosos.

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

ORGANIZACIÓN: Puede definirse como la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular de acuerdo a un plan determinado.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PREJUICIO: Actitud negativa injustificable hacia un grupo y sus miembros individuales.

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

PRODUCTO: Es la salida de cualquier proceso.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SINERGIA: Situación donde el todo es mayor que las partes. Suma total de la energía que puede ofrecer un grupo cualquiera.

SOCIALIZACIÓN: Proceso por el que las personas aprenden e interiorizan, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente.

Proceso que adapta a los trabajadores a la cultura organizacional. Actividades emprendidas por la organización para integrar los propósitos de la organización y del individuo.

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

TEORÍA SITUACIONAL. Escuela de pensamiento que se fundamenta en dos premisas: a.- no existe una sola manera óptima en cuanto a organizar, b.- ninguna manera de organizar es igualmente efectiva. Esto implica que no existen reglas universales para tomar decisiones gerenciales; lo importante es analizar las variables pertinentes a cada situación.

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

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

UNIDAD DE MANDO: Principio de administración que establece que cada supervisado debe informar sólo a un supervisor.

VALIDEZ: El grado en que las investigaciones miden de hecho lo que dicen estar cuantificando. Grado en que una prueba mide lo que se pretende que mida.

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

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

VISIÓN. Una percepción clara del futuro de una organización.

RESUMEN

El comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, y dentro de estos se encuentran el clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas que durante su trabajo diario buscan generar día a día innovaciones dentro de sus diferentes facetas.

En esta investigación, inicialmente, se exponen los conceptos literales de dichos términos para luego analizarlos y conocerlos desde la perspectiva del ambiente creativo como promotor del desarrollo organizacional, misma que aporta una enorme diversidad de conocimientos que apoyan y fundamentan el quehacer diario tanto de los directivos, como personal administrativo y operativo de las organizaciones y quienes saben que este poder es una herramienta solo si está en acción.

Teniendo en cuenta que, los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la del trabajar con el factor humano, cuya complejidad es diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan.

Palabras Claves: Innovación, Clima Organizacional, Creatividad.

ABSTRACT

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

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

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

Key words: Innovation, Organizational Climate, Creativity.

INTRODUCCIÓN

“SYSCO” Electrodomésticos Ltda. es una empresa perteneciente al sector comercial de la ciudad de Ipiales, que ha venido desarrollando actividad en el campo de la distribución de electrodomésticos desde hace tres años, teniendo un crecimiento sostenido dentro del mercado de la Exprovincia de Obando y el norte del Ecuador, esta organización busca ser competitiva debido a los diferentes cambios que se generan en su entorno, para ello se toma en cuenta la gran importancia que tiene el talento humano, el cual es fundamental para coordinar las diferentes actividades que forman parte de los procesos para ofrecer un servicio con calidad, por lo cual tienen en cuenta que es indispensable el desarrollo de un clima organizacional motivante, retador y participativo.

Sin embargo durante su actividad empresarial, la organización ha observado el surgimiento de varias situaciones que no han permitido un desempeño eficiente de su personal afectando el clima laboral en el que se desenvuelven sus miembros, debido a esto se considera que el estudio del clima organizacional es de mucho interés puesto que dentro de la empresa no se ha realizado anteriormente y esto sirve como punto de partida para el cambio que mas adelante se estará llevando a cabo.

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

Por consiguiente el objetivo primordial de la presente investigación es identificar y analizar la situación actual del clima organizacional en la empresa “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. Con el fin de proponer estrategias para su mejoramiento, las cuales abordarán todas las áreas de la empresa.

El tiempo de duración de la presente investigación, esta dado a partir del mes de febrero del 2005 alterno al desarrollo del décimo semestre de la asignatura de Proyecto de Tesis, con la finalidad de dejar planteado el anteproyecto, para continuar con la investigación correspondiente.

1. GENERALIDADES

1.1. TÍTULO

DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SYSCO ELECTRODOMÉSTICOS LTDA IPIALES

1.2. TEMA

El presente trabajo de investigación se orienta a la realización del diagnóstico del Clima organizacional y por consiguiente la elaboración de una propuesta de mejoramiento para la Empresa “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. Ipiales, lo cual se constituye en una herramienta para la Gestión del talento humano, por cuanto será una guía hacia el logro de metas y objetivos empresariales que le permitirán su posicionamiento, crecimiento y supervivencia en el mercado de la distribución y comercialización de electrodomésticos.

1.3. COBERTURA DEL ESTUDIO

El estudio propuesto comprende las siguientes dimensiones:

- **Tiempo:**

El tiempo de duración de la presente investigación, esta dado a partir del mes de febrero del 2005 alterno al desarrollo del décimo semestre de la asignatura de Proyecto de Tesis, con la finalidad de dejar planteado el anteproyecto, para continuar con la investigación correspondiente.

- **Espacio geográfico:**

La investigación es realizada en una empresa privada del sector comercial en la ciudad de Ipiales, cuya razón social hace referencia a “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. Ipiales, ubicada en la Cra 6 # 17 – 42, TEL: 7732258.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. Durante su actividad empresarial ha observado el surgimiento de varias situaciones que no han permitido un desempeño eficiente de su personal y de su organización, afectando directamente el clima laboral en el que se desenvuelven sus miembros.

Existe una gran rotación del personal de ventas puesto que se analiza un comportamiento indiferente hacia la empresa por parte de algunos asesores comerciales, lo que hace que no se genere un alto sentido de pertenencia por parte de ellos, perturbando de igual forma la atmósfera de trabajo en la que se desenvuelve el talento humano de “SYSCO” Electrodomésticos Ltda., así mismo se evidencia una carga de trabajo sobre el gerente el cual debe de realizar las funciones de supervisor, secretaria, cajero, jefe financiero entre otros, lo que afecta el normal desarrollo del clima organizacional de la empresa, ya que existe una constante presión por parte de este funcionario.

Sumado a esto, la sucursal no es totalmente autónoma, ya que se limita a recibir ordenes y decisiones provenientes desde la central ubicada en la ciudad de Bogota, por lo cual, no existen programas de motivación, comunicación y capacitación continua preestablecidos hacia el personal, existiendo de esta forma una falencia ya que esto de una u otra manera incide negativamente en el talento humano.

Esta situación hace que el personal de la empresa no se comprometa totalmente con su trabajo y menos con la organización como tal haciendo que el clima organizacional sea desfavorable para el cumplimiento de los diferentes objetivos.

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

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la empresa SYSCO” Electrodomésticos Ltda. que permita formular una propuesta para su mejoramiento?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la situación actual del clima organizacional de la empresa “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. con el fin de formular una propuesta para su mejoramiento y contribuir al logro de relaciones armónicas que faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las condiciones empresariales que influyen en el clima organizacional de la empresa “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. en términos de estructura, reglamento, políticas, procesos y estilos de dirección.
- Identificar los valores, creencias y actitudes del personal que labora en la empresa “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. y que influyen clima organizacional.
- Analizar la situación actual del clima organizacional de la empresa “SYSCO” Electrodoméstico Ltda. identificando fortalezas y oportunidades por mejorar.
- Diseñar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa “SYSCO” Electrodomésticos Ltda.
- Definir indicadores que permitan realizar un seguimiento y a la vez aplicar los correctivos pertinentes para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento.

4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la tendencia de las teorías modernas de la administración de empresas es enfocarse en el bienestar del talento humano como motor fundamental de la organización y como eje principal de todas las actividades desarrolladas en su interior.

Por tal razón la presente investigación se realiza con el fin de aplicar en la práctica uno de los tantos conceptos que involucran al Desarrollo Organizacional: El Clima Organizacional, lo cual es muy beneficioso al entender la relación satisfacción-productividad en los trabajadores.

Es así que el objeto principal es destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficacia de la empresa "SYSCO" Electrodomésticos Ltda. para el desarrollo de esta investigación, se toma en consideración el manejo de los diferentes elementos que hacen parte del clima organizacional que influyen sobre la eficacia del personal.

Teniendo en cuenta que el activo más importante de la empresa es precisamente el talento humano, de ahí parte el valor de mantener un clima laboral óptimo para que el empleado sea motivado y trabaje con mayor eficiencia y así facilite el cumplimiento de los objetivos de la empresa que propicien su crecimiento y perfeccionamiento.

Asumiendo esto, el clima organizacional puede ser determinado por el tipo de actividades que se realizan es decir, que el colaborador tenga la oportunidad de mostrar sus habilidades y que estas ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés, con el fin de que los empleados sean recompensados a través de su bienestar tanto individual como organizacional acorde obviamente a las expectativas de cada uno y a la capacidad de la empresa.

Considerando que el Clima Organizacional, es el impulsador del éxito en las organizaciones, surge la expectativa de difundir la reflexión sobre la importancia de este tema como una herramienta estratégica que debe ser razonada por la organización para alcanzar altos grados de productividad.

Un verdadero desarrollo del clima organizacional, permite crear un punto de equilibrio entre los miembros de la organización propiciando ambientes de trabajo agradables que permitan enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del empleado, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Durante el proceso de revisión bibliográfica se encontraron diversos estudios que enfocan separadamente las variables objeto de estudio en esta investigación. En esta búsqueda se determinó la poca existencia de investigaciones dedicadas a las variables.

Sin embargo, los estudios que tratan algunas de estas variables son utilizadas para ampliar la presente investigación.

5.1.1 Concepto de clima organizacional Existen diferentes puntos de vista sobre la definición de clima organizacional, para efectos de la investigación se tendrá presente los siguientes conceptos de distintos autores:

Granell define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas.

Chiavenato presenta el clima organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

García y Dolan definen el clima organizacional como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Guedez el clima organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

Serna el clima organizacional es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

Gonçalves define el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación.

Hall define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

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

Dessler: plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Forehand y Gilmer estos investigadores definen 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".

Gonçalves "De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. "¹

La especial 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 con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima laboral, en función a las percepciones de los miembros. Este clima organizacional resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral, por lo tanto es una variable que

¹ GONÇALVES. El clima Organizacional. MC Graw Hill, 1997. p. 466.

interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

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

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa)
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Tomando como base las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El clima organizacional es el medio interno de una organización, el cual está relacionado con la atmósfera psicológica de la empresa y está ligado a la satisfacción de las necesidades de sus miembros puesto que depende de la percepción que tengan ellos con respecto al ente como tal.

5.1.2 Factores que miden el clima organizacional Rensis Likert, sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen factores tanto causales como intervinientes los cuales afectan de una u otra forma el normal desempeño de las actividades del personal. Dichos factores se presentan a continuación:

Motivación
Actitudes
Satisfacción laboral
Involucramiento
Responsabilidad
Conflicto
Comunicación
Sentido de pertenencia
Valores
Creencias

- **Motivación:** De acuerdo con Likert motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

Robbins comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, es decir que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. ²

Moreno establece que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto.

Existen dos tipos de motivación a saber, entre los que se encuentran la motivación intrínseca que corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, de igual forma esta la motivación extrínseca la que expresa que lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

Montes enfatiza de manera similar que no se puede ignorar que el trabajo está en función de la personalidad y que ésta se proyecta en oficios y profesiones

López propone el postulado: “Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja”.

Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma”.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida, y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

²ALEDO D, Manuel. Análisis del clima organizacional. www.gerenteweb.com. 2004

López comenta lo siguiente “Los factores que determinan un nivel de motivación en el empleado son: El trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, crecimiento, realización, reconocimiento, posición, relaciones interpersonales, supervisión, colegas y subordinados. Supervisión técnica, políticas administrativas, estabilidad en el cargo, condiciones físicas, salario y vida personal”.

Por su parte Davis y Newstrom señalan que existen cuatro niveles de motivación:

Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.

Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad

Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones”.

• **Actitudes:** Likert define de la siguiente forma “Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización”.³

Robbins define actitudes como “enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento”.

A su vez, Davis y Newstrom señalan que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia su comportamiento.

Martínez propone la siguiente sugerencia “El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar

³ LIKERT, Rensis. Escala de Factores Según Likert. MC Graw Hill. 2000. p. 275.

pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás”.

Martínez menciona que las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados.

La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos.

Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

Davis y Newstrom mencionan que uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad.

“La actividad laboral debe estar llena de satisfacciones, ser lo más variada y estimulante posible, con un grado de exigencias no tan alto que ocasione estrés, ni muy bajo que origine molestia, con estímulos de todo tipo, participación en las decisiones, cohesión del equipo laboral, espíritu de superación”.

Cuando estos factores no están presentes el trabajador puede sentirse inadaptado. Son muy diversos los factores que intervienen en la inadaptación laboral, entre los que se han señalado los siguientes:

- La inseguridad económica de la labor que se realiza.
- La escasa significación del colectivo laboral.
- Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo.
- La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo.
- Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo.
- El aislamiento de la labor dentro de la comunidad.

Franco menciona que el estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona. El estrés orientado a

metas es un valioso instrumento de motivación que puede convertirnos en grandes atletas o empresarios. Pero también puede sumirnos en la depresión y llevarnos al suicidio.

Davis y Newstrom mencionan que entre los efectos positivos se podrían considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros.

- **Satisfacción laboral:** Likert menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Davis y Newstrom definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”.

Robbins a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Márquez menciona que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Márquez señala que “La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación”.

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox hace el siguiente comentario: “Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase ‘como hacen que me paguen, hago que trabajo’.

Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción”.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Márquez citando a Robbins, considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Reto del trabajo

Sistema de recompensas justas

Condiciones favorables de trabajo

Colegas que brinden apoyo

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

- **Involucramiento:** Likert indica que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

Flores establece la contraparte “Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía”.⁴

Por otro lado, Arciniega comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo.

Davis y Newstrom sostienen que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso.

Robbins señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

⁴ CORTÉS, Maria. Creencias dentro de la empresa, www.gerenteweb.com, 2004

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según Arciniega, la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la 'camiseta' y que den todo por su empresa.

Para Arciniega el término 'ponerse la camiseta' puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta.

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella".

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa y por su puesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, Arciniega los ha llamado compromiso organizacional y a diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral; de hecho Arciniega sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.⁵

Davis y Newstrom mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí.

⁵ COVEY, Stephen R. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. España, Editorial Paidós. 2001.

Davis y Newstrom sustentan que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

De acuerdo con Arciniega existen tres caras, o en términos más técnicos, tres tipos de dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero en con tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización.
- Compromiso continuo revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.
- Compromiso normativo es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la empresa para la que actualmente labora.

Arciniega recomienda que todo colaborador experimente las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas el grado sería: Oro para el afectivo; plata para el normativo y bronce para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado sentido de pertenencia hacia la empresa y así se emociona al decir que trabaja para la empresa o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

- **Responsabilidad (Empowerment):** Rensis Likert menciona que en las organizaciones existe una sensación de carencia de que los individuos no pueden desempeñar exitosamente sus labores o hacer contribuciones significativas. Debido a lo anterior se ha desarrollado una técnica para eliminar esa sensación de frustración ya que las percepciones individuales de bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidas delegando autoridad en los empleados.

Para Davis y Newstrom el empowerment es “un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.

De la misma manera, Molina señala que “el término empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y permitir la iniciativa a otros”.

García y Dolan establecen que debido a la importancia de otorgar poder a los empleados o colaboradores “Se puede entender que el empowerment es un sinónimo de cultura de participación donde se requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad, donde las organizaciones rompen

esquemas y paradigmas en cuanto a las decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida y carrera del personal y sobre todo en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional”.⁶

Para Johnson empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

En inglés “empowerment” y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan “empowerment” con “potenciación” y “to empower” con “potenciar”, mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como “facultar” y “habilitar”.

De acuerdo con Johnson para que el empowerment resulte una eficaz herramienta de desarrollo organizacional se deben considerar las siguientes premisas, las cuales deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad, dentro de los límites definidos, para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros”.

A su vez Johnson menciona los resultados positivos del empowerment en las personas los cuales son:

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

Johnson hace mención de una premisa que dice: “La gente hace lo que usted espera que haga”. Lo cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada; pero si usted espera todo,

⁶ GARCÍA, S. y DOLAN, S. La dirección por valores. MC Graw Hill. 1997

entonces hará muchas cosas para que la gente dé los resultados esperados. Por lo tanto los tres elementos para integrar a la gente son:

Las relaciones, las cuales deben ser efectivas y sólidas, la disciplina: debe existir un orden y se deben definir los roles, el compromiso que debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.

Davis y Newstrom señalan que por efecto del empowerment los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten a través de:

La obtención del dominio de sus labores y experiencia guiada, un mayor control sobre su desempeño laboral y responsabilidad sobre su trabajo, ofrecimiento de modelos exitosos, para permitir que los empleados observen a sus compañeros que se desempeñan con dominio pleno de sus actividades, hacer uso de un reforzamiento y persuasión, a través de elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos, brindar apoyo emocional, mediante la reducción de tensión y angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta”.

- **Conflicto:** Likert comenta que desde tiempos remotos los problemas, los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre; actualmente de la forma en que esté capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo.

Valdez menciona que en la actualidad el conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida, ya que se encuentra en medio de luchas fratricidas, de diferencia de clases e ideologías.

Robbins define conflicto como “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte”.

A su vez Davis y Newstrom definen conflicto como “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”.

Valdez señala que para identificar claramente el papel del conflicto en la vida y sobre todo en el aspecto laboral, es necesario conocer los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución.

