

**FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VIDRIOS IMPERIAL DE LA
CIUDAD DE PASTO**

NANCY DEL CARMEN ARTEAGA ARCINIEGAS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VIDRIOS IMPERIAL DE LA CIUDAD
DE PASTO**

NANCY DEL CARMEN ARTEAGA ARCINIEGAS

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar el título de
Profesional en Administración de Empresas**

**Asesor
Esp. RAFAEL LLERENA SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son
responsabilidad exclusiva del autor”**

**Art. 10 del Acuerdo N° 324 de l 11 de octubre de 1966 emanado por el
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

NOTA DE ACEPTACIÓN

ASESOR
Rafael Llerena

FIRMA DEL JURADO
Carlos Ojeda

FIRMA DEL JURADO
Ilich Ruiz

SAN JUAN DE PASTO, SEPTIEMBRE DE 2008

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACION	22
1.1. TITULO	22
1.2 TEMA	22
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA	23
2.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA	23
2.2 MISIÓN	23
2.3 VISIÓN	23
2.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS	24
2.5 VALORES CORPORATIVOS	24
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
3. OBJETIVOS	26
3.1 OBJETIVO GENERAL	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. JUSTIFICACIÓN	27
4.1 JUSTIFICACION TEORICA	27
4.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA	27
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	28
5. MARCOS DE REFERENCIA	29
5.1. MARCO TEORICO	29
5.1.1 Cultura Organizacional	29
5.1.2 Clima Organizacional	30
5.2. MARCO CONCEPTUAL	41
5.2.1 Actitud	41
5.2.2 Ambiente de Trabajo	41
5.2.3 Asertividad	41
5.2.4 Bienestar social y laboral	41
5.2.5 Calidad	41
5.2.6 Capacitación	41
5.2.7 Clima Organizacional	41
5.2.8 Compensación	41
5.2.9 Comunicación	41
5.2.10 Compromiso Organizacional	41
5.2.11 Conflicto	42
5.2.12 Cooperación	42
5.2.13 Cultura Organizacional	42
5.2.14 Desafío	42
5.2.15 Desarrollo Organizacional	42

5.2.16	Eficiencia	42
5.2.17	Ergonomía	42
5.2.18	Estructura	42
5.2.19	Evaluación del Desempeño	42
5.2.20	Liderazgo	42
5.2.21	Motivación	42
5.2.22	Percepciones	43
5.2.23	Políticas Institucionales	43
5.2.24	Productividad	43
5.2.25	Relaciones Humanas	43
5.2.26	Salud Ocupacional	43
5.2.27	Sinergia	43
5.2.28	Recompensa	43
5.2.29	Relaciones Interpersonales	43
5.2.30	Valores	43
6.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	44
6.1	TIPO DE ESTUDIO	44
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	44
6.3	FUENTES TÉCNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	45
6.3.1	FUENTES PRIMARIAS	45
6.3.2	FUENTES SECUNDARIAS	45
6.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	47
7	ANÁLISIS DE RESULTADOS	48
7.1	FACTOR: ESTRUCTURA	49
7.2	FACTOR: AUTONOMÍA	56
7.3	FACTOR: IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	58
7.4	FACTOR: MOTIVACIÓN	59
7.5	FACTOR: PERCEPCIÓN GENERAL	61
7.6	FACTOR: RECONOCIMIENTO	73
7.7	FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES	75
7.8	FACTOR: RESPONSABILIDAD	77
8.	SITUACION ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	78
8.1	FORTALEZAS	78
8.2	DEBILIDADES	78
9.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	80
9.1	OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	82
9.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA	82
9.3	RESULTADOS ESPERADOS	82
10.	PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO	84
10.1	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	85
10.2	PROGRAMA DE CAPACITACION	87
10.3	PROGRAMA DE MOTIVACION	90

10.4	PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	92
10.5	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA	94
10.6	PROGRAMA PARA EL FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO	96
11.	PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA	98
12.	REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA	99
13.	CONCLUSIONES	100
14.	RECOMENDACIONES	101
15.	INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	102
BIBLIOGRAFÍA		105
NETGRAFIA		104
ANEXOS		105

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla Nº 01. Respuesta de los colaboradores con respecto a si consideran a la dirección de la empresa como orientadora y líder de los procesos llevados a cabo.	49
Tabla Nº 02. Respuesta de los colaboradores con respecto a si se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores.	50
Tabla Nº 03. Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo evalúan las decisiones tomadas por sus superiores para el cumplimiento de los objetivos.	51
Tabla Nº 04. Respuesta de los colaboradores con respecto a si creen que la empresa tiene bien definidos los objetivos, metas y políticas tanto generales como en cada una de sus áreas o dependencias.	52
Tabla Nº 05. Respuesta de los colaboradores con respecto a que opinan de los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para el enviar y recibir información desde y hacia cada una de sus áreas o dependencias.	53
Tabla Nº 06. Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo evalúan los planes de capacitación y desarrollo de la empresa para el incremento de sus habilidades profesionales y laborales.	54
Tabla Nº 07. Respuesta de los colaboradores con respecto a si sus superiores permiten su intervención en la toma de decisiones.	56
Tabla Nº 08. Respuesta de los colaboradores con respecto a si realizan recomendaciones y sugerencias que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos.	57

Tabla N° 09.	Respuesta de los colaboradores con respecto a por qué se sienten a gusto de formar parte de esta empresa.	58
Tabla N° 10.	Respuesta de los colaboradores con respecto a si la empresa realiza actividades o programas recreativos, culturales o afines, que generen integración entre ellos.	59
Tabla N° 11.	Respuesta de los colaboradores con respecto a por qué les agrada el trabajo que realizan.	60
Tabla N° 12.	Respuesta de los colaboradores con respecto a si su jefe directo se preocupa por conocer sus necesidades profesionales y personales, con el fin de ayudar a resolver las dificultades de su trabajo.	61
Tabla N° 13.	Respuesta de los colaboradores con respecto a su opinión de la comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realizan su trabajo.	62
Tabla N° 14.	Respuesta de los colaboradores con respecto a si la empresa se preocupa porque cuenten con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.	63
Tabla N° 15.	Respuesta de los colaboradores con respecto a cuáles son las dificultades que se presentan en el trabajo.	64
Tabla N° 16.	Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo califican el clima organizacional presente actualmente en la empresa.	65
Tabla N° 17.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la ventilación en su lugar de trabajo.	66
Tabla N° 18.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la luz en su lugar de trabajo.	67
Tabla N° 19.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la temperatura en su lugar de trabajo.	68

Tabla N° 20.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican el ruido en su lugar de trabajo.	69
Tabla N° 21.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la comodidad en su lugar de trabajo.	70
Tabla N° 22.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la seguridad en su lugar de trabajo.	71
Tabla N° 23.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran la compensación salarial que reciben por las tareas que efectúa en su cargo.	73
Tabla N° 24.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como se reconocen los logros de cada miembro a la dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones.	74
Tabla N° 25.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran es la relación, profesional y personal, con su jefe directo.	75
Tabla N° 26.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran es la relación con las personas que laboran en su área o su dependencia.	76
Tabla N° 27.	Respuesta de los colaboradores con respecto a si se sienten comprometidos con el cumplimiento de sus funciones.	77

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico Nº 01. Respuesta de los colaboradores con respecto a si consideran a la dirección de la empresa como orientadora y líder de los procesos llevados a cabo.	49
Gráfico Nº 02. Respuesta de los colaboradores con respecto a si se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores.	50
Gráfico Nº 03. Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo evalúan las decisiones tomadas por sus superiores para el cumplimiento de los objetivos.	51
Gráfico Nº 04. Respuesta de los colaboradores con respecto a si creen que la empresa tiene bien definidos los objetivos, metas y políticas tanto generales como en cada una de sus áreas o dependencias.	52
Gráfico Nº 05. Respuesta de los colaboradores con respecto a que opinan de los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para el enviar y recibir información desde y hacia cada una de sus áreas o dependencias.	53
Gráfico Nº 06. Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo evalúan los planes de capacitación y desarrollo de la empresa para el incremento de sus habilidades profesionales y laborales.	54
Gráfico Nº 07. Respuesta de los colaboradores con respecto a si sus superiores permiten su intervención en la toma de decisiones.	56
Gráfico Nº 08. Respuesta de los colaboradores con respecto a si realizan recomendaciones y sugerencias que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos.	57

Gráfico N° 09.	Respuesta de los colaboradores con respecto a por qué se sienten a gusto de formar parte de esta empresa.	58
Gráfico N° 10.	Respuesta de los colaboradores con respecto a si la empresa realiza actividades o programas recreativos, culturales o afines, que generen integración entre ellos.	59
Gráfico N° 11.	Respuesta de los colaboradores con respecto a por qué les agrada el trabajo que realizan.	60
Gráfico N° 12.	Respuesta de los colaboradores con respecto a si su jefe directo se preocupa por conocer sus necesidades profesionales y personales, con el fin de ayudar a resolver las dificultades de su trabajo.	61
Gráfico N° 13.	Respuesta de los colaboradores con respecto a su opinión de la comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realizan su trabajo.	62
Gráfico N° 14.	Respuesta de los colaboradores con respecto a si la empresa se preocupa porque cuenten con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.	63
Gráfico N° 15.	Respuesta de los colaboradores con respecto a cuáles son las dificultades que se presentan en el trabajo.	64
Gráfico N° 16.	Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo califican el clima organizacional presente actualmente en la empresa.	65
Gráfico N° 17.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la ventilación en su lugar de trabajo.	66
Gráfico N° 18	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la luz en su lugar de trabajo.	67
Gráfico N° 19.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la temperatura en su lugar de trabajo.	68

Gráfico Nº 20.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican el ruido en su lugar de trabajo.	69
Gráfico Nº 21.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la comodidad en su lugar de trabajo.	70
Gráfico Nº 22.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la seguridad en su lugar de trabajo.	71
Gráfico Nº 23.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran la compensación salarial que reciben por las tareas que efectúa en su cargo.	73
Gráfico Nº 24.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como se reconocen los logros de cada miembro a la dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones.	74
Gráfico Nº 25.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran es la relación, profesional y personal, con su jefe directo.	75
Gráfico Nº 26.	Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran es la relación con las personas que laboran en su área o su dependencia.	76
Gráfico Nº 27.	Respuesta de los colaboradores con respecto a si se sienten comprometidos con el cumplimiento de sus funciones.	77

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro Nº 1. Programa de Mejoramiento de la Estructura Organizacional.	86
Cuadro Nº 2. Programa de Capacitación para todo el Personal.	88
Cuadro Nº 3. Programa de Motivación.	91
Cuadro Nº 4. Programa de Evaluación del Desempeño.	93
Cuadro Nº 5. Programa de Comunicación Efectiva.	95
Cuadro Nº 6. Programa de Trabajo en Equipo.	97
Cuadro Nº 7. Presupuesto general de la Propuesta	98

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la empresa Vidrios Imperial	25
Figura 2. Factores que conforman el Clima Organizacional	31
Figura 3. Factores Organizacionales	32
Figura 4. Factores y estructura del sistema Organizacional	33
Figura 5. Esquema de Clima Organizacional	33

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta de Clima Organizacional	106

DEDICATORIA

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 eso este éxito lo consagro:

A Dios, por ser mi compañero, mi amigo que nunca falla, y darme la oportunidad de realizar un sueño que me trace cuando niña.

A mi lucha, perseverancia, esfuerzo, dedicación y constancia, pues sin ellas no hubiese hoy un logro alcanzado en esta hermosa trayectoria llamada vida.

A mi Mamá y a mi Abuelita a quienes adoro, por ser el más hermoso regalo que Dios me ha dado, quienes más que ser mis guías han sido mis confidentes y mi bastón en los momentos difíciles, gracias por ser el punto de partida de este éxito y por haber depositado su confianza en mí, su apoyo desinteresado para poder superarme y cumplir tan anhelada meta.

A mi Papá por su apoyo y cariño.

A William, hermanito todo aquel que lucha será recompensado tarde o temprano, que todo esto sirva de ejemplo para que no desmayes hasta ver realizados tus sueños.

A Gina Vanesa, eres la lucecita que ilumina mi camino, tu alegría, tus ojos inocentes y angelicales me inspiran a seguir esforzándome por ser cada día mejor y servirte de ejemplo... te adoro primita.

A Carlos Hernán, por su amor, comprensión y por enseñarme lo maravilloso de compartir con alguien las alegrías, los triunfos y los sueños.

A mis Amigos, gracias por su ánimo motivación y apoyo incondicional, su amistad invaluable nadie enseña con el mejor cariño que ustedes; en especial a Gladis Portilla, brujita contigo he aprendido el verdadero sentido de la amistad.

Y simplemente a todos los que estuvieron conmigo y que por alguna circunstancia no están, pero sé que donde están me apoyan y me desean el mejor de los éxitos.

Nancy Arteaga Arciniegas.

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias a Dios por su amor y hacer mis sueños realidad, regalándome la oportunidad de ingresar a la universidad y hoy poder culminar con satisfacción mi carrera, pero sobretodo gracias por ser mi mas fiel compañero en los momentos de alegrías y triunfos como también en los de desesperación y cansancio.

A mi madre y a mi abuelita, por su lucha incansable y por impulsarme a no dejarme vencer por obstáculos insignificantes.

A mi hermano: por su alegría y por aplazar su sueño hasta que el mío se vea realizado.

A mis tíos, primos y demás familiares; que de una u otra manera estuvieron conmigo apoyándome a lo largo de mi carrera, infinitas gracias.

A todos mis amigos: que supieron orientarme para no rendirme ante situaciones adversas que se presentaron en mi camino.

A todos mis profesores porque cada uno de ellos con sus palabras, conocimientos y consejos, guiaban mi formación a la excelencia y hacia ser un profesional integral; muy especialmente a mi asesor Rafael Llerena, que supo dedicarme tiempo significativo para el desarrollo de mi trabajo y carrera profesional.

A Vidrios Imperial a: Gloria Botina, Liliana Córdoba, Jaime Botina, José Botina, Jacob Agreda, Giraldo Matabanchoy, Mario Ceballos, Ricardo Barrera, Aníbal Achicanoy, Gladis Chávez, Javier Oviedo, Jaisson Arellano, Andrés Arévalo y en especial a Jorge Humberto Botina su Propietario por la confianza y permitirme hacer parte de su empresa, esperando que con el debido análisis de esta investigación podamos enrumbarnos hacia el éxito.

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.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Vidrios Imperial de Pasto; la metodología utilizada en esta investigación se enmarco dentro de la modalidad, descriptiva de campo, en donde se detectó que la organización a pesar de sus inconvenientes laborales, es una empresa sencilla, precisa y de gran potencial administrativo; posee una larga trayectoria dentro del mercado comercial lo que permite crear en los clientes confiabilidad, muy a pesar de que a veces no ofrece una buena atención a los mismos y en cuanto a los colaboradores opinaron que de mejorar el clima que existe ellos darían lo mejor de si, para lograr un excelente desarrollo productivo. Como conclusión del mismo se espera que la elaboración de este trabajo de grado induzca a formar conciencia en la alta gerencia y en cada uno de sus miembros de la organización de manera que el mejoramiento del clima organizacional les permita obtener un verdadero éxito empresarial y laboral, es preciso indicar que se ha demostrado que si existe motivación en los colaboradores se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice, sea cual sea la modalidad de la empresa.

ABSTRACT

The present work of investigation consists on proposing strategies to improve the organizational climate in the “Vidrios Imperial” company of Pasto; the used methodology in this investigation is framed inside the descriptive modality of field, where is detected that the organization in spite of its labor inconveniences, is a simple, precise company and of great administrative potential; it possesses a long trajectory inside the commercial market what allows to create dependability in the clients, although sometimes it doesn't offer them a good attention and as for the employees, they think that of improving the climate that exists they would give their best effort, to obtain an excellent productive development. As conclusion it is expected that the elaboration of this degree work can induce to form conscience in the high management and in each members of the organization so that the improvement of the organizational climate allows them to obtain a true managerial and labor success, it is necessary to show that it has been demonstrated that if the collaborators are motivated it is gotten efficacy and efficiency in the work that is realized in any modality of the company.

INTRODUCCIÓN

Con los constantes cambios que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, entre otros, los encargados de administrar personal, son los responsables de proveer a los colaboradores, las herramientas necesarias para enfrentar los cambios, para poder estar a la altura de la competencia.

De la mano con estos factores cambiantes, el clima laboral en una organización, es determinante para obtener mayores índices de productividad y desempeño. Ya que es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

El objetivo de este trabajo es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la empresa Vidrios Imperial de la mejor forma posible con el fin de proporcionar el desarrollo integral de la empresa, en vista de la importancia que ha venido tomando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos e innovadores, formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, además porque permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización, planificación de estrategias, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros; en fin lo más importante de este estudio del clima organizacional es que permite a la empresa identificar, categorizar y analizar mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores, una visión rápida, eficaz y fiel de la percepciones y sentimiento de los mismos con respecto a dicha empresa.

1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO

FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VIDRIOS IMPERIAL DE LA CIUDAD DE PASTO.

1.2 TEMA

El estudio realizado se enfoca en la elaboración de un estudio técnico para la empresa Vidrios Imperial de la ciudad de Pasto, que involucra el análisis de la información interna de la organización con el objeto de formular las estrategias necesarias que orienten el mejoramiento del clima organizacional y logren mejorar el crecimiento y desarrollo social de la empresa y su gestión permanente.

2. PRESENTACIÓN DE “VIDRIOS IMPERIAL”

2.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

VIDRIOS IMPERIAL de la ciudad de Pasto, es una empresa privada de capital 100% Colombiano fundada en noviembre de 1996, por el señor Jorge Humberto Botina. Se dedica a la comercialización de vidrios, espejos, pegantes, disolventes, accesorios para marquetería, cortineros y accesorios, además presta los servicios de enmarcaciones, instalación de vidrios y espejos a domicilio y la elaboración y adecuación de divisiones de oficinas, baños, ventanas y puertas en aluminio arquitectónico.

Hasta el momento la empresa ha logrado mantener su posición en el mercado gracias al esfuerzo de todo el personal; sin embargo las condiciones del medio exigen cada vez más una mayor calidad en los servicios que presta y para lograr un mejoramiento continuo es necesario identificar las causas de los problemas que impiden un desempeño eficiente de su personal y de su organización; por ello es preciso que se busque alternativas de solución, mediante estrategias que permitan mejorar el clima organizacional que allí se está desarrollando.

2.2 MISIÓN

VIDRIOS IMPERIAL es una de las más reconocidas empresas a nivel regional en la comercialización de vidrio, aluminio y molduras para marquetería, creada para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y cuyo objetivo es darle un valor agregado a sus productos y sus servicios, afianzando el cumplimiento de la calidad requerida, mediante un trabajo de mejora continua de la empresa y de su personal.

2.3 VISIÓN

Ser reconocidos en la ciudad de Pasto por la excelencia en la prestación de nuestros servicios, destacándonos por nuestra puntualidad y responsabilidad en el manejo de la mercancía y por presentar las mejores relaciones con nuestros clientes, proveedores y público en general.

2.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, oportunidad y precios competitivos con el propósito de fortalecer el crecimiento la empresa.
- Mantener un ambiente de trabajo digno y participativo con programas de inducción, capacitación y reuniones periódicas, para todos los niveles de la organización.
- Trabajar con personal idóneo que cumpla con el perfil requerido y que la prestación del servicio se haga con calidad y con mucha responsabilidad.
- Administrar efectivamente los recursos, generando utilidades y flujo de efectivo.

2.5 VALORES CORPORATIVOS

Los valores que se profesan en la empresa **Vidrios Imperial** son:

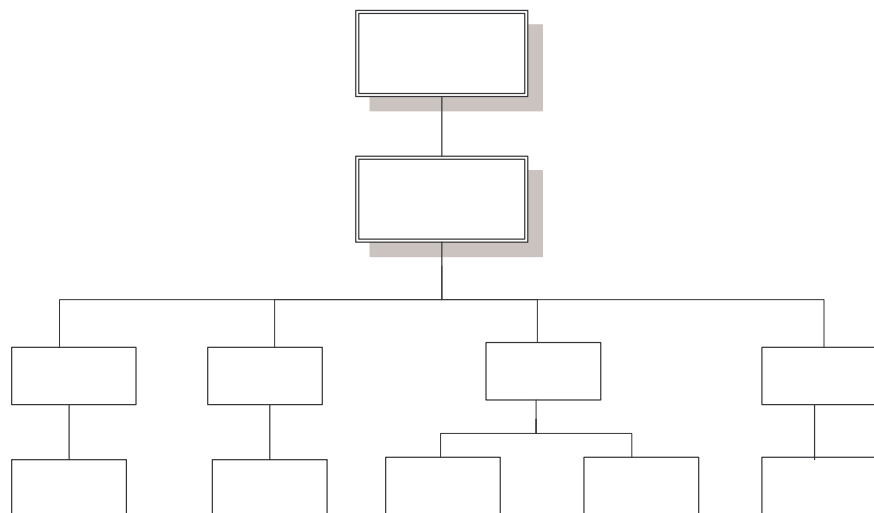
- ❖ **COMPROMISO:** Con los clientes, colaboradores y con todas las personas que de una u otra manera hacen parte de la organización.
- ❖ **EFICIENCIA:** Alcanzar los objetivos de la mejor forma posible y al menor costo.
- ❖ **CALIDAD:** Satisfacer al cliente, mediante un trabajo bien hecho buscando siempre mejorar.
- ❖ **INNOVACIÓN:** No estar satisfecho con la forma habitual de hacer las cosas. Las ideas de hoy son los nuevos productos de mañana.
- ❖ **ETICA:** Actuar consecuentemente según la propia conciencia, manteniendo los propios estándares personales y profesionales.
- ❖ **MOTIVACIÓN:** Crear un clima de trabajo que valore sobretodo a las personas y a su contribución.
- ❖ **ESPÍRITU DE EQUIPO:** Descubrir que el trabajo en equipo es más eficiente, más productivo y más divertido.

- ❖ **RESPONSABILIDAD:** Lograr sentido de pertenencia por parte de los colaboradores con la empresa para que este se vea reflejado en los servicios que se le presta al cliente.
- ❖ **HONESTIDAD:** Realizar las actividades de la empresa procurando siempre rectitud, y respeto a los principios éticos y morales.
- ❖ **CUMPLIMIENTO:** Ofrecer garantías a los proveedores, clientes y colaboradores en el funcionamiento normal de las actividades que desarrolla la empresa.

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad la Empresa **VIDRIOS IMPERIAL** cuenta con una planta de personal conformada por quince (15) colaboradores, de las cuales cuatro (4) pertenecen a la área administrativa y once (11) a la área de producción,

Figura Nº 1 Organigrama de la empresa Vidrios Imperial



Fuente: Esta investigación

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la situación actual del clima organizacional de la empresa **Vidrios Imperial** con el fin de formular una propuesta para su mejoramiento.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las condiciones empresariales que influyen en el clima organizacional de la empresa **Vidrios Imperial** en términos de estructura, autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción general, reconocimiento, relaciones interpersonales y responsabilidad.
- Analizar la situación actual del clima organizacional de la empresa **Vidrios Imperial** identificando fortalezas y oportunidades por mejorar.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa **Vidrios Imperial**.
- 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

4.1 TEÓRICA

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 practica 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 colaboradores.

Es así que el objeto principal es destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficacia de la empresa Vidrios Imperial, para el desarrollo de este estudio se toma consideración el manejo de los diferentes elementos que hacen parte del clima organizacional que influyen sobre la eficacia del personal, con el fin de diseñar y proponer estrategias para el mejoramiento del clima organizacional ya que este se constituye en una herramienta fundamental que apoya el proceso de mejora continua dentro de la empresa; favoreciendo a todos los elementos que son parte de ella, tanto internos (colaboradores y directivos) como externos (clientes, proveedores, competidores y público en general).

4.2 METODOLÓGICA

“Vidrios Imperial” debe prepararse para convertirse en una empresa competitiva, para ello se debe tener en cuenta que el activo mas importante de la empresa es precisamente el talento humano, de ahí parte el valor de mantener un clima laboral optimo para que el colaborador sea motivado y trabaje con mayor eficacia 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 colaboradores 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, en donde exista un ambiente de trabajo agradable y se puedan desarrollar las actividades de forma

adecuada logrando satisfacción interna que proyecte una mejor imagen ante los clientes y principales competidores, generando mayor calidad en productos y servicios para obtener beneficios económicos y reconocimiento social.

4.3 PRÁCTICA

Considerando que el clima organizacional, es el impulso 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 empresa Vidrios Imperial 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 colaborador, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio.

5. MARCO DE REFERENCIA

Para la realización del presente estudio se tiene en cuenta un marco donde se plasman las bases teóricas que sustenta la investigación que se realiza, finalmente se desarrolla el marco conceptual.

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Cultura Organizacional

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

Chiavenato¹ presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Valle² establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

Serna³ "La cultura... 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".

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

¹ Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. 1994 Pág. 36

² Valle, R. 1995. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Pág. 96.