Robbins sostiene que los conflictos pueden observarse desde varios puntos de vista:

El tradicional consiste en suponer que todo conflicto es malo. El conflicto era visto negativamente y era utilizado como sinónimo de términos de violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa.

Valdez comenta al respecto “los conflictos nacen como una lucha entre opuestos, ésta genera tensión que puede llevar a los oponentes a tener sentimientos de frustración que puede expresarse finalmente con una respuesta de agresión”.

El conflicto puede ser un detonante de agresión y dividirse en diferentes tipos que pueden derivar en conductas positivas, en donde éste se vuelve funcional, o negativas, en la que la conducta es disfuncional.

Para Robbins el conflicto funcional es aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño y el disfuncional es el que obstaculiza el desempeño del grupo.

Sin embargo Robbins señala que la visión de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de la gente que genera el conflicto. Puesto que todo conflicto debe evitarse, se necesita simplemente dirigir la atención a sus causas y corregir esos desperfectos a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización.

Robbins tiene dos perspectivas acerca del conflicto:

De las relaciones humanas: este punto de vista sostiene que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas apoya la aceptación del conflicto al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar el desempeño del grupo. El enfoque de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta.

El punto de vista interaccionista: este enfoque no sólo lo acepta, sino que lo alienta. Todo con base en un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo está inclinado a volverse estático, apático y no responsivo a las necesidades del cambio e innovación, por lo que los líderes, bajo el enfoque interaccionista, deben mantener un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo.⁷

Robbins considera que el proceso del conflicto consta de cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

⁷ ROBBINS. El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. MC Graw Hill. p. 335-336.

La primera etapa consiste en la presencia de condiciones generadoras del conflicto, a las cuales se clasifican en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

La etapa de cognición y personalización consiste en el conocimiento de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja un conflicto.

En la etapa tres, es cuando las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Las intenciones son decisiones para actuar de una forma dada en episodio de un conflicto.

La etapa cuatro, es cuando los conflictos se hacen visibles, ya que incluyen declaraciones, acciones, y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.

La última etapa es la de resultados; éstos pueden ser funcionales o disfuncionales. Los primeros se refieren a consecuencia constructivas, a la estimulación de la creatividad, la innovación, alienta el interés del grupo inclusive la curiosidad de los miembros. Por su parte los disfuncionales, son consecuencias destructivas para el grupo.

Valdez enumera algunas consideraciones sobre los conflictos: Un conflicto no resuelto crece y se almacena, generando presión interna que se convierte en una fuente potencial de agresión.

Al generar frustración, deriva sentimientos hostiles y destructivos en contra de quien los provoca o percibe como origen del mismo. El conflicto entre grupos une internamente a los que participan en él y les ayuda a definir sus fronteras. Como resultado de los conflictos se forman subgrupos y bloques antagónicos.

El conflicto interno en ambientes laborales incita a lo participantes a expresarse y defender posiciones. Los conflictos crecen, produciendo cadenas entre ellos. Los conflictos entre grupos se institucionalizan y en el caso de diferencias de opiniones y credos se genera tensión, inflexibilidad e intransigencia.

Davis y Newstrom señalan que los conflictos pueden tener básicamente dos efectos: beneficios y perjuicios; ya que si se evitara todo conflicto con los compañeros de trabajo es probable que cada parte se viera privada de información útil sobre las preferencias y opiniones de la otra.⁸

- **Comunicación:** Likert afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”.

Para Antonio Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales

⁸ MAÑAS, M. A., PEIRÓ, J. M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Universidad de Almería. 1998

fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como “la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Berlo afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que nuestro fin básico al comunicarnos es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas mas o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor.

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro.

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la “transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente” Berlo, indica que donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje.

Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados; la Semiótica, asume que la comunicación es la "...producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido" según Fiske, desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo y/o significación.

- **Sentido de pertenencia:** Según Likert el sentido de pertenencia es: lo que usted y los demás hacen, el motor que lo impulsa a hacer algo, aplicar lo que sabe y mejorarlo, comprometerse poco a poco y superarse. El compromiso es confianza en si mismo, con los demás y con la organización.

Por otra parte se puede decir que el sentido de pertenencia o membresía es la satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no solo del clima organizacional, sino que representa elementos permanentes de la cultura organizacional.

Cuando una serie de particularidades comunes a un colectivo, sirven para distinguirlos de los demás, creando premisas para el autorreconocimiento como parte integrante del mismo, los vínculos de interacción grupal entre los miembros se hacen más sólidos y coherentes, tanto dentro como fuera del contexto de referencia. Se establece pues, una identidad colectiva que traza y norma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal, así como para mediar las relaciones con otros grupos.

Cada integrante entonces, se concientiza como sujeto de estos códigos intragrupal y se siente portador y representante del universo simbólico que recrean como grupo.

Robbins plantea que esta peculiaridad relativa a la forma de adhesión a los rasgos distintivos de la identidad cultural, es el llamado sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa activamente.

Según Davis y Newstrom los vínculos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona, de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que participe a la largo de su vida. Así pues la familia, las organizaciones sociales, la comunidad, pueden constituir simultáneamente medios a las que un mismo sujeto se sienta pertenecer.

García y Dolan consideran que el grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan mediante el sentido de pertenencia son tales, que aún en los casos en que cesa la relación activa con el medio que lo origina, puede mantenerse la identificación con sus valores representativos, mientras estos no entren en conflicto con los valores más raigales de la identidad personal.

La duración de este lazo emotivo es, por tanto indeterminada, y sólo se extingue en la medida en que se transformen y construyan significados que enajenen la identificación del sujeto con los mismos.

No obstante, la fuerza del sentido de pertenencia en muchas ocasiones pervive, como una latencia emotiva, relacionada con aquellos rasgos distintivos de la identidad colectiva que todavía mantienen su sentido para el sujeto.

Por tanto, el sentido de pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal y colectiva. Es expresión concreta de adhesión a rasgos específicos y característicos de la cultura que sintetizan perfiles particularmente sentidos de identidad cultural; por lo que resulta importante en las estrategias promotivas para el desarrollo protagónico.

- **Valores:** Los valores organizacionales de acuerdo a Likert son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros tales como la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza.

Robbins plantea que los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía.

Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano.

Molina opina que cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas.

De acuerdo a García y Dolan para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones.

Milton Rokeach considera que los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque "nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores"⁹

Davis y Newstrom afirman que aunque los valores son complejos y de varias clases, todos coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de vida de los miembros de una organización.

La clasificación más extendida es la siguiente:

Valores económicos. Proporcionan todo lo que nos es útil; son valores de uso y de cambio.

Valores estéticos. Nos muestran la belleza en todas sus formas.

Valores intelectuales. Nos hacen apreciar la verdad y el conocimiento.

Valores morales. Su práctica nos acerca a la bondad, la justicia, la libertad, la honestidad, la tolerancia, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz, entre otros.

- **Creencias:** Likert afirma que todas las personas tienen creencias y estas deben ser bien conscientes de que pueden existir otras, quizá más próximas a la realidad, y de que la actuación profesional se ve influida por ellas. Por ejemplo, en el perfil competencial de un director de marketing difícilmente encuentra la creencia de que "en este negocio ya todo está inventado"; por el contrario, se dice que un buen director de marketing creará típicamente que "el cliente siempre espera que se le sorprenda favorablemente".

Platón sugiere que todos perciben la realidad a su manera, y esto a menudo supone una barrera para el buen entendimiento entre las personas. Es

⁹ RODRÍGUEZ, R. y otros, Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de una fábrica tabacalera de la provincia de villa clara, Cuba. 2001

frecuente que jefes y subordinados perciban las cosas de distinta forma porque sus modelos mentales -sus mecanismos de análisis y percepción de las realidades, sus deducciones o inferencias- se nutren normalmente de distintas vivencias e informaciones.

David Hutchens: define que "Los modelos mentales son básicamente creencias profundamente arraigadas, imágenes y supuestos, que poseemos acerca de nosotros mismos, de nuestro mundo, de nuestras organizaciones y de cómo encajamos en ellas".

Aunque nunca sintonicen plenamente con la realidad, los modelos mentales son mejorables o madurables y desde luego, la mejora pasa por asumir la parcialidad a que están sometidos.

Curiosamente, cuando alguien pone en cuestión los modelos mentales, puede reaccionar con cierta agresividad: se trata de creencias muy arraigadas.

Robbins plantea que la cultura de una empresa está en buena medida definida por el conjunto de creencias y valores compartidos por el colectivo.

Ya casi nadie cree que: "los directivos deben pensar y los trabajadores actuar", "las personas solo se mueven por dinero", "lo mejor es sembrar deudas de gratitud", "el castigo psicológico es un recurso legítimo y eficaz", "no se puede mentir a un superior, pero sí a un subordinado", "el éxito pasa por cultivar el ego", "los proveedores son personas inferiores, salvo error o comisión".

En cambio, hay otras creencias que se van imponiendo: "la autoridad moral es más poderosa que el poder formal", "el capital humano constituye un valiosísimo activo de la empresa", "los jefes y sus colaboradores se han de servir mutuamente, en beneficio de los resultados", "hay que compartir los conocimientos", "los trabajadores pueden tener ideas muy valiosas", "subestimar la inteligencia de los trabajadores constituye un grave error", "el aprendizaje permanente resulta inexcusable", "la inteligencia emocional es tan valiosa como la académica".

En este orden de ideas, "el cliente es la principal referencia", "la innovación y la mejora continua constituyen una necesidad", "los trabajadores críticos pueden resultar más valiosos que los sumisos", "lo que no comprendemos o vemos puede, no obstante, ser o existir", "no se debe culpar a un individuo por problemas que son propios del sistema", "los directivos necesitan feedback, tanto o más que los trabajadores", "expresar serenamente los sentimientos es positivo", "la imaginación es tan importante como el conocimiento", "nadie puede ser considerado inteligente si no se conoce bien a sí mismo".

5.1.3 Tipos de climas existentes en las organizaciones: De acuerdo con Likert la interacción de las diferentes variables trae como consecuencia la determinación de cuatro grandes tipos de clima organizacional, estos son:

- **Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

- **Clima tipo Autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

- **Clima tipo participativo – en grupo:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

5.2.1 Generalidades de la empresa: “SYSCO” Electrodomésticos Ltda., es una empresa perteneciente al grupo Suárez y Suárez Ceballos compañía Limitada, la cual es la continuidad de “Metálicas Modernas Ltda.”, reemplazó su razón social debido al cambio de socios que se llevo a cabo hace algunos años, teniendo en cuenta esto, “SYSCO”, como tal, ha permanecido en el mercado desde hace tres años.

Actualmente cuenta con 18 sucursales y 35 puntos de venta extendidos por todo el país, una de sus sucursales se encuentra ubicada en la ciudad de Ipiales, la cual ha permanecido durante 2 años y medio en este mercado, hoy por hoy, esta sucursal cuenta con un gerente, un jefe de cartera, un jefe de ventas, un jefe de mantenimiento, 14 asesores comerciales (de los cuales tres son de planta y once son externos), un auxiliar de cartera y un conductor.

- **Misión:** La misión de “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. Ipiales, radica en la fabricación, comercialización y distribución de toda clase de accesorios, vitrinas, muebles y enseres metálicos y en madera para la oficina, la industria y el hogar, como también de electrodomésticos al por mayor y menor, garantizando satisfacción, calidad y cumplimiento para nuestros clientes.

- **Visión:** “Ser líderes en la producción y comercialización de electrodomésticos en general cómo también, la línea de muebles metálicos y madera, en general fabricados por nuestras industrias, abarcando el mercado de la zona sur de Nariño en especial de la exprovincia de Obando.

Llegar a consolidarnos en la compañía líder del sector, y basados en la experiencia que fortalece a una organización por más de 30 años, hemos de dirigir nuestros esfuerzos a construir una infraestructura que supla las necesidades del público en general, al tener en un mismo sitio todos los productos para el hogar que la comunidad demande”

- **Objetivos:** los objetivos empresariales con los que cuenta actualmente la empresa son los siguientes:

Asegurar la producción y comercialización de productos de primera calidad en lo que se refiere a electrodomésticos, muebles y refrigeración industrial.

Incrementar la participación en el mercado nacional hasta lograr en un futuro inmediato que las ventas alcancen un equilibrio entre el 40 y 60%, del total de la compañía donde el 40% lo representan los electrodomésticos y el 60% los artículos de fábrica como vitrinas y refrigeradores industriales, muebles y enseres.

Abarcar la exprovincia de Obando y parte del ecuador, teniendo en cuenta que el 63% de los clientes actuales lo conforman los alrededores de Ipiales.

- **Estructura organizacional:** La estructura organizacional que tiene la empresa en la actualidad, maneja una estructura orgánica vertical, en la cual se evidencia la existencia de 3 áreas las cuales son área de cartera, área de ventas, área de mantenimiento con sus respectivos jefes y subordinados, la autoridad directa esta determinada en la gerencia general de la sucursal, teniendo en cuenta que esta no es totalmente autónoma ya que depende de la gerencia central de Bogotá.

- **Control:** El control que se realiza en la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda. se fundamenta prácticamente en la constante revisión de los procesos gestados y el desempeño de las personas desde los siguientes criterios:

Verificación de los procesos y el cumplimiento de acciones antes que fiscalizar a los responsables.

Cada actividad presentada debe contener: fecha, objetivos, recursos y responsables.

Realización de encuestas objetivas en los distintos estamentos para detectar fallas y plantear reajustes.

Observación directa y constante con aplicación de los correctivos necesarios y situaciones que estén afectando el desarrollo normal de las actividades al interior de la empresa.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO:

El tipo de investigación que se utiliza es exploratorio - descriptivo puesto que suministra información suficiente para seleccionar y evaluar planes de acción en donde se incluyen encuestas y diferentes observaciones encaminadas hacia los objetivos específicos de la investigación.

De igual forma, pretende brindar ayuda a los directivos de la empresa en la cual se esta llevando a cabo el estudio, para que tomen mejores decisiones ya que esta investigación está dirigida hacia situaciones específicas de la organización y fundamentados en los requisitos del clima organizacional en general.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se va utilizar en la respectiva investigación es el método deductivo - inductivo, deductivo puesto que se toma como concepto general el clima organizacional y a partir de este se explica situaciones particulares relacionadas con la empresa que es objeto de estudio.

Es inductivo por que el estudio se aplica a la realidad de la empresa, es decir involucra a los trabajadores y a sus valores, actitudes y creencias, hecho que no es posible conocerlo a partir de la metodología de investigación cuantitativa sino cualitativa.

6.3 FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Son todas aquellas fuentes y técnicas de información que se hará uso con el fin de que la investigación logre datos reales para que sirvan de base para la realización adecuada de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa "SYSCO" Electrodomésticos Ltda. en la ciudad de Ipiales, teniendo en cuenta las necesidades y condiciones de la misma.

6.3.1 Fuentes primarias: Las fuentes primarias de información que se utilizan en esta investigación son el cuestionario y la entrevista a profundidad medios útiles para obtener información objetiva y verdadera.

Dichos instrumentos se han diseñado con base en la Operacionalización de variables teniendo en cuenta los diferentes objetivos específicos hacia los que se encamina la investigación y los distintos factores que componen el clima organizacional los cuales son: motivación, actitudes, satisfacción laboral, involucramiento, responsabilidad, conflicto, comunicación, sentido de pertenencia, valores y creencias.

Cabe destacar que el cuestionario que se utiliza como herramienta de información tiene la función de servir como entrevista a profundidad, ya que como encuesta recopila información cuantitativa que se evidencia en gráficos y porcentajes y como entrevista identifica las percepciones del personal a nivel cualitativo.

- **Técnicas estadísticas:** El muestreo que se empleara para la aplicación de cuestionarios en la empresa objeto de estudio es el no probabilístico, ya que en la entidad hay pocos empleados y aplicar los instrumentos de información a todo el personal proporciona información con más certeza, por lo tanto se aplican: 20 cuestionarios.

- **Recolección de datos:** los cuestionarios y entrevistas se aplican en horas de oficina para que sean contestados personalmente por los diferentes miembros de la empresa, en este punto es indispensable mantener un contacto o conversación con el encuestado respetando los diferentes puntos de vista.

6.3.2 Fuentes secundarias: La investigación se apoya en bibliografía existente acerca del tema estudiado así como en otras investigaciones relacionadas con el mismo como estudios sobre motivación, satisfacción laboral, actitudes, valores y creencias del personal entre otros.

Dichas fuentes son tesis publicadas a partir del año 2003 tanto de la Universidad de Nariño como de otras instituciones y son las siguientes:

- Tesis de Ana K Gonzáles, y otras autoras de la universidad de Zulia, titulada: “Factores que inciden en el clima organizacional de la Universidad de Zulia”
- Proyecto de investigación de Juan Andrés Orozco y otro autor de la Universidad EAFIT, titulado: “El Clima organizacional en las empresas familiares de Medellín”
- Tesis de Mari Carmen Berra, de la Universidad de las Ameritas, titulada “Estudio del clima organización en las pequeñas empresas”
- Proyecto de desarrollo de Sandra Yolima Gálvez y otro autor, de la Universidad de Nariño, titulado “Plan de desarrollo del clima organizacional para la Fundación Promover”

6.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se parte de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de información al personal de la empresa “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. con lo que se observa las razones por las cuales la empresa tiene aspectos positivos o negativos en su clima organizacional.

Se afirma que el personal que labora en la empresa son 20 por esta razón se considera que se puede trabajar con censo es decir incluir a todas las personas.