³ Serna, H. 1997. Gerencia Estratégica. Pág. 105

5.1.2 Clima Organizacional

Definición:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los colaboradores e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Según Alexis Goncalves⁴ define el clima organizacional como: “ambiente, atmósfera, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que define el término clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea”.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el colaborador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los colaboradores. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los colaboradores en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos,

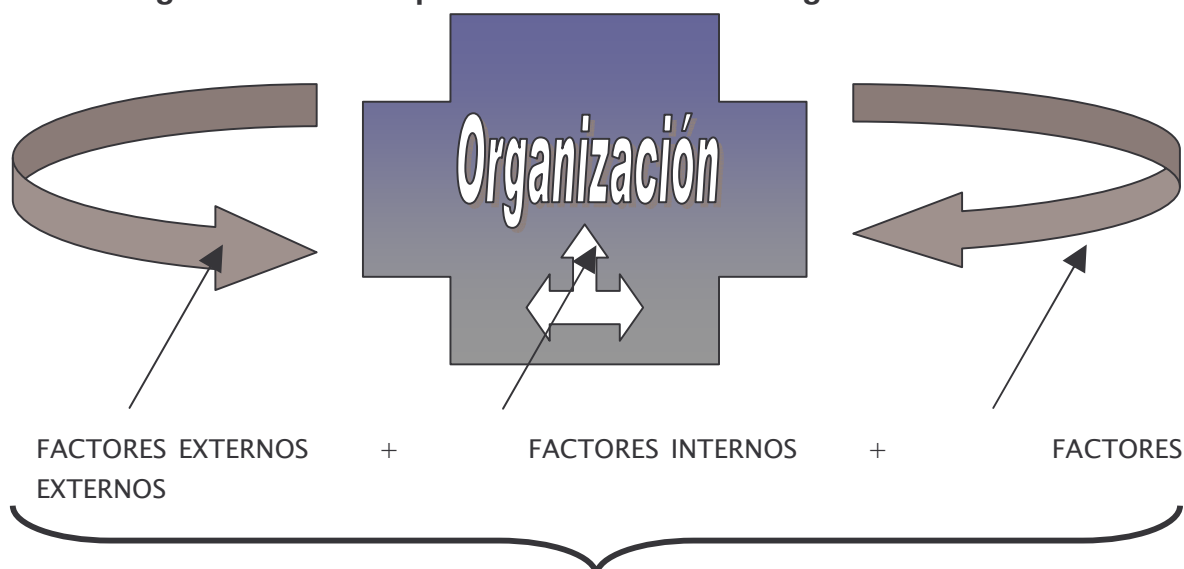
⁴ Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

cohesión, normas y papeles; (c) la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) la estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Factores del Clima Organizacional:

Figura 2. Factores que conforman el Clima Organizacional



Fuente: <http://gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>

“La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales”⁵

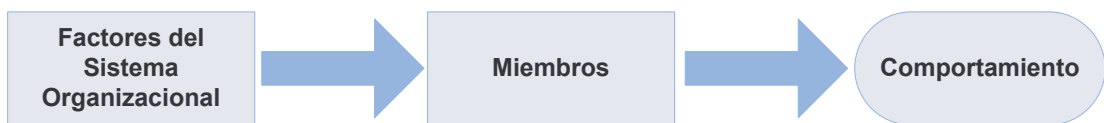
⁵ <http://gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm> Clima Organizacional

Por lo tanto el clima organizacional es un fenómeno interviniente que se encuentra entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Las organizaciones que deseen alcanzar los más altos niveles de productividad y servicio hacia sus clientes externos, deben saber cómo se encuentran sus miembros para establecer las acciones que sean necesarias para apoyarse en las características culturales y de ambiente de trabajo que garantizan el éxito.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un colaborador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 2, sino que depende de las percepciones que tenga el colaborador 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.

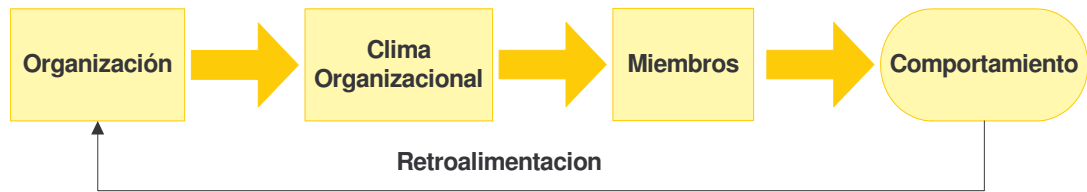
Figura 3. Factores Organizacionales



Fuente: <http://www.calidad.org/alexis.htm>

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el círculo, Figura 3.

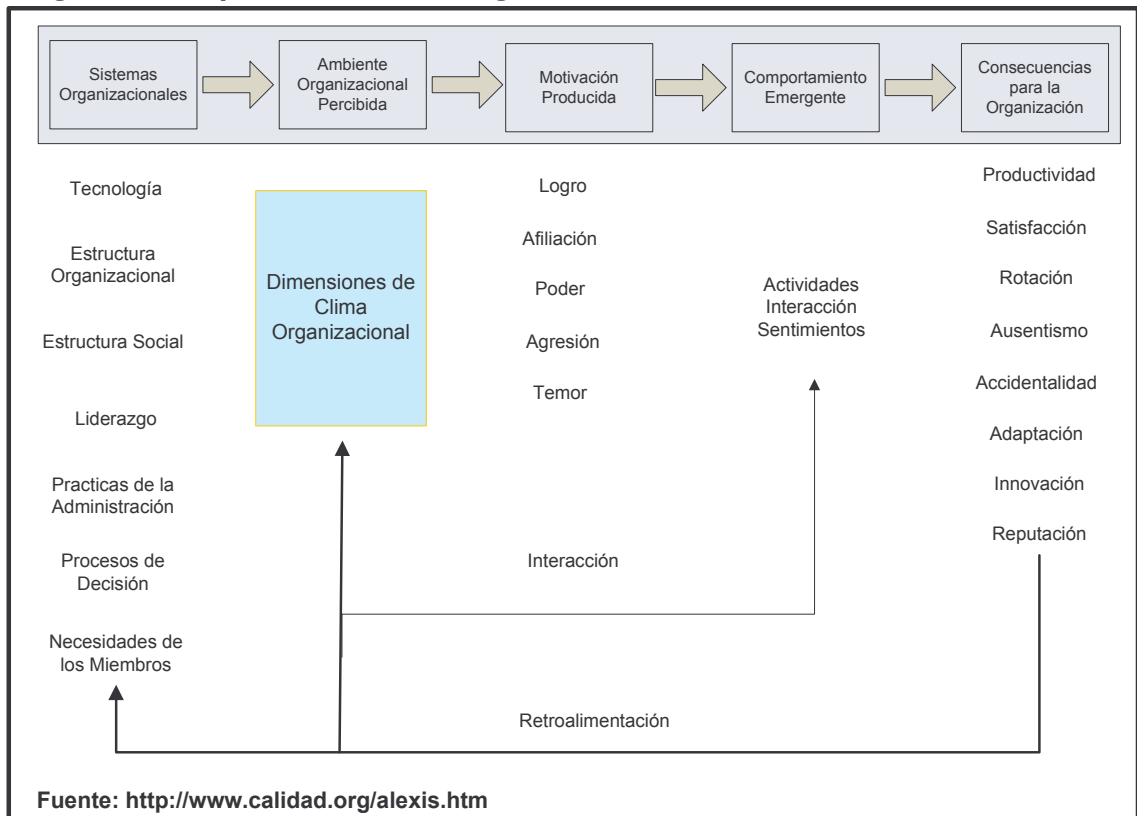
Figura 4. Factores y estructura del sistema Organizacional



Fuente: <http://www.calidad.org/alexis.htm>

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Figura 5. Esquema de Clima Organizacional



Fuente: <http://www.calidad.org/alexis.htm>

De esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.”⁶

Según este postulado el clima organizacional es tan importante y fundamental en todas las organizaciones porque fundamenta el estudio en el comportamiento del ser humano como ser social y dinámico, que percibe toda clase de situaciones que se generan en el entorno y que afectan directamente el bienestar.

Cada colaborador es un individuo con características, con diferentes formas de pensar y actuar por lo tanto percibe las cosas de manera muy distintas de ahí que se hace necesario generar condiciones ambientales en donde todos los trabajadores se sientan cómodos físicamente y moralmente con un agrado de motivación.

Variables del clima organizacional:

- **Variables del ambiente físico:** Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- **Variables estructurales:** Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- **Variables del ambiente social:** Compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- **Variables personales:** Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- **Variables propias del comportamiento organizacional:** Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

⁶<http://www.calidad.org/alexis.htm>. Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Goncalves, Alexis.

Teorías del clima organizacional:

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

TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT:

La teoría de clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los colaboradores depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert⁷ establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- **Variables Intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- **Variables finales:** Definidas como variables dependientes. Estas variables resultan del efecto de las variables independientes y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia o pérdida.

⁷<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm> . 2007

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

Clima de tipo autoritario: Se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes:

El Sistema I Autoritario Explotador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus colaboradores, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y colaboradores es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El Sistema II Autoritario Paternalista: Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus colaboradores, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los colaboradores, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo Participativo: Se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización. El clima participativo, se divide en dos:

Sistema III Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus colaboradores, se les es permitido a los colaboradores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El Sistema IV, Participación en Grupo: Existe la plena confianza en los colaboradores por parte de la dirección, existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert⁸ diseñó su cuestionario considerando aspectos como:

- **Método de mando:** Manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores.
- **Características de las fuerzas motivacionales:** Estrategias que se utilizan para motivar a los colaboradores y responder a las necesidades.
- **Características de los procesos de comunicación:** Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo.
- **Características del proceso de influencia:** Referido a la importancia de la relación supervisor - colaborador para establecer y cumplir los objetivos de la organización.
- **Características del proceso de toma de decisiones:** Pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- **Características de los procesos de planificación:** Estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- **Características de los procesos de control:** Ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- **Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento:** Referidos a la planificación y formación deseada.

TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer⁹ en el que resaltan que el clima organizacional depende de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La

⁸ Brunet, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. México. 1997. p. 45

⁹ Litwin, G. y Stinger, H. "Organizational Climate", Simón & Schuster, 1978

medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.

- **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble supervisión en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización a cerca de los desafíos que impone su trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y colaboradores.
- **Apoyo:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros colaboradores del grupo.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Tolerancia:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que representa un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

TEORÍA DE PRITCHARD Y KARASICK

Pritchard y Karasick¹⁰ desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

¹⁰ ídem p. 48

- **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los colaboradores en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Relaciones sociales:** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- **Rendimiento:** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus colaboradores.
- **Estatus:** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/colaboradores) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones:** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los colaboradores frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

TEORÍA DE BOWERS Y TAYLOR

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

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

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 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.

5.2.2 Ambiente de Trabajo: Condiciones y/o circunstancias internas que rodean a los colaboradores de la empresa Vidrios Imperial.

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

5.2.4 Bienestar social y laboral: Condiciones que permiten la convivencia, comodidad y satisfacción tanto en el ejercicio de las funciones como en el desarrollo humano integral de los colaboradores de la Empresa Vidrios Imperial en su entorno laboral y familiar.

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

5.2.6 Capacitación: Acciones, proyectos y programas tendientes a mejorar el adiestramiento y la calidad del servicio de los colaboradores de la empresa Vidrios Imperial.

5.2.7 Clima Organizacional: Es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos tienen de las estructuras y procesos existentes en su medio laboral, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

5.2.8 Compensación: Todo tipo de recompensas que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

5.2.9 Comunicación: Acciones y procesos que permiten la transmisión y recepción de información interna y la interacción con el usuario externo. Es el medio prioritario mediante el cual se logra la coordinación para alcanzar la misión institucional.

5.2.10 Compromiso Organizacional: También denominada lealtad de los colaboradores, es definida como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

5.2.11 Conflicto: Es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; es el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

5.2.12 Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros colaboradores del grupo.

5.2.13 Cultura Organizacional: Es el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

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

5.2.15 Desarrollo Organizacional: Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en las organizaciones.

5.2.16 Eficiencia: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

5.2.17 Ergonomía: Estudio de las interacciones humanas con tareas, equipos, herramientas y ambiente físico.

5.2.18 Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

5.2.19 Evaluación del Desempeño: Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación con sus responsabilidades.

5.2.20 Liderazgo: Es el conjunto de atributos que sirven para orientar la cohesión de los diferentes grupos de funciones en torno.

5.2.21 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. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

5.2.22 Percepciones: Son las ideas y conocimientos que cada individuo obtiene mediante sus sentidos, estas percepciones pueden variar de acuerdo al medio en el que el individuo se desenvuelve. En una organización, las percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con ella.

5.2.23 Políticas Institucionales: Directrices y lineamientos que imparte la institución para la administración y organización del talento humano con el objetivo de lograr eficiencia y competitividad en el ámbito externo e interno.

5.2.24 Productividad: Medida de rendimiento que influye la eficiencia y la eficacia.

5.2.25 Relaciones Humanas: Conexión, trato de una persona a otra y decisiones que influyen en la interacción social de los directivos, funcionarios o grupos de trabajo.

5.2.26 Salud Ocupacional: Condiciones físicas y sociales de la salud que se mantienen en la empresa en beneficio de la salud y de la productividad.

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

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

5.2.29 Relaciones Interpersonales: Enmarcan las percepciones por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y colaboradores.

5.2.30 Valores: Son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

6. METODOLOGIA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

En el marco del desarrollo y consolidación del proceso de investigación requerido por Vidrios Imperial que busca dar soluciones concretas a su situación actual, hace necesario que éste estudio identifique los diferentes elementos y componentes que hacen parte del problema; el estudio Exploratorio-Descriptivo, brinda las herramientas necesarias; ya que es una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza de un fenómeno; y sirve para describir diversas pautas de comportamientos sociales de una organización con el propósito de delimitar los hechos que conforman el problema de la investigación. Así este estudio “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de la investigación”¹¹. Todo esto con el fin de seleccionar y evaluar planes de acción en donde se incluyen encuestas y diferentes observaciones encaminadas hacia los objetivos específicos de 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 esta dirigida hacia situaciones especificas 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, es inductivo porque el estudio aplica a la realidad de la empresa, es decir involucra a los colaboradores y a sus valores, actitudes y creencias, hecho que no es posible conocerlo a partir de la metodología de investigaron cuantitativa sino cualitativa. Deductivo puesto que se toma como concepto general el clima organizacional ya a partir de este se explica situaciones particulares relacionadas con la empresa Vidrios Imperial de la ciudad de Pasto; además porque se utilizan los factores que proponen diversos autores para evaluar clima organizacional y

¹¹MENDEZ A. Carlos. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Pág. 133-137

que se adaptan mejor a las características de la empresa objeto de estudio. Estos factores son:

- ❖ **Autonomía:** Se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.
- ❖ **Identificación con la empresa:** Se refiere a qué tanto un colaborador se identifica con la empresa de Vidrios Imperial.
- ❖ **Motivación:** Es la predisposición del colaborador para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa.
- ❖ **Percepción:** Es la apreciación que tienen los colaboradores de las condiciones bajo las que trabajan.
- ❖ **Reconocimiento:** Significa, para el colaborador, que le den valor y aprobación a lo que hace.
- ❖ **Responsabilidad:** Es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones.
- ❖ **Relaciones Interpersonales:** Se refiere a la calidad de la relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.

6.3 FUENTES TÉCNICAS DE 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 Vidrios Imperial en la ciudad de Pasto, teniendo en cuenta las necesidades y condiciones de la misma.

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

- ✓ **Técnicas Estadísticas:** El muestreo que se empleará para la aplicación de cuestionarios en la empresa objeto de estudio es el no probabilístico, ya que en la entidad hay pocos colaboradores y al aplicar los instrumentos de información a todo el personal proporciona información con más certeza, por lo tanto se aplican 15 cuestionarios.

- ✓ **Recolección de Datos:** La técnica que se aplicó para la recolección directa de datos reales primarios para el desarrollo de la investigación esta soportada por la técnica de observación directa para lograr así la veracidad de los hechos y lo mas importante para poder establecer cuáles son los factores que determinan el clima organizacional en la empresa Vidrios Imperial, se utilizó el cuestionario para evaluar el clima organizacional, que consta de 22 preguntas dicotómicas cada una validada en contenido, las mismas que, distribuidas al azar, evalúan algunos de los distintos factores que integran el clima laboral, como se muestra a continuación:

Factor que evalúa	Preguntas número...
Estructura: Se refiere a las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.	1, 4, 6, 11, 12, 18
Autonomía: Se refiere al grado de libertad que posee un colaborador para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros.	5, 14
Identificación con la empresa: Se refiere a qué tanto un colaborador se identifica con ésta empresa.	20
Motivación: Es la predisposición del colaborador para realizar ciertas acciones, o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa.	9, 19
Percepción General: Es la apreciación que tienen los colaboradores de las condiciones generales de la empresa para la que trabajan.	3, 7, 16, 17, 21, 22
Reconocimiento: Significa, para el colaborador, que le den valor y aprobación a lo que hace.	8, 10
Relaciones Interpersonales: Se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.	2, 15
Responsabilidad: Es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones. Compromiso.	13

6.3.2 Fuentes Secundarias de Información: La investigación se apoya en bibliografía existente acerca teorías de clima organizacional así como en otras investigaciones relacionadas con el mismo como estudios sobre motivación de

personal, satisfacción laboral, actitudes, valores y creencias del personal entre otros.

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Inicialmente, se llevarán a cabo entrevistas directas al personal de la empresa Vidrios Imperial en los diferentes cargos y áreas con el fin de identificar las razones por las cuales la empresa tiene aspectos positivos o negativos en su clima organizacional.

Posteriormente, se llevará a cabo la recolección de los datos a través de una encuesta, la cual surgió de las necesidades de información para cumplir con el objeto de la investigación.

Se escogió la encuesta como método de recolección de información porque brinda las siguientes ventajas:

- Información concreta.
- Facilidad en la tabulación de datos.
- Información tangible que puede ser utilizada en cualquier momento.

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 "1" en la tabulación realizada en el programa Excel. Para la tabulación de datos se tiene en cuenta cada una de las preguntas de la encuesta. A partir de estos datos obtenidos se aplicará diferentes técnicas estadísticas, como frecuencias, promedios, porcentajes entre otros; que facilitarán la determinación de las fortalezas y debilidades de **Vidrios Imperial** en los diferentes factores a estudiar.

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.

7. ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de campo, estos se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios al personal que labora en la empresa Vidrios Imperial, según se menciona en la metodología y teniendo en cuenta los objetivos hacia los cuales esta orientada bajo las condiciones empresariales que influyen en el clima organizacional de dicha empresa en términos de estructura, autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción general, reconocimiento, relaciones interpersonales y responsabilidad, que se evidencian en los siguientes resultados, los cuales se muestran en porcentajes mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos, elaborados en base a los registros de los cuestionarios realizados; finalmente se hace una integración de las respuestas para cada factor con una interpretación global.

7.1 FACTOR: ESTRUCTURA

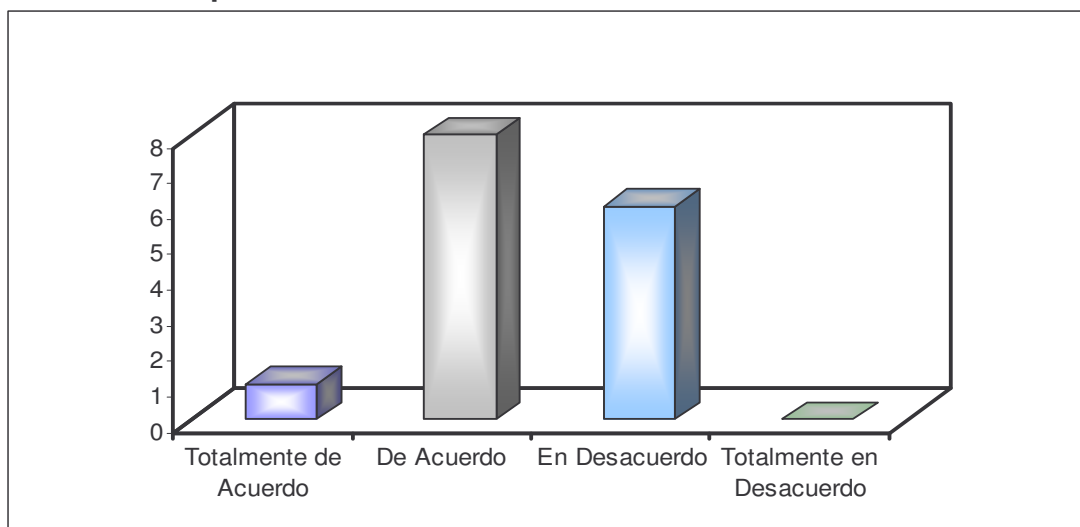
Son las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Tabla N° 01. Respuesta de los colaboradores con respecto a si consideran a la dirección de la empresa como orientadora y líder de los procesos llevados a cabo.

	FR	%
Totalmente de Acuerdo	1	7%
De Acuerdo	8	53%
En Desacuerdo	6	40%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 01. Respuesta de los colaboradores con respecto a si consideran a la dirección de la empresa como orientadora y líder de los procesos llevados a cabo.



Fuente: Esta investigación

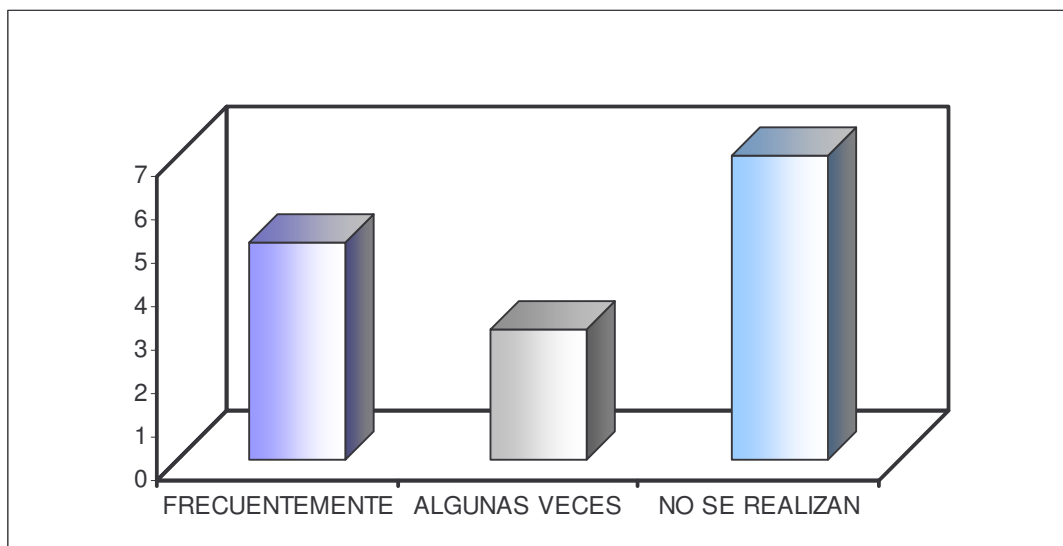
De acuerdo a la Tabla N° 1, al preguntarles a los colaboradores si consideran a la dirección de la empresa como orientadora y líder de los procesos llevados a cabo por la organización el 7% opinó que se están totalmente de acuerdo; el 53% opinó que se están de acuerdo; y el 40% opinó no consideran a la dirección de la empresa como orientadora y líder de los procesos que se llevan a cabo.

Tabla N° 02. Respuesta de los colaboradores con respecto a si se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores.

	FR	%
Frecuentemente	5	33%
Algunas veces	3	20%
No se Realizan	7	47%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 02. Respuesta de los colaboradores con respecto a si se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores.



Fuente: Esta investigación

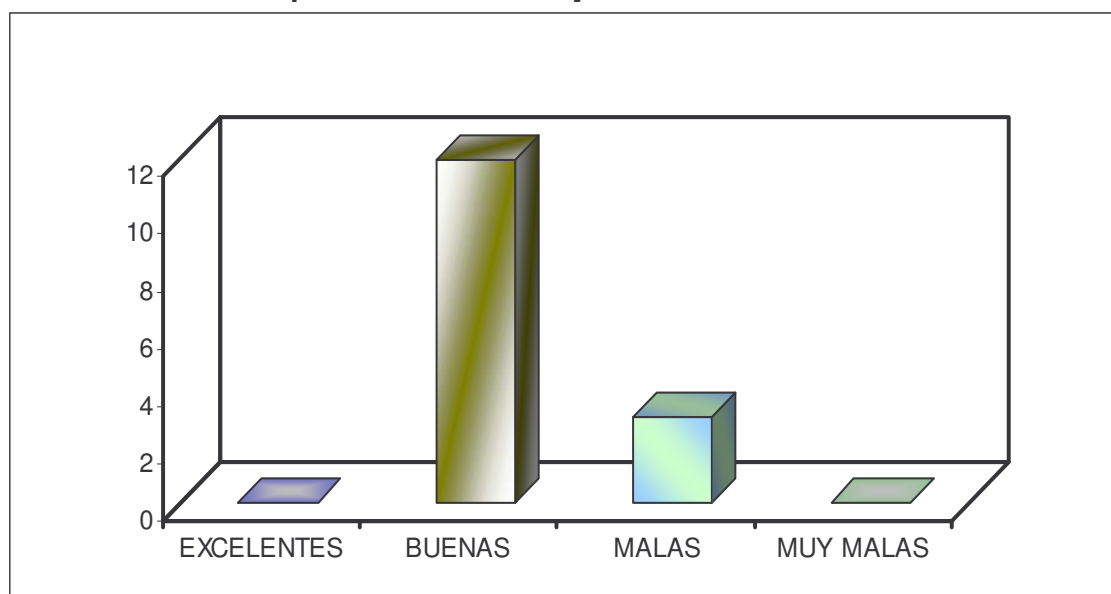
Según la Tabla N° 2, al preguntarles a los colaboradores si se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores, 5 de ellos opinó que se realizan evaluaciones a su desempeño frecuentemente (33%); 3 opinaron que se realizan algunas veces (20%) y la mayoría de los entrevistados, ósea 7 colaboradores opinaron que no se realizan evaluaciones al desempeño de las labores lo que representa el 47%.