6.4.1 Tabulación de datos: Después de haber realizado el trabajo de campo, se procede a revisar, corregir y clasificar los datos recopilados en las diferentes encuestas y entrevistas de tal manera que sean precisas y completas con la tabulación, por consiguiente se codifican los datos dentro de lo cual se utiliza una X en la tabulación manual y un * en la tabulación realizada en el programa de Excel.

6.4.2 Presentación de la información En el análisis de la información se explica los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, los cuestionarios y entrevistas aplicados proporcionan información relevante en cuanto al clima organizacional así como algunas variables relacionadas con el mismo.

Los resultados se obtienen de la aplicación de los instrumentos al personal que labora en la empresa, los cuales se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en graficas elaboradas basándose en los registros totales de los cuestionarios y comentarios a cerca de estos.

6.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

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

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

Tabla 1. Operacionalización de variables del clima organizacional.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE	
Condiciones empresariales	Estructura	Funciones	Directivos	
		Organigrama		
		Autoridad		
	Políticas	Política de servicio	Directivos	
		Política social		
		Política de negociación		
		Política de información		
		Política de comunicación		
		Política de gestión humana		
		Política de capacitación		
	Procesos	Planificación de procesos	Directivos	
		Manual de procesos		
	Dirección	Liderazgo	Directivos	Personal
		Motivación		
		Comunicación		
		Información		
		Relaciones interpersonales		
Trabajo en equipo				
Valores, creencias y actitudes del personal	Valores	Sentido de pertenencia	Directivos	Personal
Valores económicos				
Valores intelectuales				
Valores morales				
Valores sociales				
Valores corporativos				
Creencias	Convicciones	Directivos	Personal	
Actitudes	Comportamiento	Directivos	Personal	
	Personalidad			
	Satisfacción laboral			
	Necesidades			

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE	
		Ausentismo		
Propuesta	Alternativas de solución	Objetivos	Desarrollo de los objetivos anteriores	
		Estrategias		
		Programas		
Indicadores	Indicadores de control	Seguimiento	Directivos	Personal
		Nivel de aplicación		
		Nivel de cumplimiento		
	Correctivos	Sugerencias de cambio	Directivos	Personal
		Ajustes		

Fuente: Esta investigación

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se presenta los resultados obtenidos durante la investigación de campo, estos se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios al personal que labora en la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda. según se menciona en la metodología. Los resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos, elaborados en base a los registros de los cuestionarios realizados.

7.1 CONDICIONES EMPRESARIALES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “SYSCO” ELECTRODOMÉSTICOS LTDA.

En la investigación se entiende la percepción social como un fenómeno de representación de si mismo y de otros, con base en hechos de la vida laboral cotidiana, por lo cual se parte de la premisa de que éstas representaciones están mediadas por filtros de orden cognitivo, valorativo, emotivo, interactivo, emocional, moral y afectivo, tanto en los niveles individuales como colectivos.

En este sentido, la percepción social es definida como un constructo individual resultante de la interacción social, a través de procesos de construcción simbólica. En el mismo sentido, se entiende el término "experiencia laboral" como la reflexión sensible de situaciones vividas, las cuales adquieren mediante su narración un significado integrador dentro de un sistema de interacción organizacional.

A partir de la investigación realizada en la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda. y teniendo en cuenta los objetivos hacia los cuales esta orientada, se puede determinar las condiciones empresariales que influyen en el clima organizacional de dicha empresa en términos de estructura, políticas, procesos y estilos de dirección, que se evidencian en los siguientes resultados

7.1.1 Estructura: Para analizar las implicaciones del clima laboral es necesario observar las percepciones que tiene el personal de la empresa con respecto a la autoridad, la responsabilidad, sus funciones y la claridad de este conjunto, para ello se toma en cuenta la estructura organizacional en términos de involucramiento del talento humano.

Analizando lo anterior la empresa objeto de estudio presenta una estructura tradicional que esta hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente centralizadas, sus limites son estrictos y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los que hacen el trabajo.

El cuadro y gráfico 1, indican que de acuerdo a la investigación realizada el 100% del personal de la empresa considera que al interior de esta existe una estructura organizacional rígida lo que hace que las relaciones líder-miembros sean más bien deficientes, haciendo que la situación sea desfavorable para todos los integrantes de la empresa.

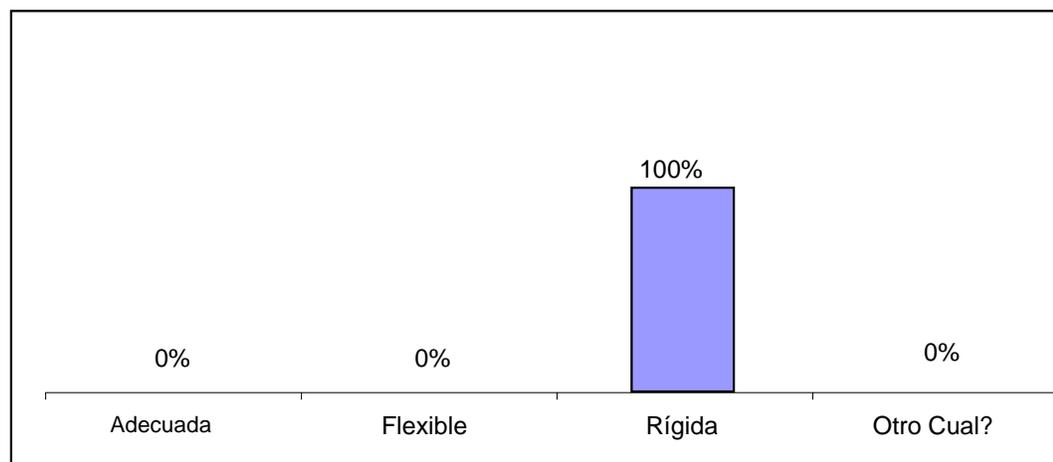
A partir de lo anterior, se deduce la existencia de una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y deficientes relaciones con los miembros, priman las tareas desestructuradas, gran número de cargos intermedios, gran dependencia de cargos, mayor control y burocracia, menos filtros de información y mayor dificultad para agilizar procesos.

Cuadro 1. Opinión sobre la actual estructura organizacional de la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Estructura organizacional adecuada	0	0%
Estructura organizacional flexible	0	0%
Estructura organizacional rígida	20	100%
Otra cual?	0%	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 1. Opinión sobre la actual estructura organizacional de la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda.



Fuente: Esta investigación

7.1.2 Políticas: para efectos de la presente investigación y teniendo en cuenta los elementos del clima organizacional las políticas a hacer referencia son la capacitación y trabajo en equipo porque se considera que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización.

Actualmente ya no basta con poseer un capital de trabajo o los recursos financieros necesarios para dominar un mercado o mantener un liderazgo dentro de él, se necesita adquirir y desarrollar nuevos talentos que respondan a los intereses de la organización empresarial y demuestren porque son considerados como el activo más importante que posee esa empresa.

Existen numerosas técnicas de formación y capacitación, que van dirigidas tanto al ejecutivo o directivo empresarial, como a cualquiera de las personas que integran el colectivo laboral, las cuales se imparten a través de cursos que aún sigue siendo la más usada y conveniente, dada la interacción que resulta entre el formador y el personal que recibe la formación.

Con respecto a la política de capacitación brindada en el puesto de trabajo, el 65% de las personas encuestadas dice que no existe capacitación para el desarrollo de sus funciones, frente a un 35% que considera que la capacitación por parte de la empresa es inadecuada e insuficiente, por lo tanto se puede evidenciar una oportunidad por mejorar con respecto a la preparación de los trabajadores para ofrecer un servicio adecuado. (Véase cuadro 2, gráfico 2)

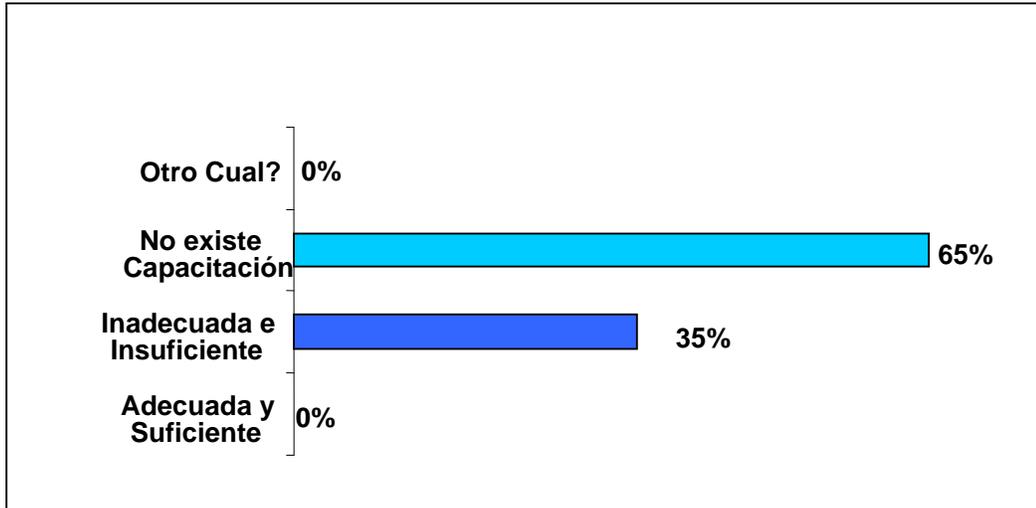
Por lo tanto el problema detectado es la ausencia de capacitación en la empresa objeto de estudio.

Cuadro 2. Capacitación que se brinda en el puesto de trabajo

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Capacitación adecuada y suficiente	0	0%
Capacitación inadecuada e insuficiente	7	35%
No existe capacitación	13	65%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 2. Capacitación que se brinda en el puesto de trabajo



Fuente: Esta investigación

Por otra parte existen diversas técnicas modernas de formación y capacitación empresarial, las cuales requieren aún de desarrollo, lo cual se podría considerar entonces que en la actualidad se presenta una combinación análoga que de integrarse haría mucho más efectiva su aplicación, ya que ofrecería mayores posibilidades de desarrollo personal y por lo tanto cooperativo.

Con respecto a las condiciones empresariales en cuanto a políticas para fomentar la autosuperación y la educación en la empresa, el 100% del personal considera que no existen dichas políticas ya que la organización no se preocupa por buscar el crecimiento intelectual de sus empleados. (Véase cuadro 3, gráfico 3)

Por lo tanto y de acuerdo a la investigación realizada la empresa objeto de estudio no posee un sistema de conocimientos esenciales, que incluya conceptos, herramientas de entrenamiento, estructura, principios y procesos de medición y control, dirigidos al personal directivo y ejecutivo para contribuir a desarrollar el intelecto y la capacidad de estos, en función de su trabajo y de su personalidad.

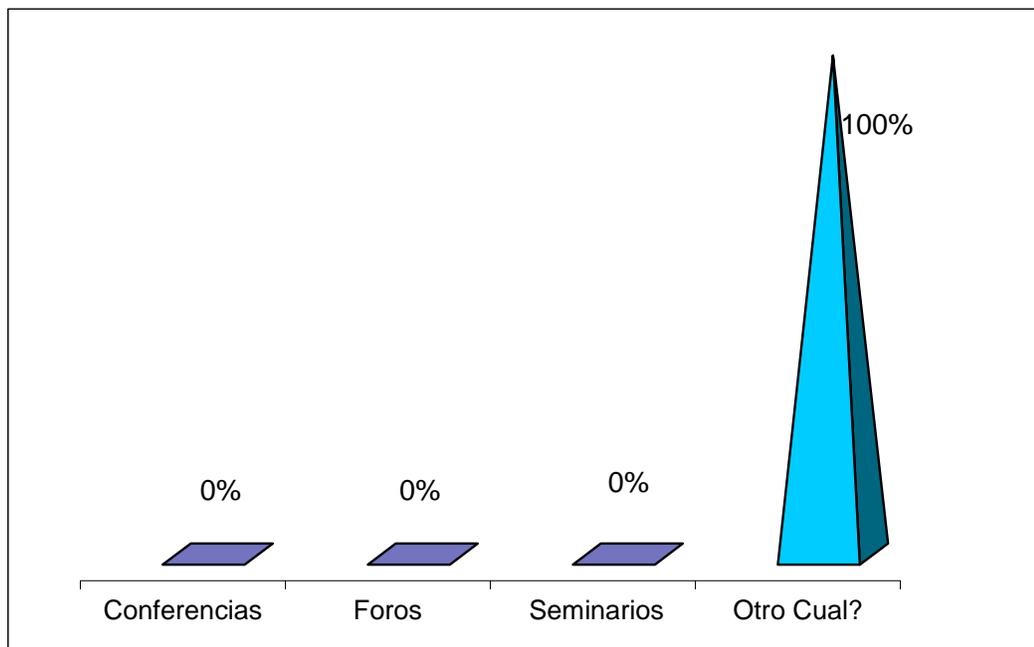
En síntesis la falencia que se presenta es la inexistencia de los medios de comunicación.

Cuadro 3. Medios para fomentar la educación y autosuperacion en la empresa

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Conferencias	0	0%
Foros	0	0%
Seminarios	0	0%
Otro Cual?	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 3. Medios para fomentar la educación y autosuperacion en la empresa



Fuente: Esta investigación

Una de las políticas que beneficia a toda una organización, es el trabajo en equipo, es decir el grado en el que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo, y energía en ellas y conciben el trabajo como parte de su existencia, desarrollando diferentes elementos que influyen en el progreso de los distintos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

De acuerdo al personal encuestado el 50% opina que se fomenta el trabajo en equipo a través de grupos informales, lo que determina que prima la camaradería dentro de la organización y que dichos grupos se forman a partir de las relaciones interpersonales que se dan, mientras que el otro 50%, afirma que no se fomenta el trabajo en equipo, lo que hace que se diferencien los compromisos en alcanzar los diferentes objetivos planteados, razón por la cual

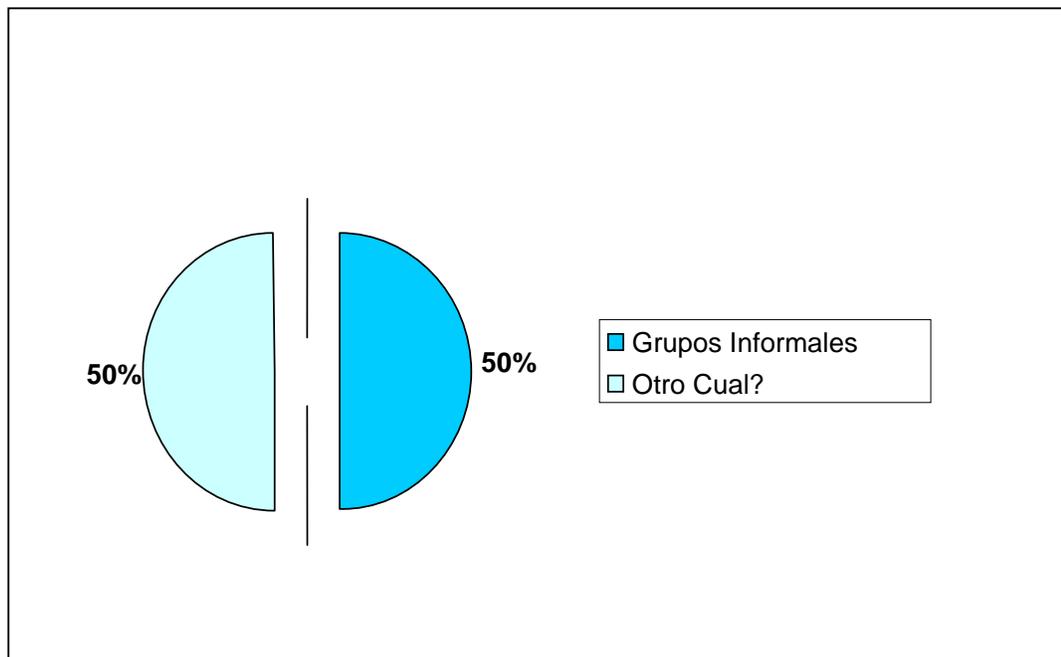
se puede evidenciar que las políticas con respecto al trabajo en equipo no están bien fundamentadas. (Véase cuadro 4, gráfico 4)

Cuadro 4. Percepción del trabajo en equipo en la empresa

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Grupos formales	0	0%
Grupos informales	10	50%
Grupos interfuncionales	0	0%
Otro Cual?	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 4. Percepción del trabajo en equipo en la empresa



Fuente: Esta investigación

7.1.3 Procesos: analizando los procesos que intervienen en el desarrollo del clima organizacional se toman en cuenta el proceso de comunicación, motivación y toma de decisiones ya que estos tiene como eje principal al talento humano en el avance de las diferentes actividades.

Se puede analizar que los empleados se sienten incómodos en su trabajo al tener que convivir diariamente con sus supervisores, a los cuales los consideran prepotentes y poco amigables, sumado a esto la comunicación

entre directivos y personal es una oportunidad para mejorar para la organización ya que es un proceso que se basa en dar ordenes más no en crear un espacio para intercambiar opiniones.

Por ello con respecto al proceso de comunicación que existe entre jefes y subordinados, el 80% de los empleados, dictaminaron que la comunicación existente es vertical es decir que se limita a recibir ordenes por parte de los directivos, por otra parte el 10% afirma que al momento de comunicarse con sus jefes se presentan enfrentamientos, mientras que un 5% dice que la comunicación existente es reciproca, es decir que hay retroalimentación entre los implicados y el 5% restante opina que no hay comunicación.(Véase cuadro 5, gráfico 5)

Por lo tanto el proceso de comunicación que fluye en la empresa Sysco electrodomésticos Ltda. Va desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, dicha comunicación que va del superior al subordinado es básicamente de: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar el conocimiento de una misión por cumplir.