Tabla N° 03. Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo evalúan las decisiones tomadas por sus superiores para el cumplimiento de los objetivos.

	FR	%
Excelentes	0	0%
Buenas	12	80%
Malas	3	20%
Muy Malas	0	0%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 03. Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo evalúan las decisiones tomadas por sus superiores para el cumplimiento de los objetivos.



Fuente: Esta investigación

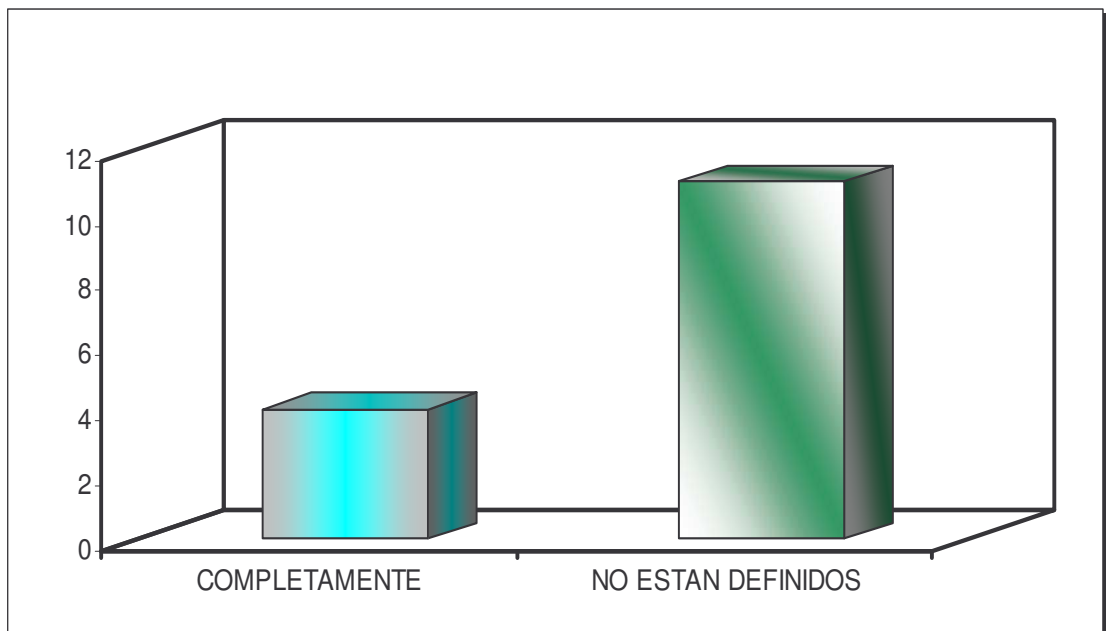
De acuerdo a la Tabla N° 3, los resultados reflejan que una gran parte de los colaboradores es decir 12 colaboradores que representa el 80%, opinan que las decisiones tomadas por su jefe para el cumplimiento de los objetivos son buenas. Mientras que un 3 de ellos opinan que las decisiones tomadas por su jefe para el cumplimiento de los objetivos son malas (20%).

Tabla N° 04. Respuesta de los colaboradores con respecto a si creen que la empresa tiene bien definidos los objetivos, metas y políticas tanto generales como en cada una de sus áreas o dependencias.

	FR	%
Completamente	4	27%
No están definidos	11	73%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 04. Respuesta de los colaboradores con respecto a si creen que la empresa tiene bien definidos los objetivos, metas y políticas tanto generales como en cada una de sus áreas o dependencias.



Fuente: Esta investigación

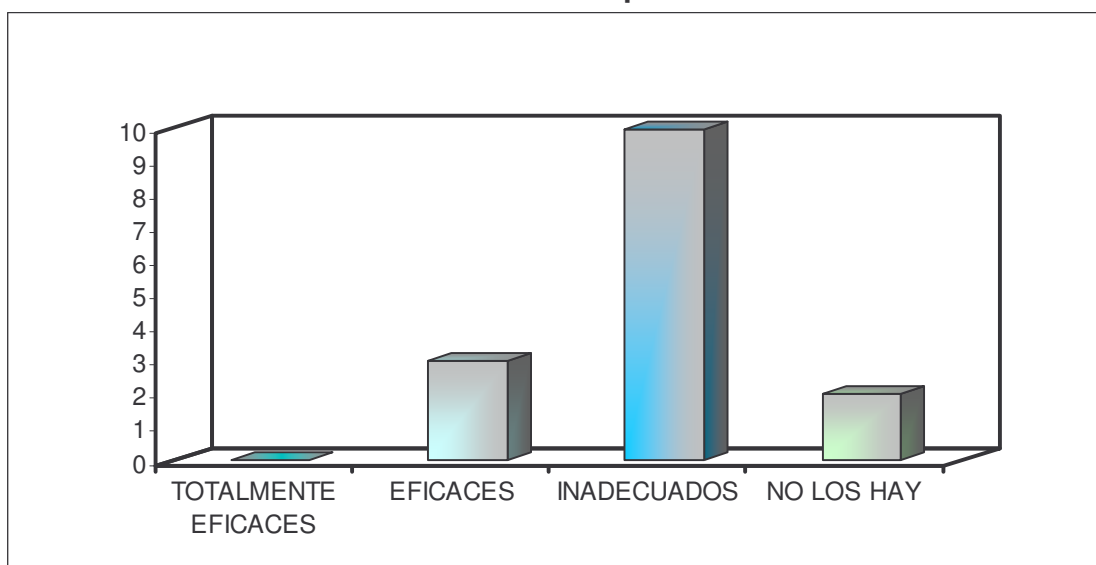
Según la Tabla N° 4, 11 colaboradores, es decir el 73% opinan que la empresa no tiene bien definidos los objetivos, metas y políticas tanto generales como en cada una de sus áreas o dependencias y 4 de ellos que representa el 27% opinan que la empresa si tiene bien definidos los objetivos, metas y políticas tanto generales como en cada una de sus áreas o dependencias.

Tabla N° 05. Respuesta de los colaboradores con respecto a que opinan de los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para el enviar y recibir información desde y hacia cada una de sus áreas o dependencias.

	FR	%
Totalmente eficaces	0	0%
Eficaces	3	20 %
Inadecuados	10	67%
No los Hay	2	13%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 05. Respuesta de los colaboradores con respecto a que opinan de los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para el enviar y recibir información desde y hacia cada una de sus áreas o dependencias.



Fuente: Esta investigación

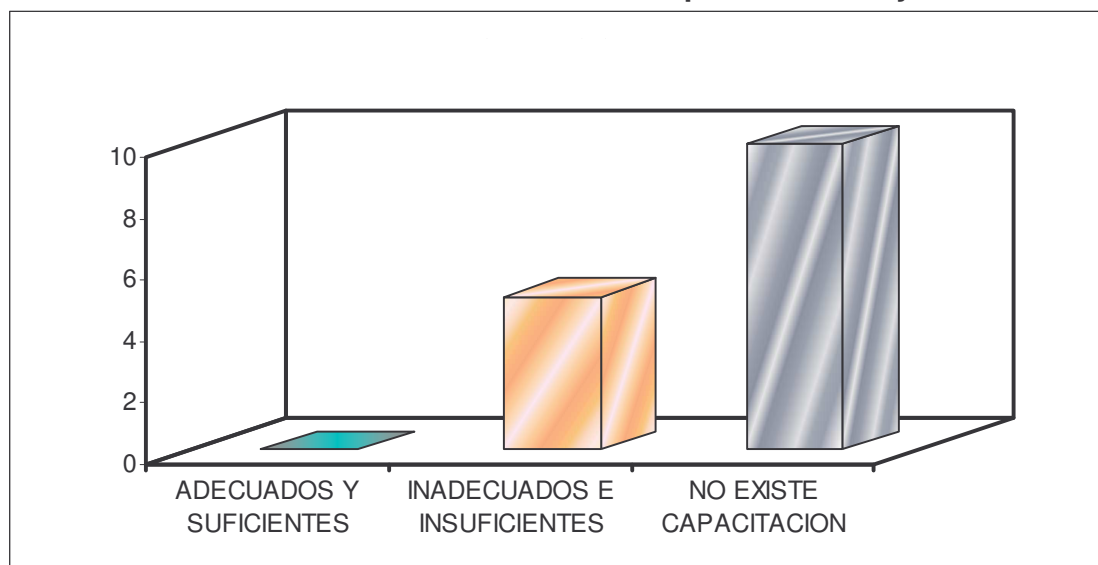
Según los resultados de la Tabla N° 5, los colaboradores en un 20% contestaron que los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para el enviar y recibir información desde y hacia cada una de sus áreas o dependencias son eficaces, un 67% opinan que los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para el enviar y recibir información desde y hacia cada una de sus áreas o dependencias son inadecuados y el 13% opinan que la empresa no cuenta con canales de comunicación para el enviar y recibir información desde y hacia cada una de sus áreas o dependencias.

Tabla Nº 06. Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo evalúan los planes de capacitación y desarrollo de la empresa para el incremento de sus habilidades profesionales y laborales.

	FR	%
Adecuados y suficientes	0	0%
Inadecuados e Insuficientes	5	33%
No existen Capacitación	10	67%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico Nº 06. Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo evalúan los planes de capacitación y desarrollo de la empresa para el incremento de sus habilidades profesionales y laborales.



Fuente: Esta investigación

La Tabla Nº 6, muestra que 5 colaboradores ósea el 33% evalúa a los planes de capacitación y desarrollo de la empresa para el incremento de sus habilidades profesionales y laborales como inadecuados e insuficientes, mientras que 10 personas que representa el 67% opina que no existen planes de capacitación y desarrollo en la empresa que permitan el incremento de las habilidades profesionales y laborales.

En cuanto a la evaluación del **FACTOR ESTRUCTURA**, nos podemos dar cuenta que hay debilidades en cuanto a la fijación de objetivos claros y precisos por parte

de la gerencia lo que impide evaluar el desempeño de los colaboradores y así poder determinar las necesidades de capacitación y la formulación de estrategias claves para orientar a la organización hacia el éxito. También es de vital importancia en la empresa establecer canales de comunicación eficaces.

7.2 FACTOR: AUTONOMÍA

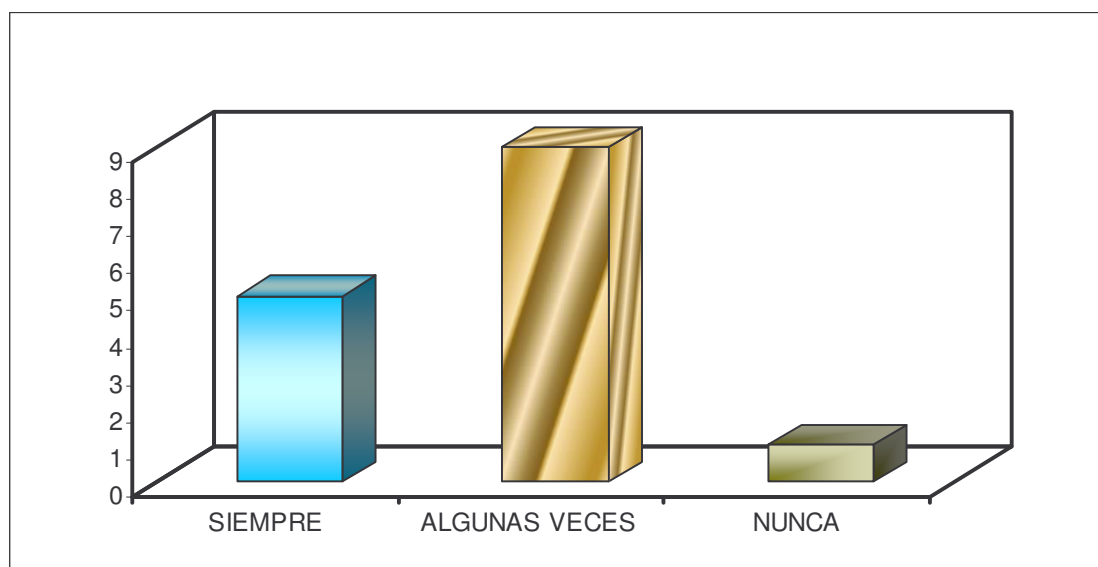
Se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.

Tabla N° 07. Respuesta de los colaboradores con respecto a si sus superiores permiten su intervención en la toma de decisiones.

	FR	%
Siempre	5	33%
Algunas veces	9	60%
Nunca	1	7%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 07. Respuesta de los colaboradores con respecto a si sus superiores permiten su intervención en la toma de decisiones.



Fuente: Esta investigación

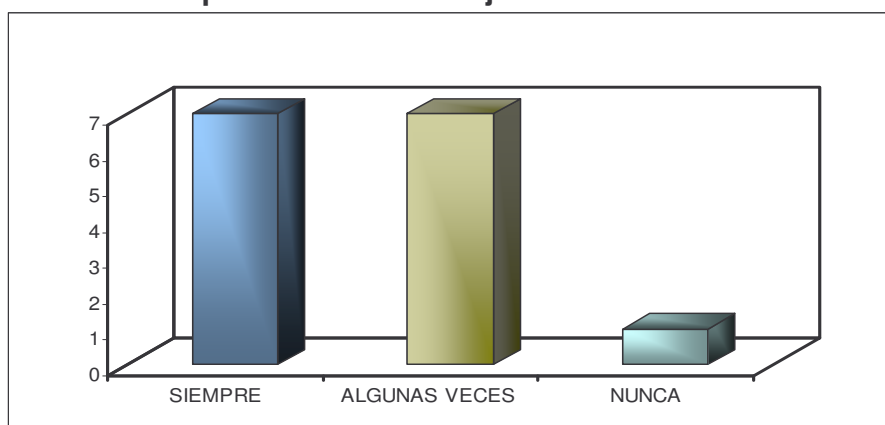
Según la Tabla N° 7, el 60% es decir 9 de los colaboradores encuestados en la empresa Vidrios Imperial opina que algunas veces su jefe permite la intervención en la toma de decisiones, 5 colaboradores es decir el 33% dicen que su jefe siempre les ha permitido su intervención en la toma de decisiones y un colaborador encuestado que representa el 7% dice que nunca su jefe le ha permitido intervenir en la toma de decisiones.

Tabla N° 08. Respuesta de los colaboradores con respecto a si realizan recomendaciones y sugerencias que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos.

	FR	%
Siempre	7	47%
Algunas veces	7	47%
Nunca	1	6%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 08. Respuesta de los colaboradores con respecto a si realizan recomendaciones y sugerencias que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos.



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la tabla N° 8, 7 de los colaboradores señalaron que siempre realizan recomendaciones y sugerencias que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos, esto representa el 47%; lo mismo que 7 de ellos algunas veces ha realizado recomendaciones y sugerencias que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos, y el 6% nunca ha hecho recomendaciones y sugerencias que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos.

El personal manifestó, según los resultados, que la gerencia debe prestar más atención a lo que los colaboradores tienen que decir en cuanto a sugerencias para mejorar el ambiente laboral y el desempeño individual. Por lo que se debería permitir que los colaboradores tomen ciertas decisiones para implementar una cultura de autonomía en la toma de éstas y darle al colaborador la confianza que se merece.

7.3 FACTOR: IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA

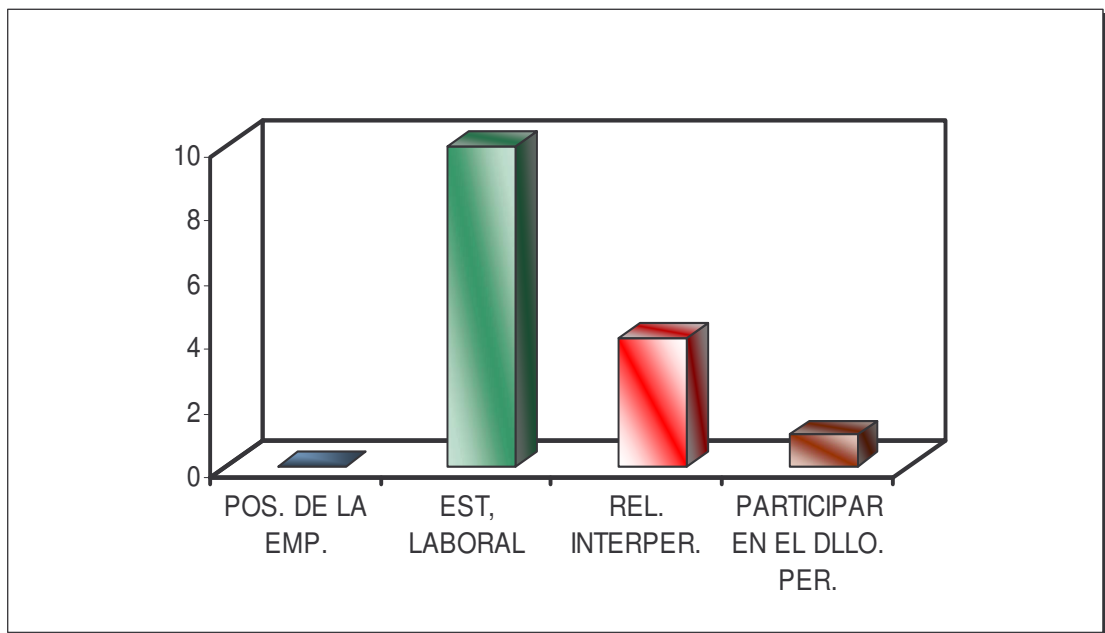
Se refiere a qué tanto un colaborador se identifica con ésta empresa.

Tabla N° 09. Respuesta de los colaboradores con respecto a por qué se sienten a gusto de formar parte de esta empresa.

	FR	%
Posicionamiento de la empresa	0	0%
Estabilidad laboral	10	67%
Relaciones interpersonales	4	27%
Participar en el desarrollo empresarial	1	6%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 09. Respuesta de los colaboradores con respecto a por qué se sienten a gusto de formar parte de esta empresa.



Fuente: Esta investigación

Como se puede reflejar en la Tabla N° 9, el 67% siente a gusto de formar parte de esta empresa por la estabilidad laboral, el 27% opinaron que siente a gusto de formar parte de la empresa por relaciones interpersonales y el 6% de los colaboradores opinó que siente a gusto de formar parte por poder participar en la organización y el desarrollo empresarial de la empresa.

7.4 FACTOR: MOTIVACIÓN

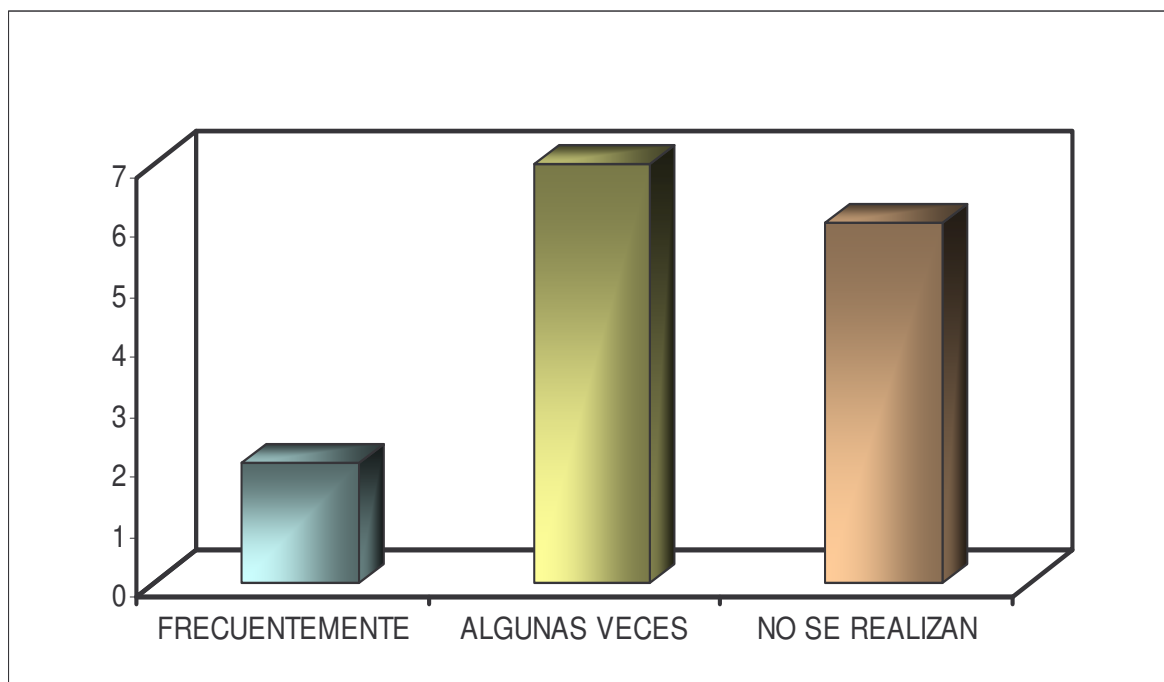
Es la predisposición del colaborador para realizar ciertas acciones, o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa. Este factor se ve muy influenciado por la satisfacción que la empresa le proporcione al colaborador.

Tabla N° 10. Respuesta de los colaboradores con respecto a si la empresa realiza actividades o programas recreativos, culturales o afines, que generen integración entre ellos.

	FR	%
Frecuentemente	2	13%
Algunas veces	7	47%
No se Realizan	6	40%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 10. Respuesta de los colaboradores con respecto a si la empresa realiza actividades o programas recreativos, culturales o afines, que generen integración entre ellos.



Fuente: Esta investigación

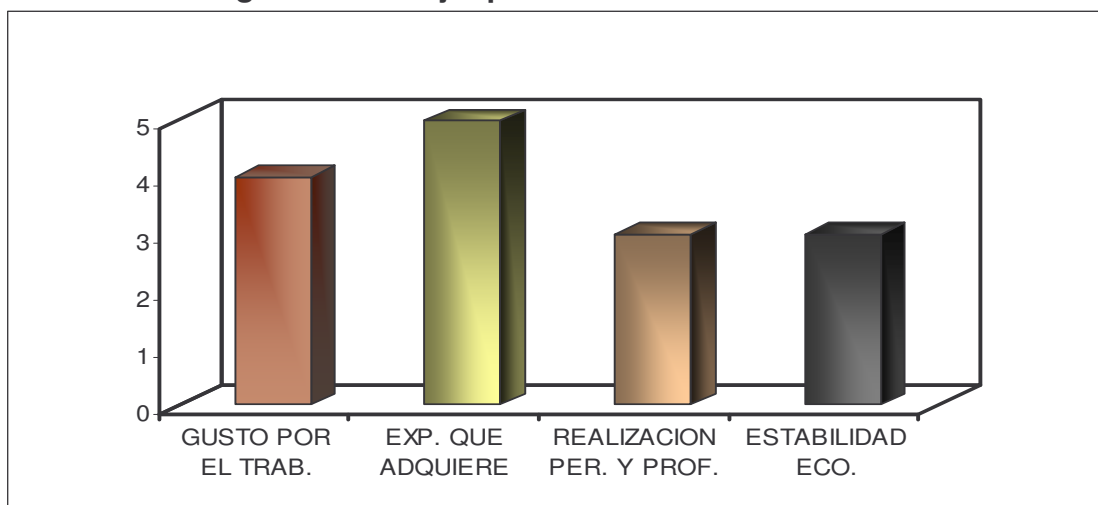
Según la Tabla N° 10, 2 colaboradores opinan que frecuentemente la empresa realiza actividades recreativas, culturales que generan integración entre ellos (13%), 7 opinó que algunas veces que la empresa realiza actividades recreativas, culturales que generan integración entre los ellos (47%), y 6 colaboradores que representa el 40% opinó que no se realizan en la empresa realiza actividades recreativas, culturales que generan integración entre los colaboradores.

Tabla N° 11. Respuesta de los colaboradores con respecto a por qué les agrada el trabajo que realizan.