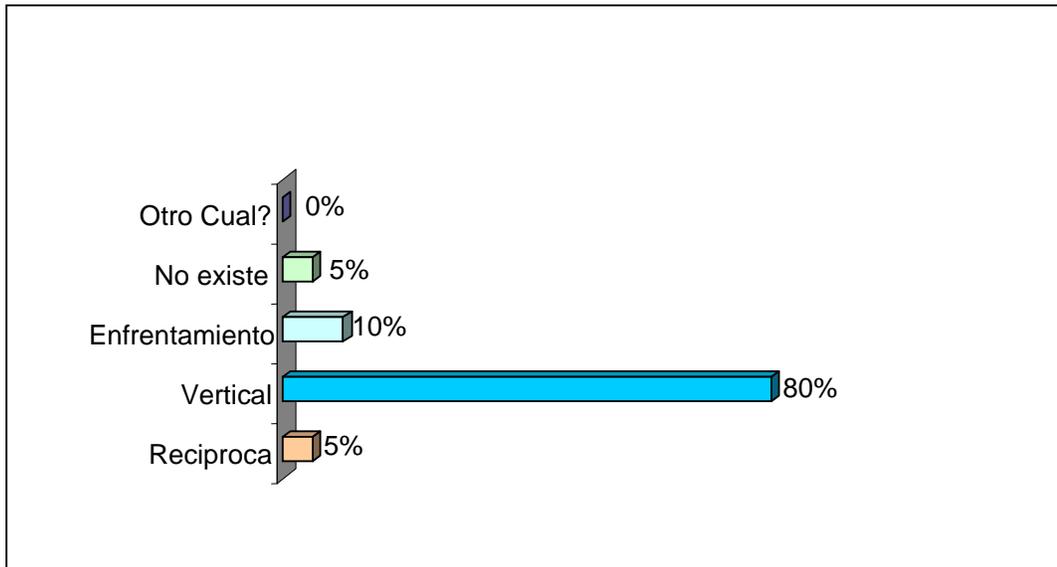
En síntesis el problema encontrado es la deficiente del personal con su jefe inmediato o supervisor.

Cuadro 5. Comunicación del personal con su jefe inmediato o supervisor.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Comunicación reciproca	1	5%
Comunicación vertical	16	80%
Comunicación de enfrentamiento	2	10%
No existe comunicación	1	5%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 5. Comunicación del personal con su jefe inmediato o supervisor



Fuente: Esta investigación

De igual forma la comunicación entre compañeros de trabajo es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Con respecto a la comunicación entre los compañeros de trabajo, el 70% del personal afirma que no existe comunicación con los compañeros mientras que el 25% testifica que la comunicación que se da es de enfrentamiento y el 5% restante dice que la comunicación es reciproca.(Véase cuadro 6, gráfico 6)

Se puede decir que este es una causa que afecta el normal desenvolvimiento del clima organizacional de la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda. ya que esto divide a los grupos y acaba con cualquier sentimiento de lealtad es decir se desencadena en la antipatía o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tiende también a desprestigiar a la empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

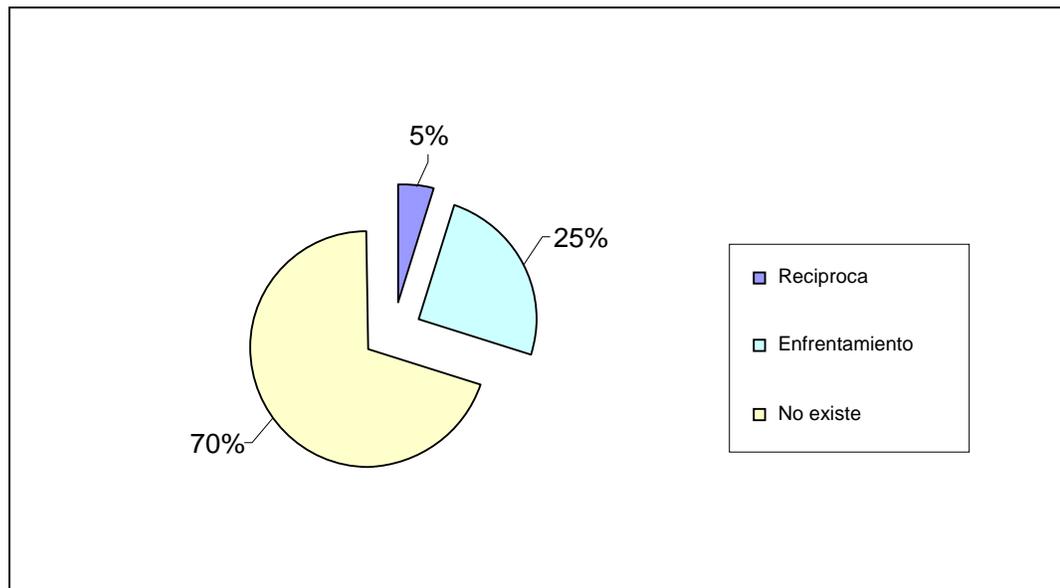
Teniendo en cuenta lo anterior se detecta una deficiente comunicación entre los compañeros de trabajo.

Cuadro 6. Comunicación entre compañeros de trabajo.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Comunicación recíproca	1	5%
Comunicación de enfrentamiento	5	25%
No existe comunicación	14	70%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 6. Comunicación entre compañeros de trabajo



Fuente: Esta investigación

Otro de los elementos importantes del ambiente laboral es el proceso de información existente, el cual se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los miembros internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Con respecto a la pregunta realizada a que tipo de información le brinda su jefe para desempeñar con éxito sus funciones, los resultados obtenidos son de un 50% que opinan que reciben información técnica de los artículos, mientras que el 45% dice que se rigen bajo las políticas generales de la empresa, y un

5% que afirma que no recibe ningún tipo de información de su jefe, lo que significa que la comunicación entre jefes y subordinados no es efectiva, afectando el clima laboral ya que la importancia de la comunicación radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. (Véase cuadro 7 gráfico 7)

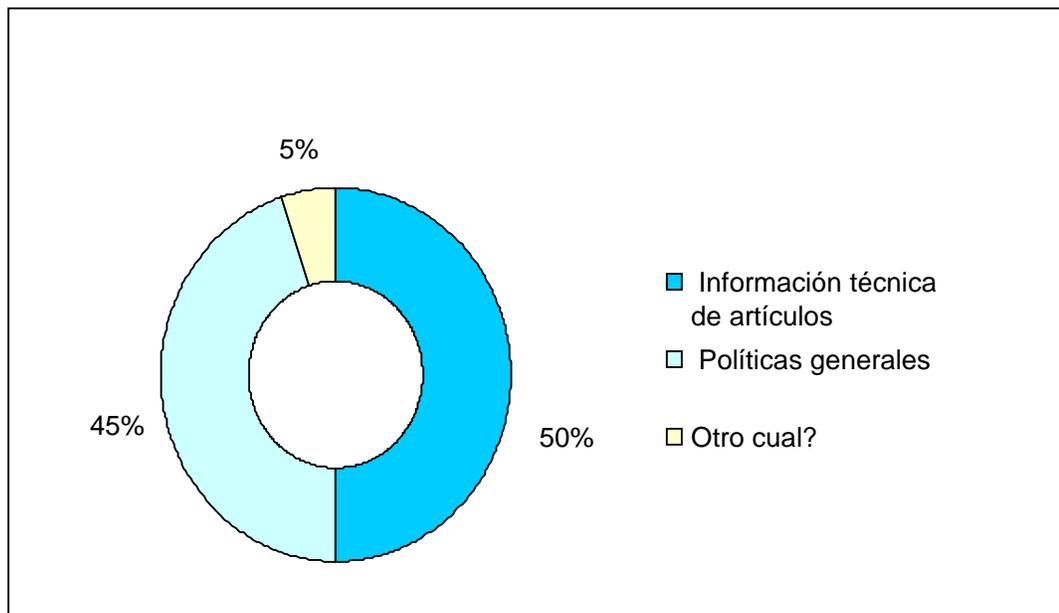
Por lo tanto la falencia presente es la escasa fluidez de información al interior de la organización.

Cuadro 7. Información brindada por el jefe para desempeñar funciones.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Información técnica de artículos	10	50%
Políticas de precios	0	0%
Políticas de personal	0	0%
Políticas generales	9	45%
Otro Cual?	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 7. Información brindada por el jefe para desempeñar funciones.



Fuente: Esta investigación

Los empleados se sienten insatisfechos por que sus opiniones no son tomadas en cuenta y no pueden tomar decisiones relacionadas con su área para poder mejorarla.

Con respecto al proceso de participación en la toma de decisiones de los directivos, se puede determinar que el 95% de los encuestados responden que no existe participación en dicho proceso por tal razón se afirma que la toma de decisiones se encuentra centralizada, en este caso, en la gerencia de la organización, mientras que tan solo el 5% considera que hay una participación individual directa, teniendo en cuenta que dicha observación la hace la gerente. (Cuadro 8, gráfico 8)

La toma de decisiones se centra en la gerencia y no permite a los empleados tomar cualquier clase de decisión que crean conveniente, lo cual trae problemas entre el personal lo que hace que se deteriore el clima organizacional.

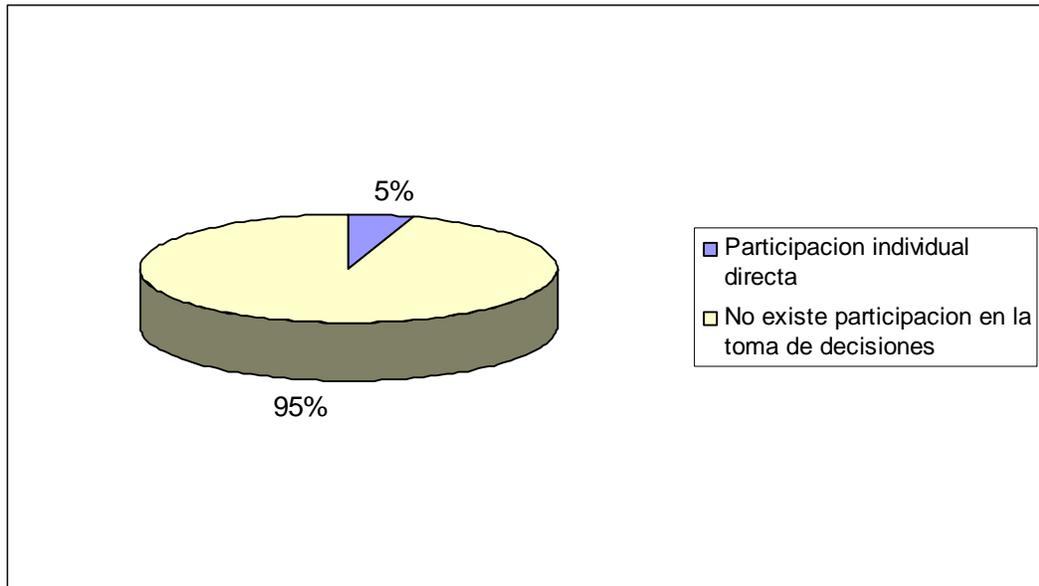
El problema detectado es el proceso de toma de decisiones centralizado.

Cuadro 8. Percepción del proceso de toma de decisiones en la organización

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Participación individual directa	1	5%
Participación por equipo de trabajo	0	0%
No existe participación en la toma de decisiones	19	95%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 8. Percepción del proceso de toma de decisiones en la organización



Fuente: Esta investigación

7.1.4 Estilos de dirección: una propiedad importante del entorno interno de una organización que afecta el clima organizacional es el estilo de dirección que se imparte al interior de esta puesto que a partir de ello se generan percepciones que los individuos comparten sobre los efectos que la estructura y el sistema de dirección de la organización tiene sobre su trabajo.

Partiendo de lo anterior, el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Teniendo en cuenta esta condición empresarial la percepción que tienen sobre el liderazgo dentro de la organización, es del 100% autocrático, lo que quiere decir que se evidencia centralización de autoridad y Jerarquización a nivel de dirección. (Véase cuadro 9, gráfico 9)

Al interior de le empresa objeto de estudio se fomenta un liderazgo tradicional, y exclusivo, de ordenes y mando, de poder y dependencia, es así como lo confirma el personal encuestado

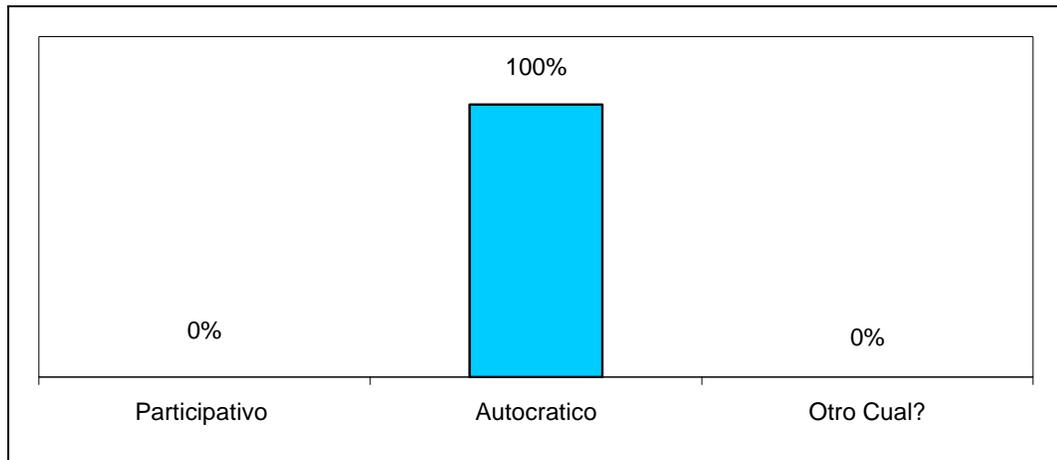
En esta organización no existen líderes que estén al servicio de los demás o que crean en su gente y transmitan plena confianza en ellos; sino por el contrario persiste la presencia de jefes que transmiten miedo y desconfianza lo cual no conduce al desarrollo de un clima organizacional favorable.

Cuadro 9. Forma de liderazgo actual en la organización

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Liderazgo participativo	0	0%
Liderazgo autocrático	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 9. Forma de liderazgo actual en la organización



Fuente: Esta investigación

La motivación es una de las condiciones empresariales que influye en el clima organizacional, que esta constituida por todos los elementos capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de los trabajadores hacia los objetivos organizacionales, hoy en día es un mecanismo importante en la administración de personal, por lo que se requiere conocerlo y promoverlo.

El cuadro y grafico 10 indica que el 90% del personal de Sysco Electrodomésticos Ltda., testifica que no existen oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias al interior de la organización, razón por la cual los miembros de la empresa se encuentran desmotivados frente al trabajo que realizan, dado que la motivación no solo debe ser representada en un factor económico ya que esta es una dinámica compleja que maneja el sentir de cada individuo, por otra parte el 10% de los empleados afirman que el bienestar social y personal que su puesto les brinda es una oportunidad estimulante de trabajo, ya que no se puede ignorar que el trabajo esta en función de la personalidad y que esta se proyecta en oficios y profesiones.

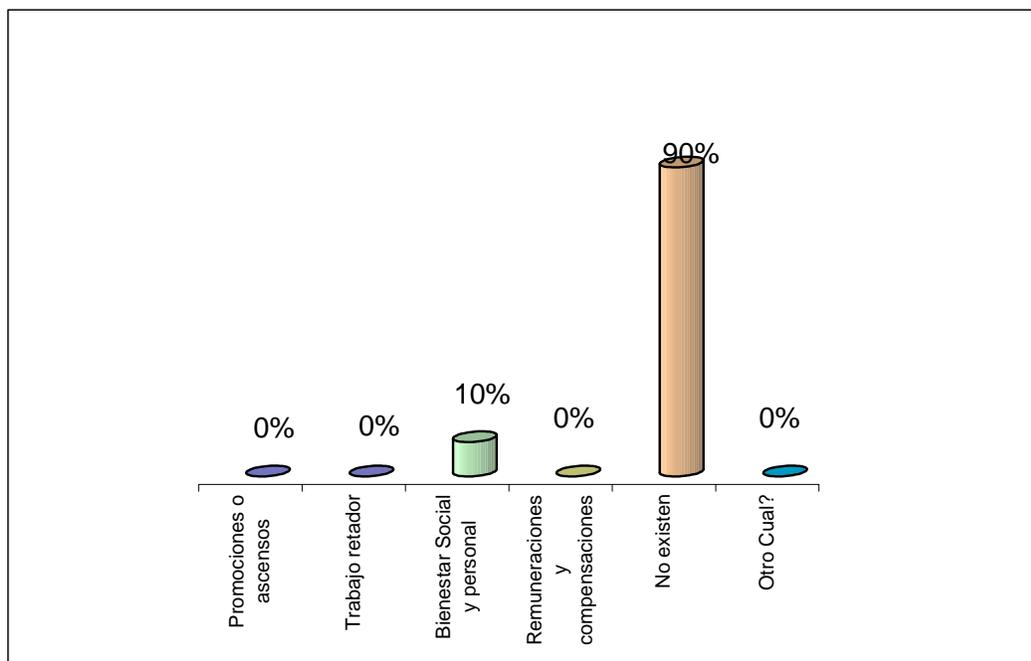
Los empleados consideran que no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo, si no que por el contrario, los desmotivan al no cumplir con las promesas hechas en un principio.