	FR	%
Gusto por el trabajo	4	27%
La experiencia que adquiere	5	33%
Realización personal y profesional	3	20%
Estabilidad económica	3	20%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 11. Respuesta de los colaboradores con respecto a por qué les agrada el trabajo que realizan.



Fuente: Esta investigación

Según la Tabla N° 11, el 27% del personal de Vidrios Imperial ósea 4 colaboradores opinó le agrada trabajar por el gusto que siente hacerlo, 5 colaboradores dijeron que les agrada el trabajo que realizan por la experiencia que adquieren (33%), 3 dijeron que les agrada el trabajo que realizan por la realización personal y profesional que tienen (20%) y 3 colaboradores que representa el 20% les agrada el trabajo que realizan por la estabilidad económica.

7.5 FACTOR: PERCEPCIÓN GENERAL

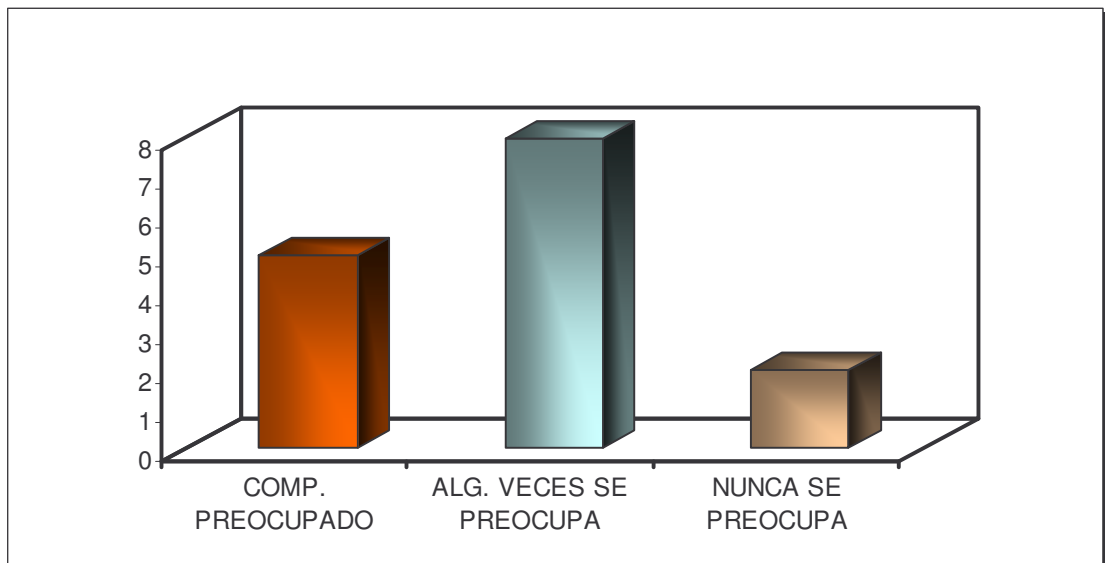
Es la apreciación que tienen los colaboradores de las condiciones generales de la empresa para la que trabajan.

Tabla N° 12. Respuesta de los colaboradores con respecto a si su jefe directo se preocupa por conocer sus necesidades profesionales y personales, con el fin de ayudar a resolver las dificultades de su trabajo.

	FR	%
Completamente Preocupado	5	53%
Algunas veces se preocupa	8	54%
Nunca se preocupa	2	13%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 12. Respuesta de los colaboradores con respecto a si su jefe directo se preocupa por conocer sus necesidades profesionales y personales, con el fin de ayudar a resolver las dificultades de su trabajo.



Fuente: Esta investigación

Según la Tabla N° 12, el 53% de los colaboradores opinaron que su jefe esta completamente preocupado por conocer sus necesidades profesionales y personales, con el fin de ayudar a resolver las dificultades de su trabajo, el 54% de los colaboradores opinan que su jefe directo se preocupa algunas veces por conocer sus necesidades profesionales y personales, con el fin de ayudar a

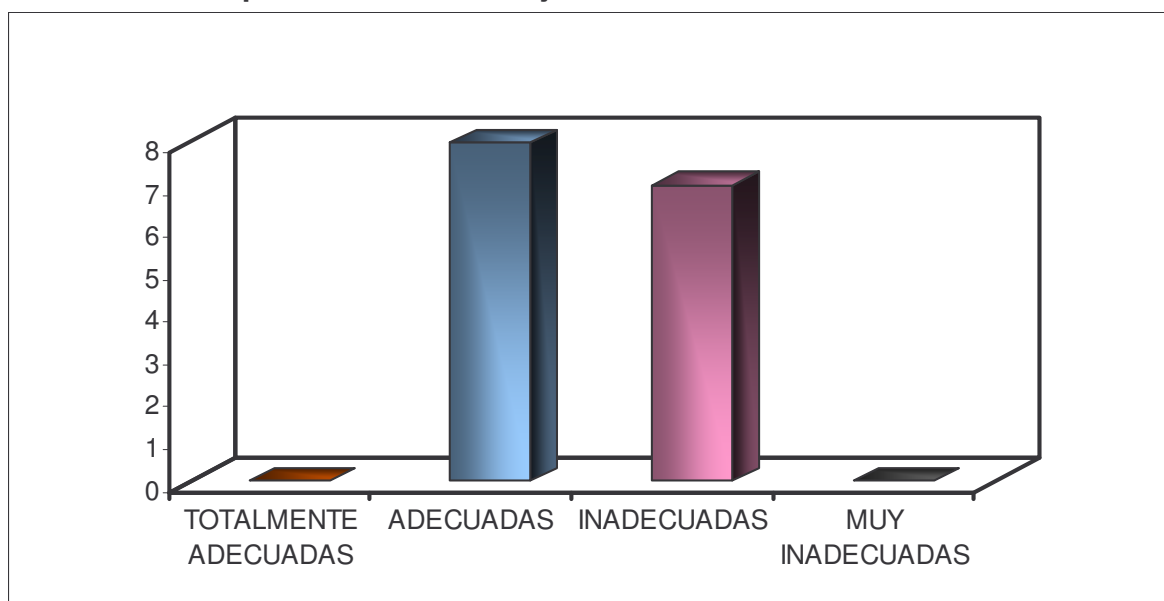
resolver las dificultades de su trabajo y el 13% opinan que su jefe nunca se preocupa por conocer sus necesidades profesionales y personales, con el fin de ayudar a resolver las dificultades de su trabajo

Tabla N° 13. Respuesta de los colaboradores con respecto a su opinión de la comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realizan su trabajo.

	FR	%
Totalmente Adecuadas	0	0%
Adecuadas	8	53%
Inadecuadas	7	47%
Muy inadecuadas	0	0%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 13. Respuesta de los colaboradores con respecto a su opinión de la comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realizan su trabajo.



Fuente: Esta investigación

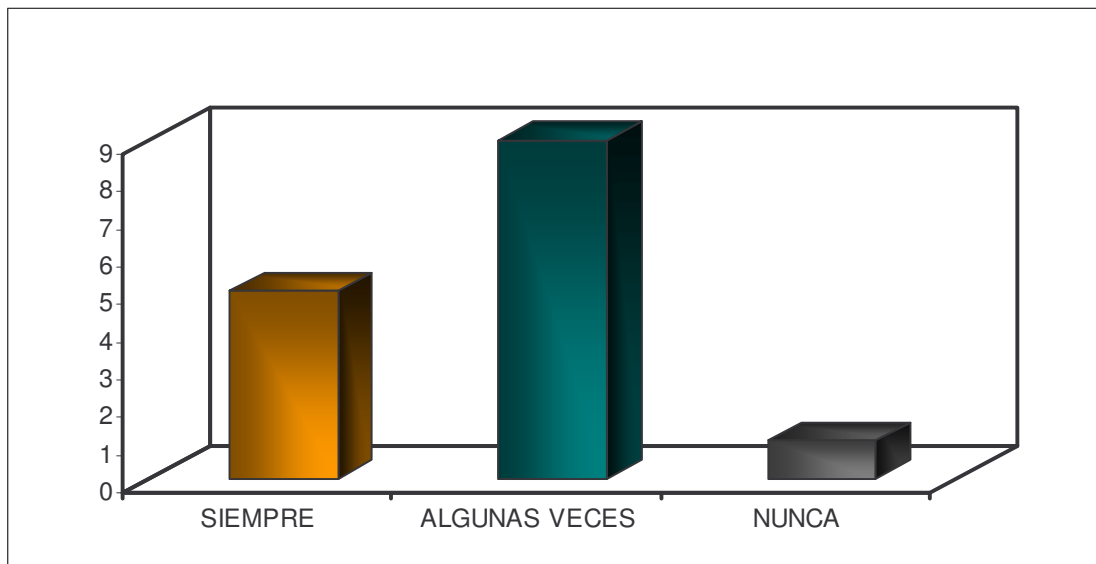
De acuerdo a la Tabla N° 13, el 53% de los colaboradores afirman que la comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realiza su trabajo son adecuadas y el 47 % señalan que la comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realiza su trabajo son inadecuadas.

Tabla N° 14. Respuesta de los colaboradores con respecto a si la empresa se preocupa porque cuenten con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.

	FR	%
Siempre	5	33%
Algunas veces	9	60%
Nunca	1	7%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 14. Respuesta de los colaboradores con respecto a si la empresa se preocupa porque cuenten con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.



Fuente: Esta investigación

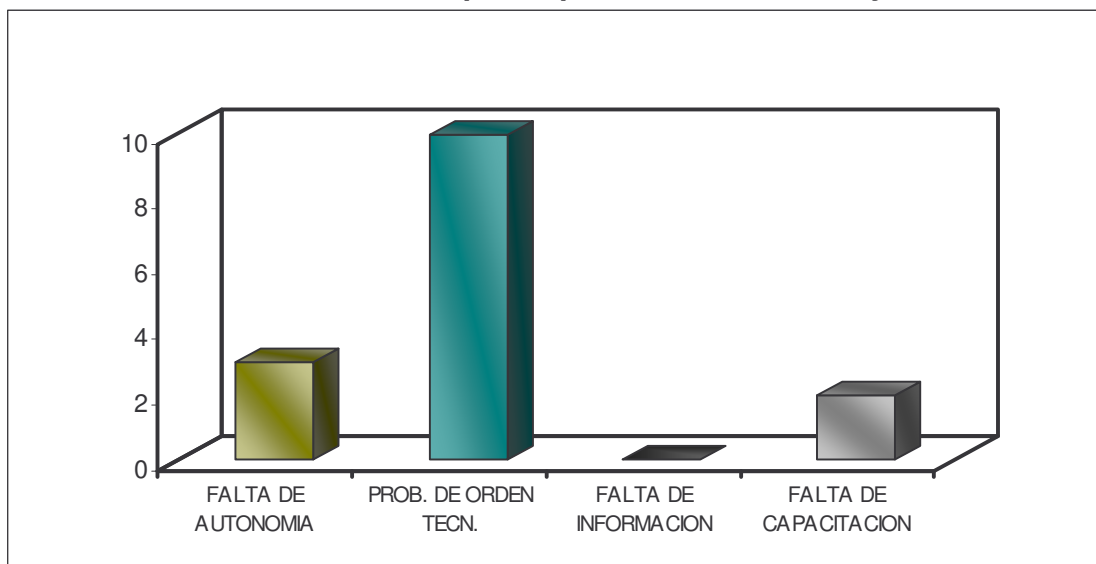
La Tabla N° 14 muestra que 5 colaboradores que representa el 33% opinan que la empresa siempre preocupa porque cuenten con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones, 9 e ellos opina algunas veces la empresa se preocupa porque cuenten con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones y tan solo un colaborador que representa el 7% opina que la empresa nunca se preocupa porque cuenten con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Tabla N° 15. Respuesta de los colaboradores con respecto a cuáles son las dificultades que se presentan en el trabajo.

	FR	%
Falta de Autonomía	3	20%
Problemas de Orden Técnico	10	67%
Falta de Información	0	0%
Falta de Capacitación	2	13%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 15. Respuesta de los colaboradores con respecto a cuáles son las dificultades que se presentan en el trabajo.