Cuadro 10. Existencia de oportunidades de trabajo en la organización

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Promociones o ascensos	0	0%
Trabajo retador	0	0%
Bienestar Social y personal	2	10%
Remuneraciones y compensaciones	0	0%
No existen	18	90%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 10. Existencia de oportunidades de trabajo en la organización



Fuente: Esta investigación

De la misma forma cuando un colaborador se esfuerza por hacer bien su trabajo, cumple con lo esperado y además hace esfuerzos extra, necesita que su superior se lo haga notar, con un comentario, con una nota, con una atención. Esto no significa un aumento de sueldo, como suelen pensar muchos, ni tampoco representa una amenaza para su posición.

Razón por la cual el 100% de los miembros de la organización, consideran que no se reconocen los logros de cada uno al interior de la empresa, lo que en efecto determina que no existen programas de motivación en Sysco Electrodomésticos Ltda., encaminadas a mejorar el bienestar del Talento humano con el que cuenta, es por eso que la falta de reconocimiento genera disconformidad, resentimientos, rencores y desmotivación. (Véase cuadro 11, gráfico 11)

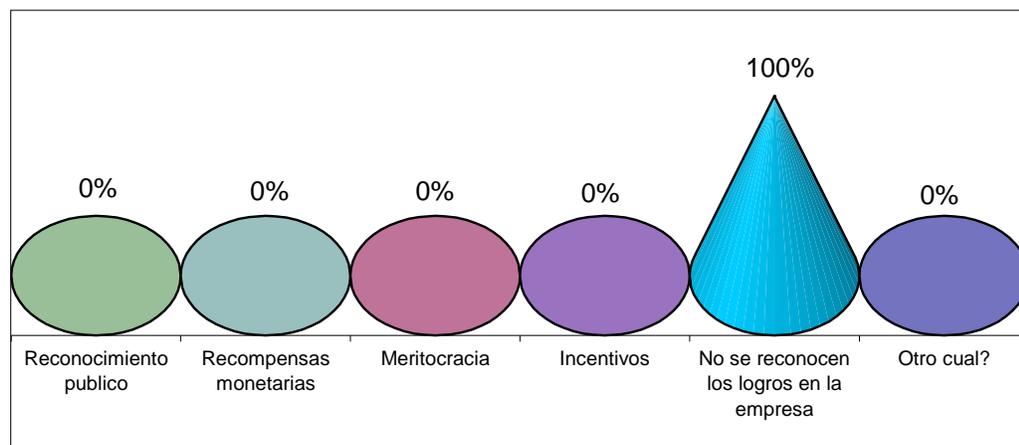
Con la falta de reconocimiento se logra que el colaborador que tenía entusiasmo, decaiga y se ponga a la defensiva, cometa errores, se vuelva incrédulo y piense que es inútil esforzarse porque nadie lo notará, perjudicándose así la gestión gerencial.

Cuadro 11. Reconocimiento de los logros de cada miembro en la empresa.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Reconocimiento publico	0	0%
Recompensas monetarias	0	0%
Meritocracia	0	0%
Incentivos	0	0%
No se reconocen los logros en la empresa	20	100%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 11. Reconocimiento de los logros de cada miembro en la empresa.



Fuente: Esta investigación

Es así como dentro de las diferentes condiciones empresariales que afectan o influyen en el clima laboral se observa que la falta de autonomía y capacitación provocan insatisfacción y falta de motivación para que los empleados sigan laborando eficientemente. El estudio revela que la ausencia de estos elementos provocan aburrimiento y desmotivación y por lo tanto no trabajen con tanta eficiencia.

Uno de los principales problemas suscitados por la insatisfacción laboral es el de conflictos laborales entre jefe-subordinado. Periódicamente se presentan conflictos entre ambas partes, debido a inconformidades por parte de los subordinados, esto provoca un atraso en las actividades de cada persona, aumenta la presión y estrés para cada empleado de la organización.

Otro problema consecuente de la insatisfacción es la gran rotación que tiene la empresa en sus empleados. El personal entra a laborar dentro de la empresa debido, principalmente, por las grandes promesas ofrecidas por parte de la empresa, una vez laborando un tiempo no mayor de 2 meses los empleados deciden presentar su salida de la empresa para buscar nuevas expectativas de trabajo. Esto provoca un gran gasto en reclutamiento, selección y capacitación para empleados.

Finalmente se puede señalar que observando estas condiciones empresariales, aunque no es el principal motivo de un clima laboral negativo, ha sido un factor crucial para el buen desempeño de la misma. El recurso más importante de toda empresa es precisamente el talento humano, es el principal motor de las organizaciones, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima organizacional agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los empleados se sientan satisfechos en sus trabajos.

Actualmente las empresas se preocupan cada vez más por tener empleados satisfechos y productivos, cada vez los directivos de las empresas procuran evitar la insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su organización.

Por otra parte la motivación es un factor determinante del clima organizacional y por ello es de vital importancia para el desarrollo del talento humano como tal, en base a lo expuesto se puede decir entonces que la motivación funciona como un mecanismo que tiene como fin explicar la transición del estímulo a la respuesta, y el hecho de que el mismo sea experimentado en la forma que lo es, sin embargo en la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda. se observa que no existen los medios adecuados y acordes a las necesidades de todos los miembros para que haya una verdadera motivación y los impulse a alcanzar nuevos objetivos.

Es importante tener en cuenta que sin motivación no puede haber satisfacción, la cual puede pasar evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no lo es todo ya que estimular a las personas tiene una dinámica compleja.

De igual forma el factor comunicación se evidencia como una oportunidad para ser mejorada para la organización debido a que esta no existe entre compañeros de trabajo, mientras que se limita a ser de forma vertical entre subordinados y directivos y la única información que fluye entre el personal es la que se refiere a los artículos que se comercializa.

Por tal razón se puede observar que la comunicación que existe en Sysco Electrodomésticos Ltda. No es la adecuada para el logro de todos los objetivos organizacionales, ni para fomentar las mejores relaciones interpersonales.

7.2 VALORES, CREENCIAS Y ACTITUDES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA “SYSCO” ELECTRODOMÉSTICOS LTDA.

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

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

7.2.1 Sentido de pertenencia: se tiene en cuenta el sentido de pertenencia como factor concerniente al clima organizacional ya que se refiere a la satisfacción personal de cada individuo en la empresa, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa y la evaluación justa, para que cada uno de los miembros se sienta realizado.

Teniendo en cuenta lo anterior la razón por la cual los miembros de la organización se sienten a gusto de formar parte de Sysco Electrodomésticos Ltda., es por la estabilidad laboral que les brinda la empresa, lo cual significa que no abarca todos los elementos esenciales del sentido de pertenencia, haciendo que el grado de compromiso de los miembros de la organización no se enfatice hacia el logro de los objetivos empresariales.

En esta parte el sentido de pertenencia hacia la organización actualmente en Sysco Electrodomésticos Ltda. no es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo ya que el factor más relevante para ellos es la estabilidad económica, lo cual quiere decir que la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización hacen que no se promuevan lasos en los cuales se pueda dar origen a un clima organizacional positivo. (Véase cuadro 12, gráfico 12)

Con esta situación se puede afirmar que el sentido de pertenencia hacia la compañía no puede crecer con satisfacción, ya que en el entorno actual, cargado de deberes y obligaciones, no se deja aprender el sentido de identidad a las personas que deben incorporarse al mundo laboral.

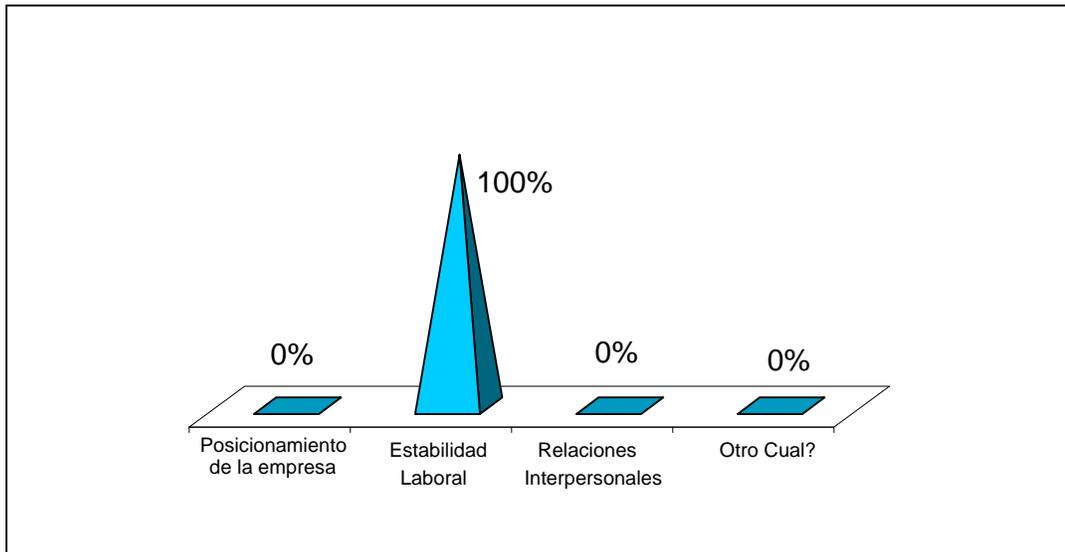
Se detecta que en la organización existe falta de sentido de pertenencia.

Cuadro 12. Sentido de pertenencia de los empleados de la organización.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Posicionamiento de la empresa	0	0%
Estabilidad Laboral	20	100%
Relaciones Interpersonales	0	0%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 12. Sentido de pertenencia de los empleados de la organización.



Fuente: Esta investigación

7.2.2 Relaciones interpersonales: los vínculos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que participe a lo largo de su vida, el grado de compromiso individual y colectivo de los miembros de la organización depende de los lazos afectivos que se originen y se consoliden mediante el sentido de pertenencia.

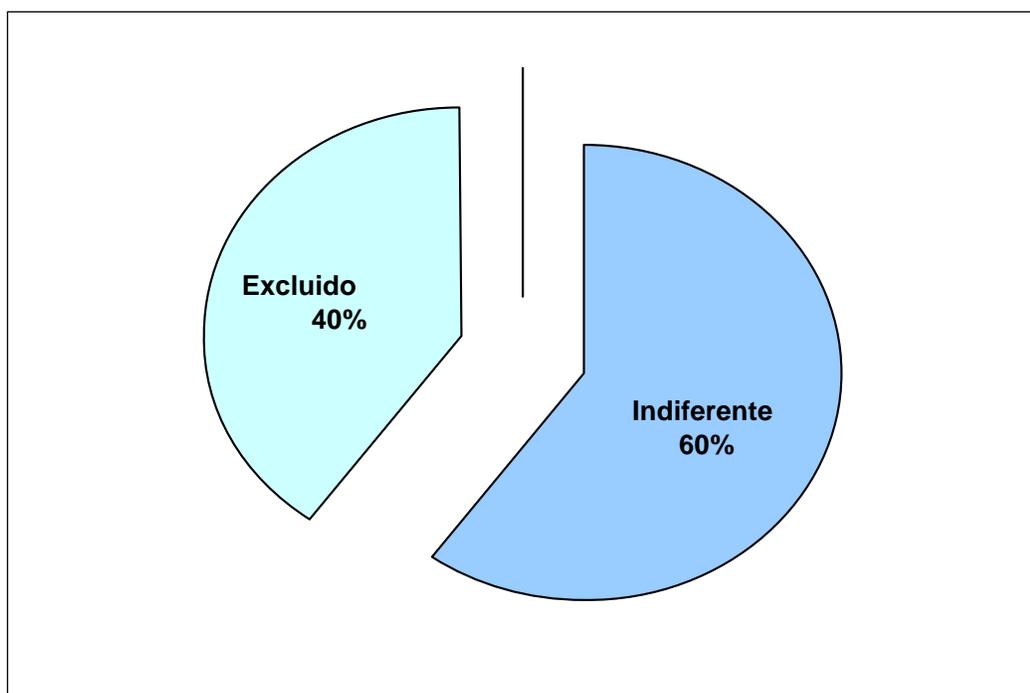
Con base en lo anterior y de acuerdo a la pregunta realizada el 60% del personal encuestado de la empresa, se siente indiferente entre sus compañeros de trabajo, mientras que el 40% considera que es excluido entre ellos, esto significa que al interior de la organización, se evidencia la falta de sentido de pertenencia ya que no existen buenas relaciones interpersonales, lo cual afecta directamente al clima laboral. (Véase cuadro 13, gráfico 13)

Cuadro 13. Relaciones interpersonales de los miembros de la empresa.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Apreciado	0	0%
Indiferente	12	60%
Excluido	8	40%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 13. Relaciones interpersonales de los miembros de la empresa.



Fuente: Esta investigación

7.2.3 Percepción de las instalaciones físicas: El ambiente laboral es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida laboral y ayuda a lograr un equilibrio vital en relación con la trascendencia; traducido básicamente en estabilidad psicológica, autoestima adecuada e integración armónica entre vida familiar y trabajo. Sin embargo, y económicamente hablando, el ambiente laboral también es importante para las empresas, pues resulta el modo de expresión de su cultura organizacional; en el que destaca fundamentalmente el clima organizacional. Por él se entiende la percepción que tiene cada miembro de lo que vive.

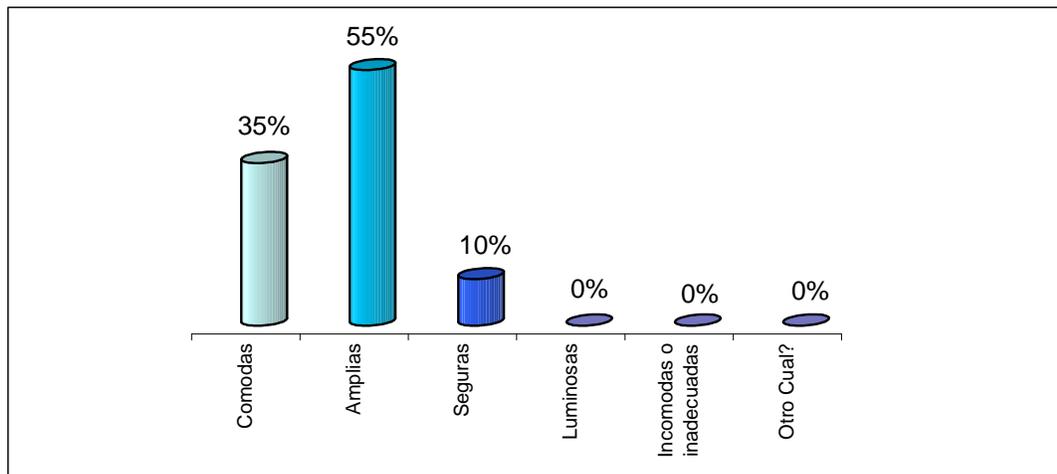
De acuerdo a esto el 55% del personal de Sysco Electrodomésticos Ltda. Considera que las instalaciones físicas de la empresa son amplias, frente a un 35% que opina que son cómodas mientras que el 10% restante afirman que son seguras, por lo que se puede observar que los miembros de la organización se sienten a gusto dentro de dicha infraestructura. (Véase cuadro 14, gráfico 14)

Cuadro 14. Percepción de las instalaciones físicas

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Cómodas	7	35%
Amplias	11	55%
Seguras	2	10%
Luminosas	0	0%
Incomodas o inadecuadas	0	0%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 14. Percepción de las instalaciones físicas



Fuente: Esta investigación

7.2.4 Clima laboral: Las actitudes, valores y creencias de una empresa facilitan la apropiación de características que apunta la formación de la cultura lo cual exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de

estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos

De acuerdo a la pregunta realizada con respecto a la percepción del clima organizacional de la empresa, el 95% del personal afirma que existe un clima organizacional autoritario, lo que significa que dicho ambiente no es el adecuado para poder desarrollar normalmente sus actividades, por otra parte el 5% de los miembros considera que hay un clima organizacional estable. (Véase cuadro 15, gráfico 15)

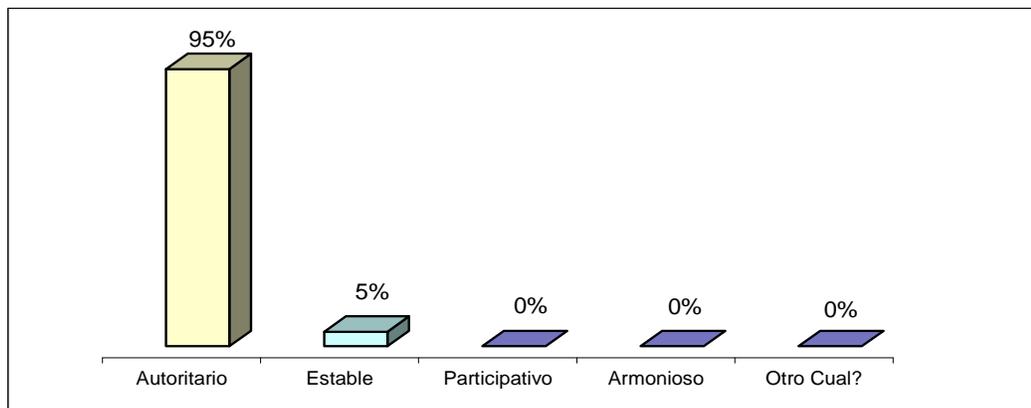
Los problemas generales de la empresa provocan que existan riñas y conflictos entre los empleados lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante, el cual es considerado por los miembros de Sysco Electrodomésticos Ltda. como un clima organizacional en cierto modo negativo para el desarrollo de la empresa.

Cuadro 15. Clima laboral de la organización.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Clima Autoritario	19	95%
Clima estable	1	5%
Clima participativo	0	0%
Clima armonioso	0	0%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 15. Clima laboral de la organización.



Fuente: Esta investigación

7.2.5 Percepciones del personal: El trato justo es una cualidad admirable en el ser humano, y una de las múltiples formas de expresión de tolerancia, los elementos culturales basados en la percepción de los miembros de la organización, hacen más efectiva la administración del personal logrando mayor productividad y competitividad.

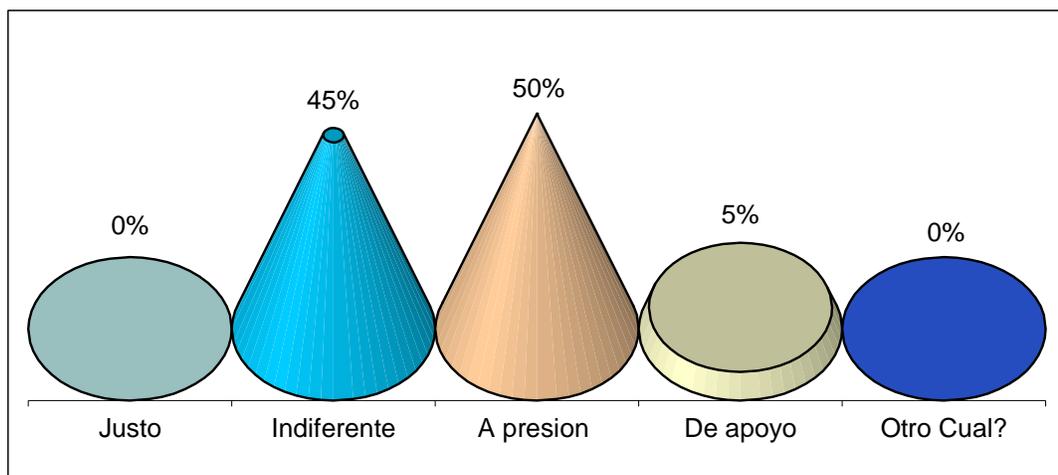
A partir de lo cual el 50% de los encuestados, perciben que dentro de la organización se les da un trato que tiene constante presión el cual es ejercido por parte de la gerencia, esto debido a que dentro de la empresa se maneja la administración por objetivos, mientras que el 45%, opina que existe un trato indiferente por parte de la organización debido a que las sugerencias que ellos plantean no se tienen en cuenta, y tan solo un 5% considera que reciben apoyo dentro de esta. (Véase cuadro 16, gráfico 16)

Cuadro 16. Percepciones del personal

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Trato justo	0	0%
Trato indiferente	9	45%
Trato de presión	10	50%
Trato de apoyo	1	5%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 16. Percepciones del personal



Fuente: Esta investigación

7.2.6 Valores: Los valores forman el corazón del clima organizacional, definiendo lo que es el suceso para la empresa en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores se pueden detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los “slogan” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, entre otras.

De acuerdo a la encuesta realizada, el 60% del personal de la empresa, opina que los valores existentes en la organización son los valores económicos, mientras que el 35% dice que los valores que priman son los morales y el 5% restante afirman que no se promueven valores al interior de la empresa. (Véase cuadro 17, gráfico 17)

El personal entrevistado concuerda que los valores son construidos en su gran mayoría por la cúpula, estando directamente relacionados con los objetivos de la organización.

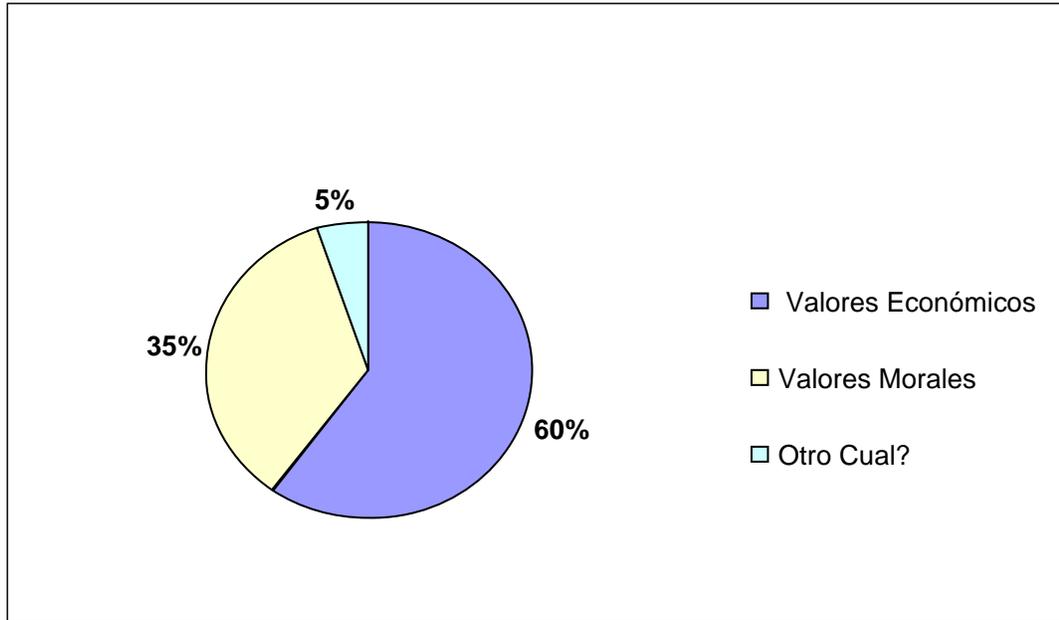
Por consiguiente la concordancia de los valores personales con los valores organizacionales no es totalmente íntegra al interior de la compañía, ya que para muchos de los empleados el factor económico no es lo más importante al desempeñar sus funciones y este tipo de valores no ayudan a la consolidación de un verdadero clima organizacional donde sus actividades sean motivantes y retadoras.

Cuadro 17. Valores del personal de la organización.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Valores Económicos	12	60%
Valores Intelectuales	0	0%
Valores Morales	7	35%
Otro Cual?	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 17. Valores del personal de la organización.



Fuente: Esta investigación

7.2.7 Satisfacción en el puesto de trabajo: De acuerdo a los diferentes estudios realizados los principales determinantes de la satisfacción laboral son entre otros, el reto por el trabajo, las condiciones favorables, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, dentro de la presente investigación los resultados indican que el 60% del personal encuestado, siente agrado hacia el trabajo que realiza por la estabilidad económica que este le brinda, por otra parte el 20% considera que su trabajo es agradable por la experiencia que adquiere en el desarrollo del mismo, mientras que el 10% le interesa su trabajo por que encuentra en él una realización tanto personal como profesional, y tan solo el 5% de las personas encuestadas determinan que hallan gusto en lo que hacen, y finalmente el otro 5% restante no sienten complacencia hacia el trabajo que ejecutan. (Véase cuadro 18, gráfico 18)

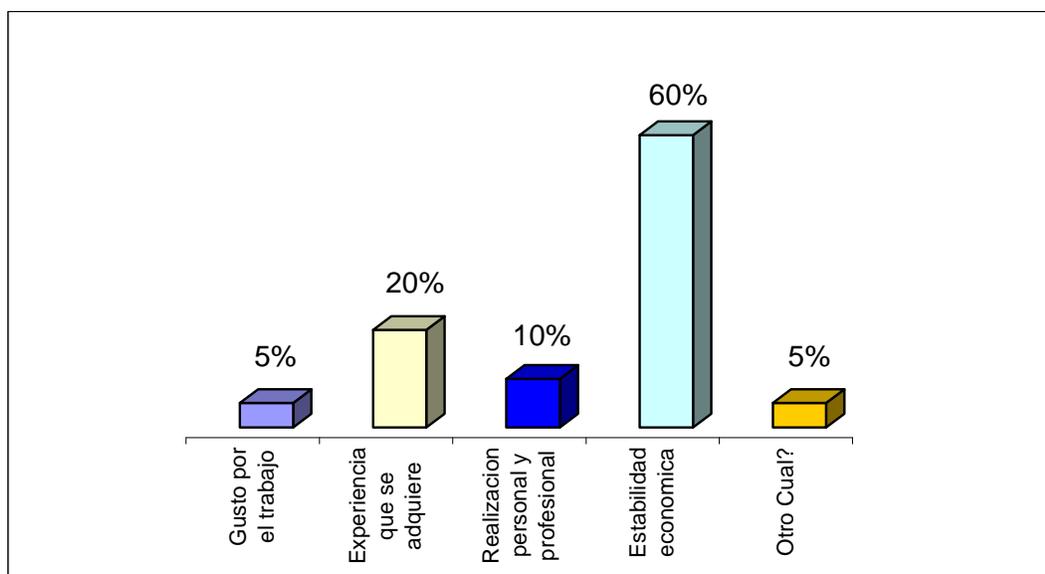
Estos resultados muestran que la satisfacción laboral en la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda., esta determinada por el factor económico que su trabajo representa, observando que un porcentaje muy bajo es el que siente gusto hacia las actividades que realiza.

Cuadro 18. Satisfacción en el puesto de trabajo

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Gusto por el trabajo	1	5%
Experiencia que se adquiere	4	20%
Realización personal y profesional	2	10%
Estabilidad económica	12	60%
Otro Cual?	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 18. Satisfacción en el puesto de trabajo



Fuente: Esta investigación

7.2.8 Solución de problemas: Otro de los factores que componen el ambiente laboral es el conflicto, el cual se define como un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir lo planeado, así mismo la forma de resolver los problemas que se presentan, a partir de lo anterior se observa que el 60% de los empleados, admiten que la forma como su jefe le ayuda a resolver las dificultades de su trabajo es proponiendo diversas alternativas de solución, lo que indica que el personal está dependiendo directamente de sus superiores, generando en ellos un sentimiento de frustración lo que derivan emociones hostiles y destructivas en contra de los directivos o de las personas de quien los provoca. (Véase cuadro 19, gráfico 19)

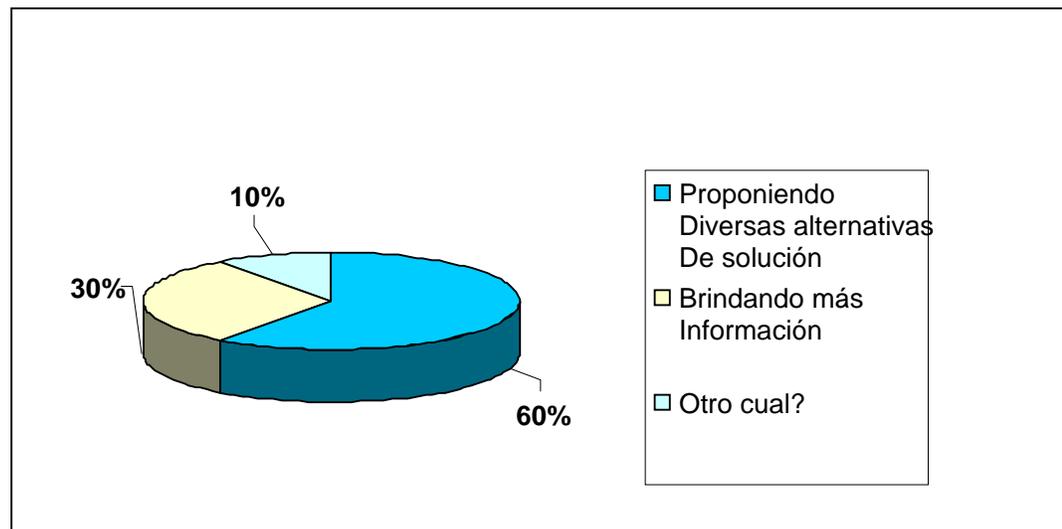
Por otra parte el 30% opina que su jefe le brinda mas información cuando se presentan dificultades en sus funciones, y el 10% considera que no existe ningún apoyo por parte de su jefe para resolver las diferentes situaciones que se presentan, esto genera tensión que puede llevar a los miembros de la organización a tener sentimientos de presión o agresión.

Cuadro 19. Solución de problemas en la empresa.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Proponiendo diversas alternativas de solución	12	60%
Brindando mas información	6	30%
Delegando autoridad y responsabilidad	0	0%
Otro Cual?	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 19. Solución de problemas en la empresa.



Fuente: Esta investigación

7.2.9 Autonomía: Teniendo en cuenta que uno de los factores que hacen parte del clima organizacional es la satisfacción laboral, y partiendo de que este se define como la actitud del trabajador frente a su propio desempeño, se puede establecer los diferentes niveles de satisfacción que existen en la empresa objeto de estudio.

Al hacer la reflexión sobre este factor se observa que el 70% del personal encuestado en Sysco Electrodomésticos Ltda., considera que una de las dificultades que se presentan en su trabajo es la falta de autonomía, lo que

significa que el personal de la organización no se siente facultado para tomar sus propias decisiones debido a que este proceso esta centralizado en la gerencia, afectando su satisfacción laboral, lo que induce a una baja eficiencia organizacional expresándose a través de conductas como la deslealtad, negligencia, agresión o retiro.

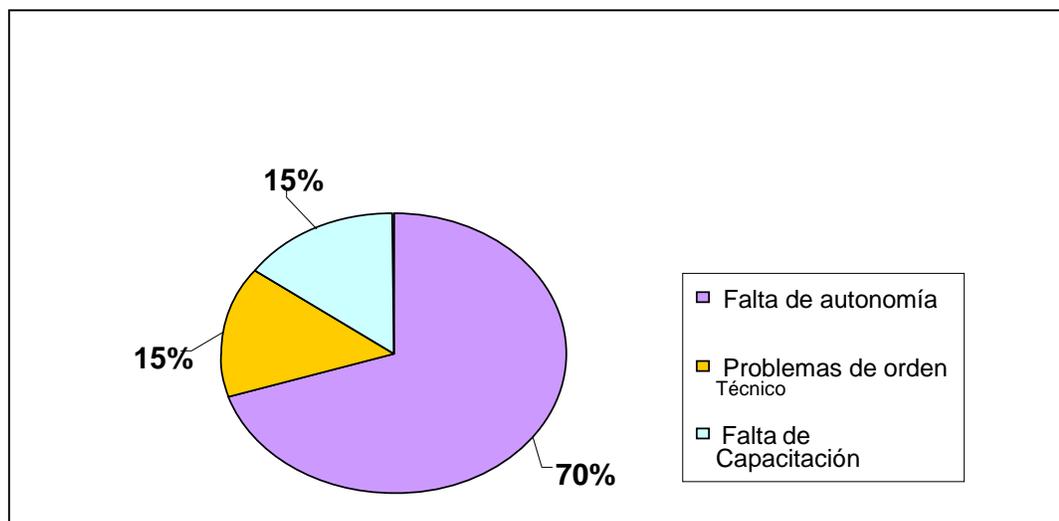
Mientras que el 15% de los encuestados afirma que las dificultades en el desarrollo de su trabajo se deben a los problemas de orden técnico, puesto que no poseen los conocimientos necesarios para afrontar este tipo de situaciones, por otra parte el 15% restante opina que la falta de capacitación afecta el normal desempeño de sus funciones dentro de la organización ya que la empresa no cuenta con un programa adecuado de capacitación. (Véase cuadro 20, gráfico 20)

Cuadro 20. Autonomía del personal de la organización.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Falta de autonomía	14	70%
Problemas de orden técnico	3	15%
Falta de información	0	0%
Falta de capacitación	3	15%
Otro Cual?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 20. Autonomía del personal de la organización.



Fuente: Esta investigación

De esta forma analizando de que manera influyen los valores, creencias y actitudes en la empresa se puede observar que uno de los factores que presenta relación de dependencia más fuerte con el clima organizacional se refiere al sentido de pertenencia., es decir: cuanto más reconocido y valorizado el empleado se sienta, más él tenderá a estar satisfecho con un amplio conjunto de variables del clima organizacional.

Pero a pesar de que este es un factor relevante en el ambiente laboral, presenta ciertos conflictos para el personal de la empresa ya que dentro de esta los miembros no se sienten como parte integral de ella, anteponiendo la estabilidad laboral como principal prioridad de ellos.

Por ello se puede observar que los beneficios proporcionados por la empresa a los empleados no tienen demostrado una influencia muy fuerte sobre el nivel de sentido de pertenencia de los encuestados.

Por otra parte en la empresa objeto de estudio aun prevalece un liderazgo autoritario, una presión constante en los empleados y solo se cultivan los valores económicos, todo esto debido a que los directivos no han tratado de adaptarse a los cambios empresariales que en la actualidad se exigen.

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

7.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “SYSCO” ELECTRODOMÉSTICO LTDA.

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

7.3.1 Fortalezas y oportunidades por mejorar del clima organizacional en la empresa Sysco electrodomésticos Ltda. Ipiales: después de examinar los diferentes resultados obtenidos a través de la encuesta realizada al personal de “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. se puede observar las siguientes características del clima organizacional de dicha empresa.

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

- Se proponen diferentes alternativas de solución para los distintos problemas que se presentan al personal las cuales son provenientes de la gerencia, esto significa que la presencia de la autoridad esta implícita en cada una de las actividades que llevan a cabo cada uno de lo empleados
- La infraestructura de la empresa es amplia, cómoda y segura, es decir que las condiciones físicas de trabajo se convierten en elemento fundamental para la satisfacción del personal y por consiguiente para el clima organizacional

7.3.1.2 Oportunidades por mejorar: de acuerdo al análisis de resultados, se han detectado las siguientes oportunidades a mejorar:

- Estructura organizacional rígida la cual no permite el desarrollo armónico de actividades que permitan el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, debido a la existencia de relaciones laborales deficientes y centralización de autoridad.
- Ausencia de autonomía en el personal para la solución de los diferentes problemas, lo que provoca que los empleados no se comprometan de lleno con sus actividades y de la misma forma se crea una dependencia para tomar decisiones que en ocasiones genera insatisfacción para el cliente y enfrentamientos al interior de la empresa.
- Falta de capacitación del personal, lo cual se evidencia en la mala prestación de servicio al cliente, en la calidad de los procesos de venta repercutiendo directamente al clima organizacional de la empresa.
- Escasez de sentido de pertenencia hacia la organización ya que solo se tiene en cuenta el factor económico, generando poco compromiso del personal hacia la empresa, de igual forma causa ausentismo del personal

ya que este utiliza el tiempo de su horario de trabajo para realizar funciones o actividades diferentes a los de la compañía.

- La no existencia de oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias, ya que en la organización no se ha creado un sistema de motivación en el cual se incluyan ascensos u otras formas de estímulo para que los empleados se sientan satisfechos y motivados.
- El no reconocimiento de los logros de cada trabajador, razón por la cual los miembros de la empresa se sienten desalentados para cumplir con sus funciones y superar las expectativas y metas de la organización.
- La existencia de una comunicación vertical entre jefes y subordinado, lo que generalmente conduce a la desintegración y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización, ya que no se da la retroalimentación que todo sistema de comunicación necesita para ser efectivo. En este sentido al considerar las relaciones con los superiores se pueden hallar favoritismos por su parte que provocan una tensión y presión en el trabajo.
- La ausencia de comunicación entre compañeros de trabajo, lo que mutila toda vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo, ya que esto crea indiferencia y falta de unión afectando al clima laboral.
- Las relaciones interpersonales de indiferencia al interior de la organización, lo cual genera frecuentemente comunicaciones insuficientes que originan tensiones psicológicas y sentimientos de insatisfacción en el trabajo. De esta forma las relaciones entre compañeros pueden traer diversas situaciones estresantes, como por ejemplo, rivalidad, falta de apoyo en situaciones difíciles, culpabilización de los errores o problemas, e incluso una total falta de relaciones.
- La existencia de un proceso de toma de decisiones centralizada, esta situación representa para el trabajador menor satisfacción en el trabajo, mayor tensión y baja autoestima.
- Presencia de un clima organizacional negativo, en el cual se percibe un aire de desconfianza, indiferencia, falta de compañerismo, falta de solidaridad, incomprensión entre otros factores que conllevan a un ambiente estresante e inadecuado para el personal de la organización.
- No se presenta un trato justo hacia el personal, ya que existe una constante presión sobre los empleados por alcanzar las metas propuestas por la organización, haciendo que el personal se sienta presionado y obligado a alcanzar dichos objetivos.

- La presencia de un liderazgo autocrático, en donde no existen líderes que guíen y orienten, si no por el contrario jefes que ordenen y presionen a través de normas, reglas, entre otros.
- La organización solo fomenta los valores económicos, lo que indica que en múltiples ocasiones la concordancia de los valores personales con los valores organizacionales no es totalmente integra al interior de la compañía, ya que para muchos de los empleados el factor económico es lo mas importante mientras que para otros no.
- La empresa no promueve el trabajo en equipo, ya que no fomenta la creación de equipos autodirigidos con misión y visión propias, y de esta manera crea una disyuntiva entre los diferentes miembros de la organización.

8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SYSCO ELECTRODOMÉSTICOS LTDA IPIALES

Ante una nueva etapa de desarrollo de la empresa “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. Ipiales, se ha visto la necesidad de mejorar el clima organizacional, buscando una interacción mas cercana entre todo el personal que labora en la misma, por lo que permite que se presente una propuesta de diversas estrategias teniendo en cuenta los diferentes factores que hacen parte del clima organizacional para que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia empresarial de la misma.

Actualmente son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las empresas, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando de lado el considerar los factores importantes que hacen parte del clima, factores que siempre se ponen de manifiesto por la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que este se sienta en capacidad de asumir cualquier reto que se le trace, pero de no existir estos factores que permitan entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo lograra en el trabajador ineficiencia al momento de realizar cualquier actividad que se le asigne

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

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

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

8.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

8.1.1 Objetivo general: Generar las condiciones para crear un clima organizacional laboral favorable en la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda. que permita, fortalecer el bienestar del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

8.1.2 Objetivos específicos: se tienen en cuenta los siguientes:

- Mejorar la actual estructura organizacional, en términos de flexibilización en la interrelación de departamentos, claridad de funciones y delegación de responsabilidad y autoridad.
- Proponer un programa de capacitación para el personal con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la empresa.
- Crear un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulo para que los empleados se sientan satisfechos.
- Promover un programa de comunicación efectivo, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización.
- Fomentar la instauración de equipos de trabajo autodirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar las diferentes áreas de la empresa.

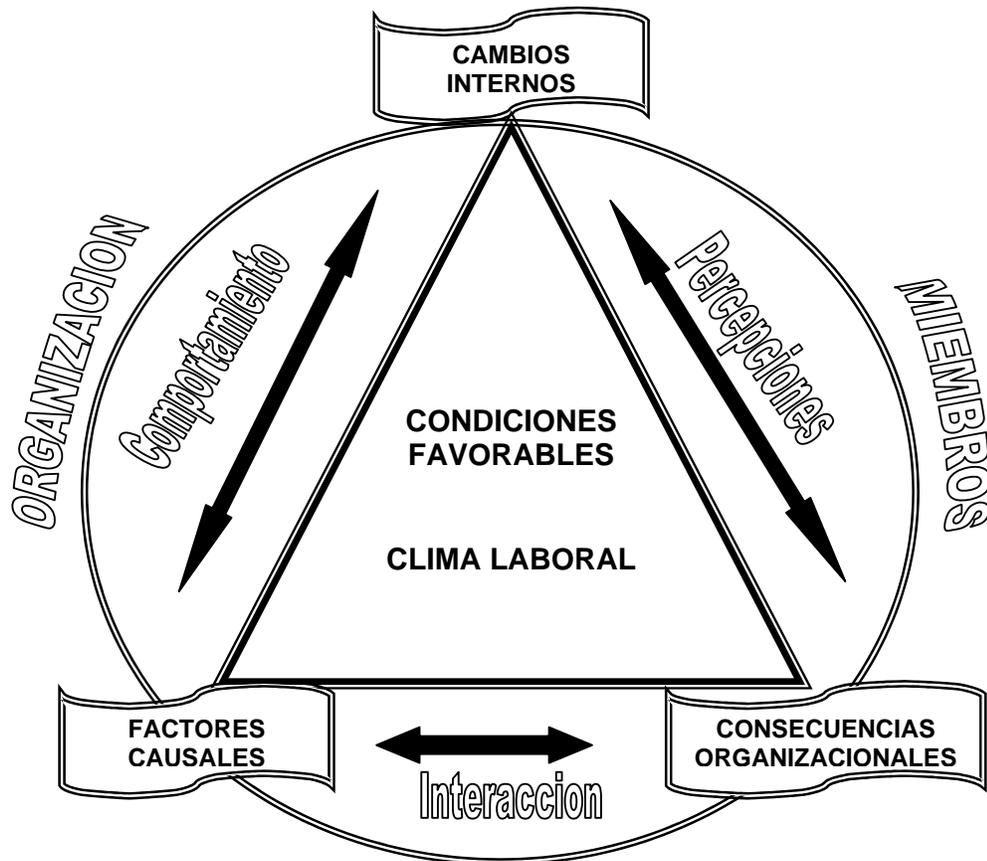
8.2 MODELO DE LAS CONDICIONES FAVORABLES DEL CLIMA LABORAL

De la investigación realizada dentro de la empresa “SYSCO” Electrodomésticos Ltda. Ipiales con respecto al clima organizacional se deducen las estrategias que la entidad debe desarrollar a corto y mediano plazo, para aprovechar las oportunidades a mejorar, valorando los aspectos positivos (fortalezas), a fin de optimizar la competitividad, la productividad y la sostenibilidad en el largo plazo.

Se propende por la creación de las condiciones favorables para el óptimo desarrollo del clima laboral de la empresa objeto de estudio, a partir de esto, se formula el replanteamiento del clima organizacional desde tres fundamentos importantes: los cambios internos de la empresa, con relación a estructura, políticas, procesos, estilos de dirección, los factores causales del clima organizacional y las consecuencias organizacionales, los cuales guiarán el fortalecimiento del clima laboral.

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

FIGURA 1. Modelo de las condiciones favorables del clima laboral



Fuente: Esta investigación

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

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a determinadas condiciones del clima, en función a las percepciones de los miembros, su comportamiento y sus experiencias.

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

Desde la perspectiva del modelo propuesto para el Clima Organizacional se observa que este es el conjunto de los fenómenos objetivos como son los cambios internos de la organización, (estructura, liderazgo, toma de decisiones), los factores causales y las consecuencias organizacionales de acuerdo al comportamiento, las percepciones y la interacción de sus miembros frente a la organización. Esta integración de los componentes crea obviamente una gran variedad de condiciones para el clima laboral de la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

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

8.3 PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

8.3.1 Programa de mejoramiento de la estructura organizacional: con el fin de mejorar la actual estructura organizacional se ha diseñado el presente programa, teniendo en cuenta las percepciones del personal.

OBJETIVO:

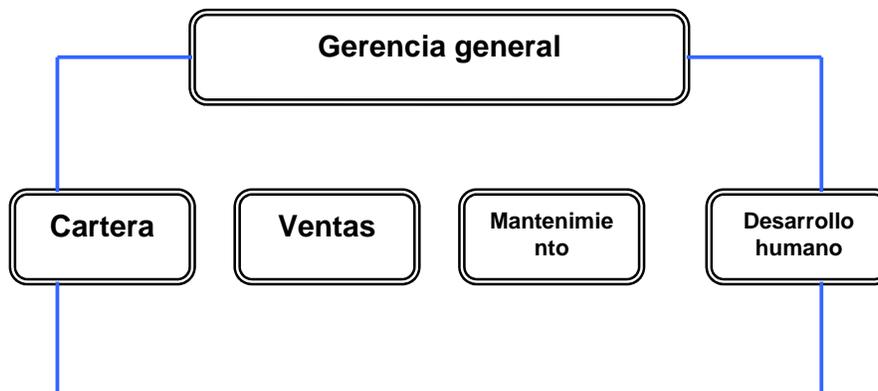
Mejorar la actual estructura organizacional, en términos de flexibilización en la interrelación de departamentos, claridad de funciones y delegación de responsabilidad y autoridad.

Estrategia: “Diseño de una estructura organizacional flexible”

Los directivos de esta empresa, con el objeto de seguir la pista de las relaciones formales de su organización, deben preparar una estructura adecuada que describa la forma en que se divide el trabajo, y en la cual se evidencie el resultado de las decisiones que se toman en cuanto a las actividades laborales teniendo en cuenta a todos los miembros de la organización.

Para tal efecto se propone la siguiente estructura organizacional:

FIGURA 2. Estructura organizacional



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta que la actual estructura de la empresa es vertical, se propone una estructura organizacional plana, en la cual se evidencia la integración de los diferentes departamentos y en donde la autoridad y la responsabilidad no están centralizadas en la cúpula, si no que se distribuyen

equitativamente entre los diferentes niveles, de igual forma, la comunicación será fluida y de doble vía con el fin de que exista una retroalimentación que permita la interacción de sus miembros y sus componentes.

El término plano se refiere al número de capas organizacionales que existen en la empresa: mientras menos niveles existan entre el director y el personal de intendencia, más plana es la organización. El término horizontal se refiere a la interacción que existe entre las áreas para atacar problemas o llevar a cabo tareas en conjunto. En otras palabras, si el gerente administrativo se "lava las manos" de un problema que, aparentemente es de ventas, pero en cuya solución hubiera podido participar, entonces no tiene una organización horizontal, aun cuando sólo existan cuatro niveles en el organigrama.

A través de las cuatro gerencias conformadas, se clasifican y ubican cada uno de los procesos que realizarán al interior de la empresa SYSCO Electrodomésticos Ltda. ya que la gerencia de desarrollo humano realizará importantes actividades relacionadas con los siguientes temas: crecimiento personal y proyecto de vida, identificación de innovaciones relacionadas con el personal, capacitación de personal.

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

Responsable:

Esta estrategia esta en manos del personal directivo de la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda., quienes tienen la posibilidad de delegar autoridad y responsabilidad.

Alcance:

Anualmente

8.3.2 Programa de capacitación para el personal de la empresa: Este programa se ha diseñado con miras a la consolidación y fomento del conocimiento como condición esencial para la formalización y desarrollo de la empresa. Está dirigido a todo el personal y se busca su vínculo efectivo a la empresa, mediante el apoyo a la gestión general.

OBJETIVO:

Crear un programa de capacitación para el personal con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la empresa.

ESTRATEGIA: “Crear un programa de capacitación”

La empresa debe concebir a la Capacitación y el Adiestramiento como la necesidad de formar talento humano con un alto nivel de conocimientos que permita la autosuperación del personal de la empresa, a través de un encuentro interactivo, contribuyendo a la descripción e interpretación de las potencialidades individuales y colectivas requeridas para un adecuado desempeño del trabajo.

El cuadro 21 describe las diferentes actividades que se proponen para el programa de capacitación:

Cuadro 21. Programa de capacitación para el personal de la empresa.

Programa de capacitación						
Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Capacitar al personal con miras a fortalecer su desempeño organizacional.	• Capacitación en sistemas de calidad.	Todo personal	Conferencias, foros y talleres desarrolladas por el SENA, los días 30 y 31 de cada mes.	Mensual	\$ 200.000 mensuales	# de personas asistentes / # de sesiones invitadas
	• Capacitación en sistemas de información.	Todo personal	Taller práctico en las instalaciones de CONFAMILIAR durante los tres primeros días del mes.	Trimestral	\$ 200.000 Trimestrales	# de empleados asistentes / total personal de la empresa
	• Técnicas de ventas	Asesores comerciales	Convenios con los proveedores de la empresa, a través de reuniones periódicas, talleres y evaluaciones prácticas.	Bimensual	\$0	# de personas asistentes / # de personas invitadas
	• Servicio al cliente	Todo el personal	Taller de conversación: "Servicio al cliente" dirigido por Gerencia General	Quincenal	\$0	# de empleados asistentes / total personal de la empresa
	• Capacitación en contratación.	Directivos	Cursos talleres prácticos con el SENA sobre técnicas de contratación de acuerdo a los requerimientos legales actuales.	Anual	\$200000 anuales	# de personas asistentes / # de personas invitadas

8.3.3 Programa de motivación para el personal de la empresa: Este Programa de Motivación tiene como objetivo proveer las destrezas necesarias a todos los empleados para la mejor realización de sus funciones, puesto que la participación del personal, contribuirá a ampliar sus conocimientos y a desarrollar nuevas destrezas y actitudes que le permitan alcanzar la efectividad y productividad en su desempeño diario.

OBJETIVO:

Crear un programa de motivación en el cual se incluyan ascensos u otras formas de estímulo para que los empleados se sientan satisfechos.

ESTRATEGIA: “Crear un programa de motivación”

La empresa debe motivar a su personal involucrándolos y compartiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos a hacerlas empleando el deseo natural de la gente de ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma en que enfocan sus actividades.

El cuadro 22 describe las diferentes actividades que hacen parte del programa de motivación propuesto.

Cuadro 22. Programa de motivación para el personal de la empresa.

Programa de motivación						
Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Efectuar un programa de Bienestar Social e Incentivos, que permita motivar e integrar a los miembros con miras a facilitar, fortalecer y consolidar el compromiso del personal con la empresa.	• Convivencia empresarial	Todo el personal	Realizar dos eventos en el año de recreación y deportes y actividades culturales donde participe todo el personal.	Semestral	\$400000 por evento	# de participantes asistentes / # de participantes convocados
	• Motivación laboral y personal	Todo el personal	Impartir dos charlas mensuales sobre temas tales como: Motivación; desarrollo organizacional, relaciones interpersonales. Dichas charlas se realizaran en las instalaciones de la empresa con expertos en el tema.	Quincenal	\$100000 quincenales	# de personal asistente / total de empleados
	• Incentivos casuales	Todo el personal	Reconocimiento verbal Un cheque no esperado Entradas para cualquier evento social	Intervalos no esperados	\$100000 por entrega	# de personas incentivadas

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
<p>Efectuar un programa de Bienestar Social e Incentivos, que permita motivar e integrar a los miembros con miras a facilitar, fortalecer y consolidar el compromiso del personal con la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ascenso por mérito 	<p>Todo el personal</p>	<p>La empresa seleccionara aspirantes altamente calificados para todos sus puestos.</p> <p>Las vacantes se anunciaran dentro y fuera de la empresa y se contratara al mejor candidato para el puesto. Los empleados que se crean capacitados pueden presentar su solicitud, obtener descripciones del puesto y entrevistarse con los supervisores u ocupantes.</p> <p>Mientras los empleados pueden prepararse mejor para postular un puesto que les interesa, los administradores tienen la posibilidad de contratar al mejor candidato mediante un cuidadoso proceso de selección.</p>	<p>Anual</p>	<p>\$200000 anuales</p>	<p>Nº de aspirantes</p>

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Efectuar un programa de Bienestar Social e Incentivos, que permita motivar e integrar a los miembros con miras a facilitar, fortalecer y consolidar el compromiso del personal con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos estructurados 	Todo el personal	Gratificación del 2% sobre ventas que superen los 5000000 mensuales por asesor Reconocimiento publico por ingreso de cada 10 nuevos clientes en el mes Reconocimiento publico por estándares de recaudo de cartera que superen la meta mensual	Mensual	De acuerdo a los estándares establecidos	Nº de personas incentivadas
	<ul style="list-style-type: none"> Vacaciones y tiempo personal (Personal Time) 	Todo el personal	Deben de ser de no menos de una semana, sin interrupción en el primer año, y llegar paulatinamente hasta 2 – 4 semanas en los primeros cinco años	Anual	De acuerdo a los estándares establecidos	Nº de semanas de vacaciones / Nº de semanas laboradas

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

OBJETIVO:

Crear un programa de comunicación efectivo, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización.

ESTRATEGIA: “Crear un programa de comunicación efectiva”

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

El cuadro 23 muestra el programa de comunicación efectiva que se propone.

Cuadro 23. Programa de comunicación efectiva.

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Efectuar un programa de comunicación organizacional que permita constituir una verdadera retroalimentación entre los diferentes niveles de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Sesiones de resolución de problemas 	Todo el personal	Hacer una reunión cada mes con los miembros de la empresa. En la reunión, solicitar a los miembros que sugieran soluciones a problemas organizacionales.	Mensual	\$ 20000 por reunión	Nº de participación
	<ul style="list-style-type: none"> Buzón de Comunicaciones 	Todo el personal	<p>Crear un buzón de sugerencias a manera de urna en la que se depositan por escrito las sugerencias y comentarios del personal.</p> <p>Dicho buzón será revisado semanalmente por parte de los directivos quienes analizarán dichas sugerencias.</p> <p>No se tomarán en cuenta los comentarios anónimos</p>	Semanal	\$20000 para la urna	Nº de sugerencias recibidas

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Efectuar un programa de comunicación organizacional que permita constituir una verdadera retroalimentación entre los diferentes niveles de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Proverbios y cuentos 	Todo el personal	Leer diariamente antes de comenzar la jornada laboral artículos que contengan enseñanzas y reflexiones que se usan para ilustrar y destacar los principios de potenciación y de organización para la autosuficiencia.	Diario	\$0	Nº de participantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos de rol 	Todo el personal	Realizar una dinámica semanal en la que los participantes se les asignan diferentes papeles en situaciones específicas. Puede escribirles un guión, pero es más efectivo si los participantes improvisan (componen el diálogo conforme va surgiendo) o se toman algo de tiempo para pensar en lo que van a decir.	Semanal	\$0	Nº de dinámicas realizadas

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
<p>Efectuar un programa de comunicación organizacional que permita constituir una verdadera retroalimentación entre los diferentes niveles de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carteleras 	<p>Todo el personal</p>	<p>Colocar una cartelera semanal en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal.</p> <p>Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.</p>	<p>Semanal</p>	<p>\$ 5000 por cartelera</p>	<p>Nº de carteleras publicadas</p>

8.3.5 Programa para fomentar el trabajo en equipo: este programa está diseñado con el fin de propiciar mediante la interacción, los procesos en los que la agrupación de personas es un patrimonio para la organización enfocado hacia el trabajo complementario a partir de conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo teniendo en cuenta que las ideas suelen combinarse y actuar de manera útil y estimulante por medio de la integración de los miembros, compartiendo el mismo entusiasmo para alcanzar la meta del equipo.

OBJETIVO:

Instaurar equipos de trabajo autodirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar las diferentes áreas de la empresa.

ESTRATEGIA: “Fomentar el trabajo en equipo en la organización”

La organización debe considerar que el trabajo en equipo puede generar grandes beneficios al realizar una tarea, ya que este conlleva a una serie de logros compartidos y satisfactorios que permitan alcanzar las metas y objetivos empresariales.

El cuadro 24 especifica las actividades relacionadas para fomentar el trabajo en equipo.

Cuadro 24. Programa para fomentar el trabajo en equipo.

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Fomentar el trabajo en equipo en la organización	<ul style="list-style-type: none"> Tormenta de ideas. 	Todo el personal	<p>Seleccionar un problema o tema, definiéndolo de tal forma que todos los equipos lo entiendan.</p> <p>Pedir ideas por turno, sugiriendo una idea por equipo, dando como norma de que no existen ideas buenas ni malas, sino que es importante la aportación de las mismas.</p> <p>Dar confianza al grupo, aunque en algunos momentos puede creerse que son ideas disparatadas. Las aportaciones deben anotarse.</p> <p>Si existiera alguna dificultad para que el grupo proporcione ideas, el conductor debe de propiciar con preguntas claves como:</p>	Mensual	De acuerdo a los estándares establecidos	Nº de participantes

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Fomentar el trabajo en equipo en la organización	<ul style="list-style-type: none"> Tormenta de ideas. 	Todo el personal	<p>Identificar las ideas pertinentes. Una vez que se ha generado un buen número de ideas, éstas deben de ser evaluadas una por una. Luego se marcan para hacer fácil su identificación.</p> <p>Priorizar las mejores ideas. Los participantes evalúan la importancia de cada aportación de acuerdo a los comentarios del grupo, pero tomando en cuenta el problema definido al inicio de la sesión.</p> <p>Hacer un plan de acción. Una vez que se han definido las soluciones, es necesario diseñar un plan de acción y así proceder a la implementación de las soluciones.</p>	Mensual	De acuerdo a los estándares establecidos	Nº de participantes

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Fomentar el trabajo en equipo en la organización	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de equipos de trabajo 	Todo el personal	<p>Se conformaran equipos de 4 personas cada uno, los cuales resolverán situaciones presentadas por el instructor.</p> <p>Los miembros de cada grupo pertenecerán a un nivel diferente de la empresa, es decir se agruparan los niveles directivos, medios y operativos.</p>	Diaria	De acuerdo a los estándares establecidos	Nº de equipos conformados
	<ul style="list-style-type: none"> Método del caso 	Todo el personal	<p>El instructor otorga a los participantes un documento que contiene toda la información relativa a un caso, con el objeto de realizar un minucioso análisis y conclusiones significativas del mismo. Análisis del caso en sesión plenaria. Anotar hechos.</p>	Mensual	De acuerdo a los estándares establecidos	Nº de participantes / todo el personal

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Fomentar el trabajo en equipo en la organización	<ul style="list-style-type: none"> Método del caso 	Todo el personal	<p>Es importante que el instructor no exprese sus opiniones personales de manera adelantada del caso.</p> <p>Considerar que en algunos casos no existe una solución única.</p> <p>Señalar puntos débiles del análisis de los grupos.</p> <p>Propiciar un ambiente adecuado para la discusión.</p> <p>Registrar comentarios y discusiones.</p> <p>Guiar el proceso de enseñanza con discusiones y preguntas hacia el objetivo.</p>	Mensual	De acuerdo a los estándares establecidos	Nº participantes

8.4 PRESUPUESTO GENERAL DELA PROPUESTA

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

DETALLE	VALOR
Programa de capacitación	\$ 3.400.000
Programa de motivación	\$ 4.400.000
Programa de comunicación	\$ 500.000
Asesor	\$ 3.700.000
VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA	\$12.000.000

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

8.5 REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA

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

Viabilidad Institucional: se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la empresa “Sysco electrodomésticos Ltda.” Ipiales para efectuar la propuesta llevando a cabo las estrategias planteadas y el grado de compromiso y acción con el cual se actué.

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

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

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

8.6 INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo	Indicador	Relación de medida	Resultado esperado
Medir el grado de inconformidad que tienen los trabajadores con las políticas internas de la empresa.	Ausentismo	$\frac{H - \text{Hausentes}}{H - \text{Htrabajadas}}$	Disminución del ausentismo
	Existencia de una estructura organizacional	Tenencia o no de una estructura organizacional	Estructura organizacional flexible
Medir el grado del sentido de pertenencia del personal hacia la empresa.	Rotación de la mano de obra.	Número de bajas no deseadas durante el primer semestre del año	Disminución de la rotación de la mano de obra
Medir el grado de satisfacción de los empleados de la empresa.	Satisfacción de los empleados	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}} * 100$	80 % empleados satisfechos
	Nivel de motivación	Encuestas aplicadas	80% empleados motivados
	Nivel de capacitación	$\frac{\text{Numero de personas capacitadas}}{\text{total de personas}} * 100$	100% empleados capacitados
Determinar el nivel de alcance de los objetivos empresariales	Nivel de logro	$\frac{\text{Total objetivos alcanzados}}{\text{objetivos definidos}} * 100$	90% objetivos alcanzados
	Sistema de comunicación	Encuestas aplicadas	Eficiencia en el sistema de comunicación
Evaluar el nivel de actitudes del personal hacia la organización	Estrés y conflicto	$\frac{\text{Total personas con estrés}}{\text{Total personas}} * 100$	Disminución de la presión al personal
		$\frac{\text{Total conflictos resueltos}}{\text{Total conflictos presentados}} * 100$	Disminución de conflictos

9. CONCLUSIONES

- Analizando los resultados de la investigación se puede concluir que las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llegó incluso a situaciones de antagonismo, en las cuales se reemplazaba la cooperación con reglas formales, todo esto afecta de una u otra forma el clima organizacional.
- Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, los directivos de la empresa Sysco Electrodomésticos Ltda. deben tener en cuenta que el clima organizacional forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.
- Este estudio permite saber cómo es percibida la organización por sus clientes internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes, entre otras.
- De igual manera se observa como la calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización.
- De la misma forma esta investigación revela que hoy el cambio es permanente, por lo que se hace necesario un diagnóstico continuo de la organización, ya que gran parte de las dificultades permanentes que se viven en la empresa, proviene de la adaptación del trabajador a un ideal de responsabilidad, ambiente laboral y la realidad que le demanda mayores exigencias.
- Además se puede concluir que actualmente la empresa requiere de colaboradores entrenados, puesto que los nuevos factores de una ventaja competitiva son la información y el conocimiento.

10. RECOMENDACIONES

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

- Implementar programas de motivación, capacitación y comunicación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que efectúen un verdadero clima organizacional.
- Se debe crear un departamento de talento humano que implante programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.
- La alta gerencia debe proyectarse como principal objetivo la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la afectividad y la productividad dentro de la competencia.
- Ejecutar los programas de capacitación, así como cursos de superación, a los directivos y trabajadores que incluyan materias como: Finanzas, Contabilidad, Dirección y Talento Humano.
- Fomentar valores en cada uno de los miembros de la empresa.
- Crear una cultura de compromiso en donde se pueda delegar responsabilidades al personal.
- Realizar reuniones con base en la lluvia de ideas para mejorar las actividades que realizan los diferentes miembros.
- Se recomienda que el jefe tome el rol de guía e instructor para ayudar a los empleados a hacer una mejor tarea y desarrollar sus habilidades, de igual forma el gerente debe involucrarse más en las actividades diarias del personal, tratando de interactuar de forma más directa para darles más confianza y motivación.

BIBLIOGRAFÍA

BARNARD, Chester. La Función del Ejecutivo. Harvard University.1999.

DILLANES, Cisneros María Estela y MEDINA, Salgado Cesar. Clima Organizacional ,Gestión y Estrategia núm.,2000, Internet.

DILLANES, Cisneros Maria Stella y MEDINA, Salgado Cesar: Clima organizacional, gestión y estrategia. Edición 2003

GARCÍA S. y DOLAN S. "La dirección por valores" MC Graw Hill, 1997

MAÑAS, M. A., PEIRÓ, J. M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (1998): El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Universidad de Almería.

MEDINA, Cesar y ESPINOZA, Mónica. La Innovación en las Organizaciones Modernas, en Gestión y Estrategia, UAM. 1999.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición MC Graw Hill

PARSONS, Talcott, Estructura y Procesos en Sociedades Modernas. New York Free Press.1998. Mc Graw Hill.

PARSONS, Talcote, Estructura y procesos en sociedades modernas. New York Free Press. 2004 Mc Graw Hill

PETERS, Tom y WATERMAN Robert. En Busca de la Excelencia Organizacional.

RODRÍGUEZ R. y otros, "Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de una fábrica tabacalera de la provincia de villa clara, Cuba"

www.galeon.com

www.gerenteweb.com

www.gestiopolis.com/administracion/climaorganizacional

www.monografias.com/administracionyfinanzas/climaorganizacional

www.thehumanorganization.com.es/itsmanagementandvalue

ANEXOS

ANEXO A

Universidad de Nariño Encuesta clima organizacional Sysco Ltda. Electrodomésticos Ipiales

Objetivo: Identificar la situación actual del clima organizacional de la empresa "SYSCO" Electrodomésticos Ltda. con el fin de formular una propuesta para su mejoramiento y contribuir al logro de relaciones armónicas que faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales .

Dirigido a: Los niveles directivos, de supervisión y nivel operativo.

1. ¿Qué opinión tiene sobre la estructura orgánica que actualmente tiene la empresa?

- 1.1 Adecuada
- 1.2 Flexible
- 1.3 Rígida
- 1.4 Otro Cual? _____

2. ¿Cuales son las oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias que existen dentro de la organización?

- 2.1 Las promociones ascensos
- 2.2 Trabajo retador
- 2.3 Bienestar social y personal
- 2.4 Remuneraciones y compensaciones
- 2.5 No existen
- 2.6 Otro cual? _____

3 ¿De que manera se reconocen los logros de cada miembro en la organización?

- 3.1 Reconocimiento publico
- 3.2 Recompensas monetarias
- 3.3 Meritocracia
- 3.4 Incentivos
- 3.5 No se reconocen los logros en la empresa
- 3.6 Otro cual? _____

4 ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en su trabajo?

- 4.1 Falta de autonomía

- 4.2 Problemas de orden técnico
- 4.3 Falta de información
- 4.4 Falta de capacitación
- 4.5 Otro cual? _____

5 ¿Por qué le agrada el trabajo que realiza?

- 5.1 Gusto por el trabajo
- 5.2 La experiencia que adquiere
- 5.3 Realización personal y profesional
- 5.4 Estabilidad económica
- 5.5 Otro cual? _____

6 ¿De que forma su jefe le ayuda a resolver las dificultades de su trabajo?

- 6.1 Proponiendo diversas alternativas de solución
- 6.2 Brindando más información
- 6.3 Delegando autoridad y responsabilidad
- 6.4 Otro cual? _____

7 ¿Qué tipo de información le brinda su jefe para desempeñar con éxito sus funciones?

- 7.1 Información técnica sobre los artículos
- 7.2 Políticas de precios
- 7.3 Políticas de personal
- 7.4 Políticas de la empresa en general
- 7.5 Otro cual? _____

8 ¿Cómo es la comunicación con su jefe?

- 8.1 Reciproca
- 8.2 Vertical
- 8.3 Enfrentamiento
- 8.4 No existe
- 8.5 Otro cual? _____

9 ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?

- 9.1 Reciproca
- 9.2 Enfrentamiento
- 9.3 No existe

10 ¿Por qué se siente a gusto de formar parte de esta empresa?

- 10.1 Posicionamiento de la empresa
- 10.2 Estabilidad laboral

- 10.3 Relaciones interpersonales
- 10.4 Otro cual? _____

11 ¿Cómo se siente entre sus compañeros de trabajo?

- 11.1 Apreciado
- 11.2 Indiferente
- 11.3 Excluido
- 11.4 Otro cual? _____

12 ¿Cómo considera las instalaciones físicas de la empresa?

- 12.1 Cómodas
- 12.2 Amplias
- 12.3 Seguras
- 12.4 Luminosas
- 12.5 Incomodas o inadecuadas
- 12.6 Otro cual? _____

13 ¿De que forma le hacen participe de las decisiones que toman los directivos?

- 13.1 Participación individual directa
- 13.2 Participación por equipo de trabajo
- 13.3 No existe participación en la toma de decisiones
- 13.4 Otro cual? _____

14 ¿A través de que se fomenta la educación y autosuperacion en su empresa?

- 14.1 Conferencias
- 14.2 Foros
- 14.3 Seminarios
- 14.4 Otro cual? _____

15 ¿Como es la capacitación que le brindan en su puesto de trabajo?

- 15.1 Adecuada y suficiente
- 15.2 Inadecuada e insuficiente
- 15.3 No existe capacitación
- 15.4 Otro cual? _____

16 ¿Cómo considera el clima organizacional de la organización?

- 16.1 Autoritario
- 16.2 Estable
- 16.3 Participativo

- 16.4 Armonioso
- 16.5 Otro cual? _____

17 ¿Cuál es el trato que usted percibe dentro de la organización?

- 17.1 Justo
- 17.2 Indiferente
- 17.3 A presión
- 17.4 De apoyo
- 17.5 Otro cual? _____

18 ¿De que forma se hace presente el liderazgo en la organización?

- 18.1 Participativo
- 18.2 Autocrático
- 18.3 Otro cual? _____

19 ¿Cuáles son los valores que maneja su organización?

- 19.1 Valores económicos
- 19.2 Valores intelectuales
- 19.3 Valores morales
- 19.4 Otro cual? _____

20 ¿Cómo fomenta la organización el trabajo en equipo?

- 20.1 grupos formales
- 20.2 grupos informales
- 20.3 grupos interfuncionales
- 20.4 otro cual? _____

No. Cuestionario: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Nivel: _____