Fuente: Esta investigación

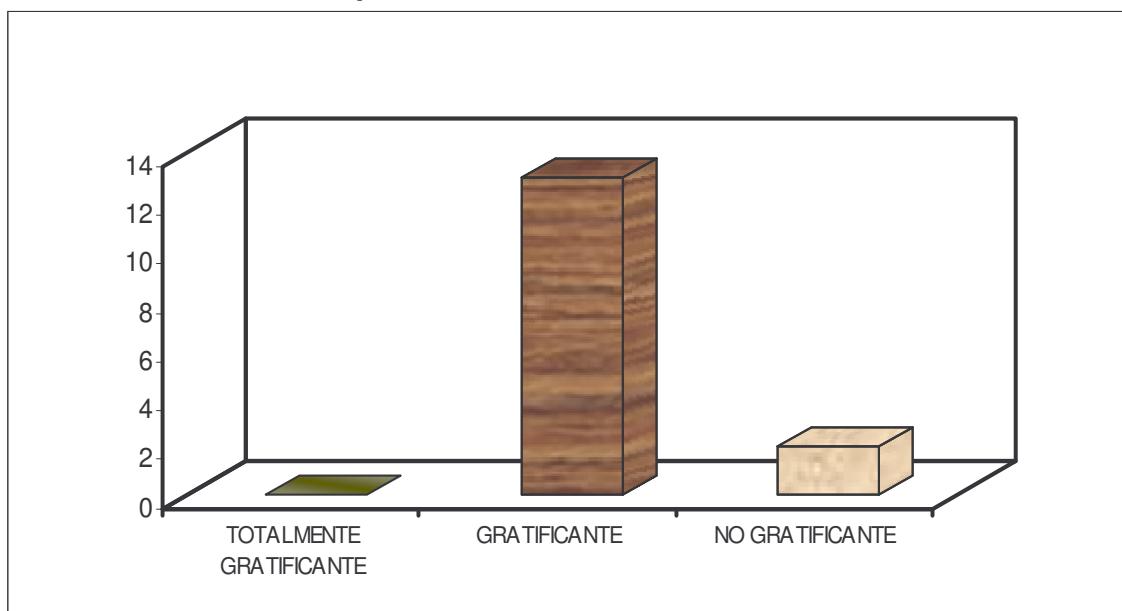
Los resultados de la Tabla N° 15 muestran que 3 colaboradores que representa el 20% piensa que una de las mayores dificultades que se presentan en su trabajo es la falta de autonomía, para la mayoría de colaboradores ósea 10 es decir un 67% del personal encuestado afirma que la mayor dificultad que se presenta en su trabajo son de orden técnico, y 2 colaboradores opinan que la mayor dificultad que se presentan en su trabajo es la falta de capacitación (13%).

Tabla N° 16. Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo califican el clima organizacional presente actualmente en la empresa.

	FR	%
Totalmente Gratificante	0	0%
Gratificante	13	87%
No Gratificante	2	13%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 16. Respuesta de los colaboradores con respecto a cómo califican el clima organizacional presente actualmente en la empresa.



Fuente: Esta investigación

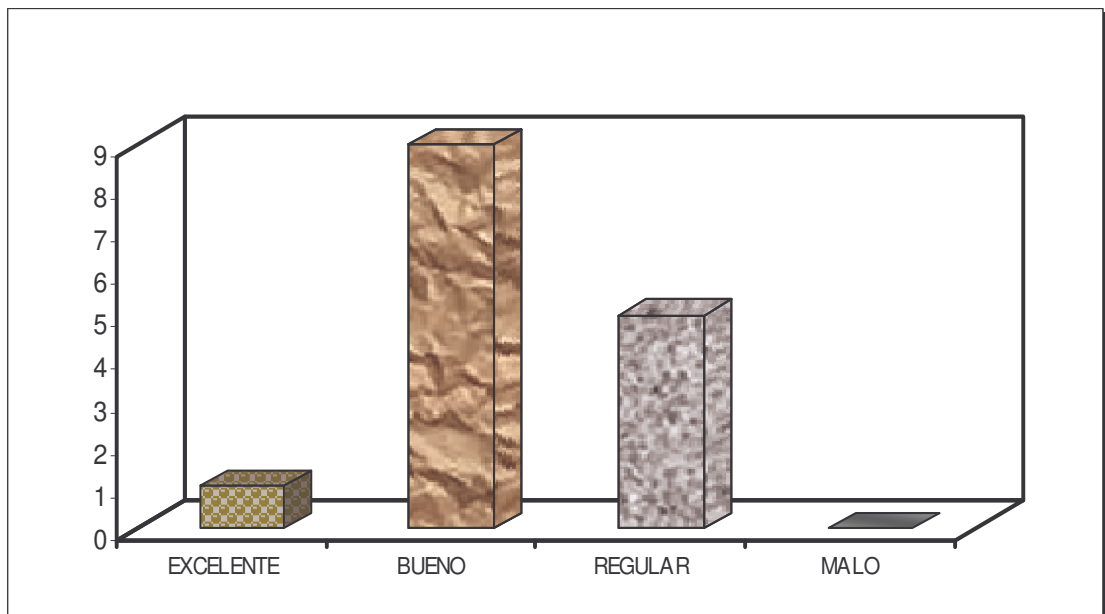
Según la Tabla N° 16, para la mayoría de los colaboradores ósea 13 de ellos el Clima Organizacional que se presenta actualmente en la empresa es gratificante (87%), mientras que 2 de los encuestados opinó que el Clima Organizacional que se representa actualmente en la empresa es no gratificante.

Tabla N° 17. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la ventilación en su lugar de trabajo.

	FR	%
EXCELENTE	1	7%
BUENO	9	60%
REGULAR	5	33%
MALO	0	0%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 17. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la ventilación en su lugar de trabajo.



Fuente: Esta investigación

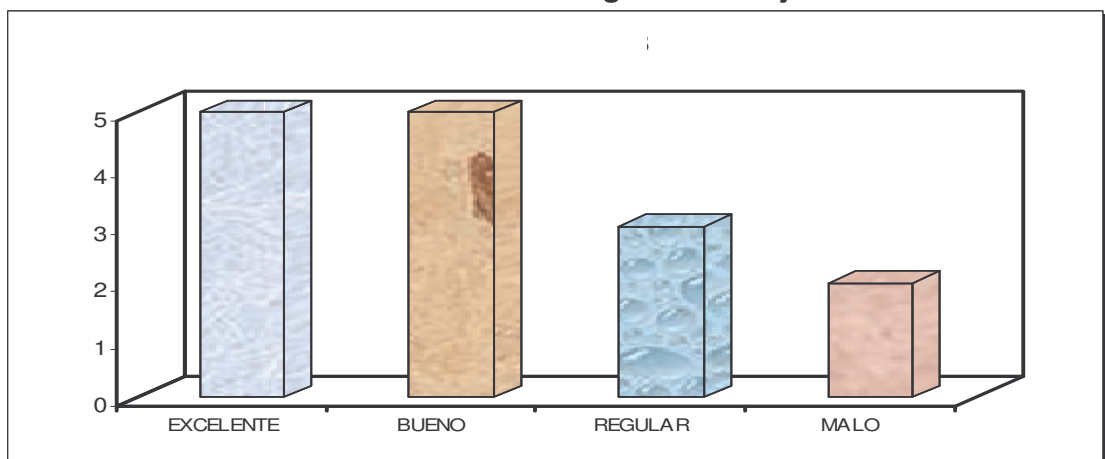
En la Tabla N° 17, se destaca que uno de los colaboradores encuestados opina que la ventilación del almacén es excelente (7%), 9 colaboradores ósea la mayoría de los encuestados opinan que la ventilación es buena (60%) y 5 de ellos dicen que la ventilación es mala (33%).

Tabla N° 18. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la luz en su lugar de trabajo.

	FR	%
EXCELENTE	5	33%
BUENO	5	33%
REGULAR	3	20%
MALO	2	14%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 18. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la luz en su lugar de trabajo.



Fuente: Esta investigación

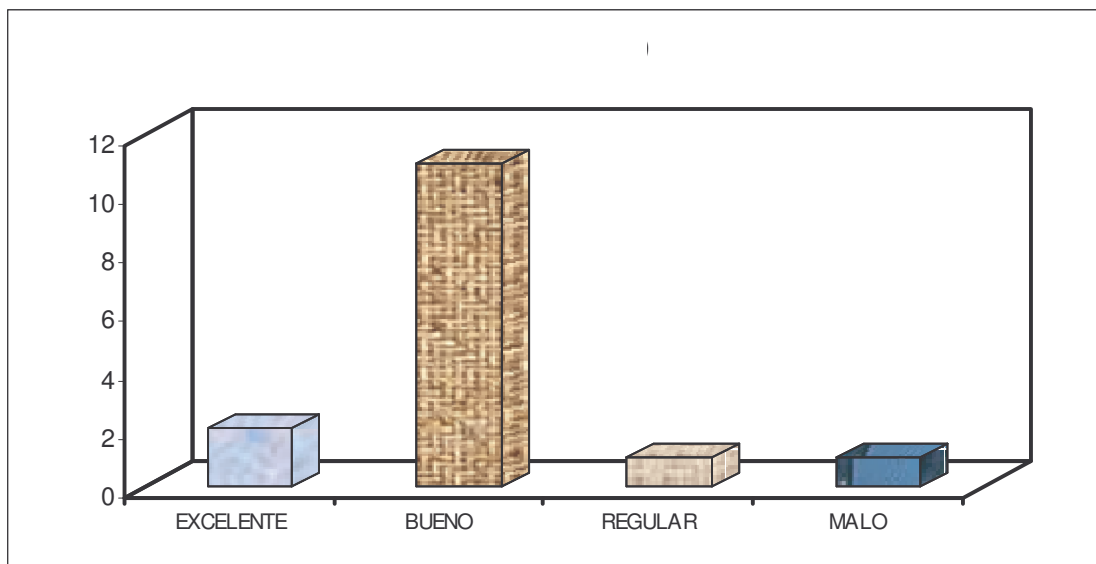
En cuanto a la Luz en la Tabla N° 18, se destaca que 5 de los colaboradores encuestados opina es excelente (33%), 5 colaboradores opinan que la luz es buena (33%), 3 opinan que la luz es regular (20%) y 2 de ellos dicen que la es mala (14%).

Tabla N° 19. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la temperatura en su lugar de trabajo.

	FR	%
EXCELENTE	2	13%
BUENO	11	73%
REGULAR	1	7%
MALO	1	7%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 19. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la temperatura en su lugar de trabajo.



Fuente: Esta investigación

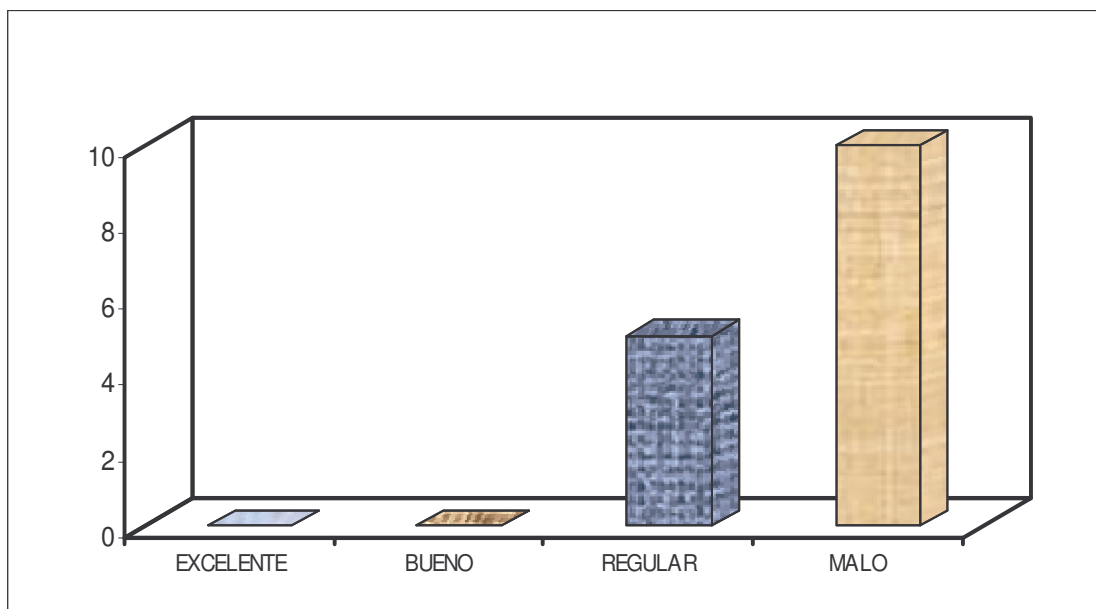
En la Tabla N° 19, se destaca que 2 de los colaboradores encuestados opina que la temperatura del almacén es excelente (13%), la mayoría de los colaboradores ósea 11 opinan que la temperatura es buena (73%), un colaborador opina que la temperatura del almacén es regular (7%) y 1 de ellos dice que la temperatura es mala (7%).

Tabla N° 20. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican el ruido en su lugar de trabajo.

	FR	%
EXCELENTE	0	0%
BUENO	0	0%
REGULAR	5	33%
MALO	10	67%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 20. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican el ruido en su lugar de trabajo.



Fuente: Esta investigación

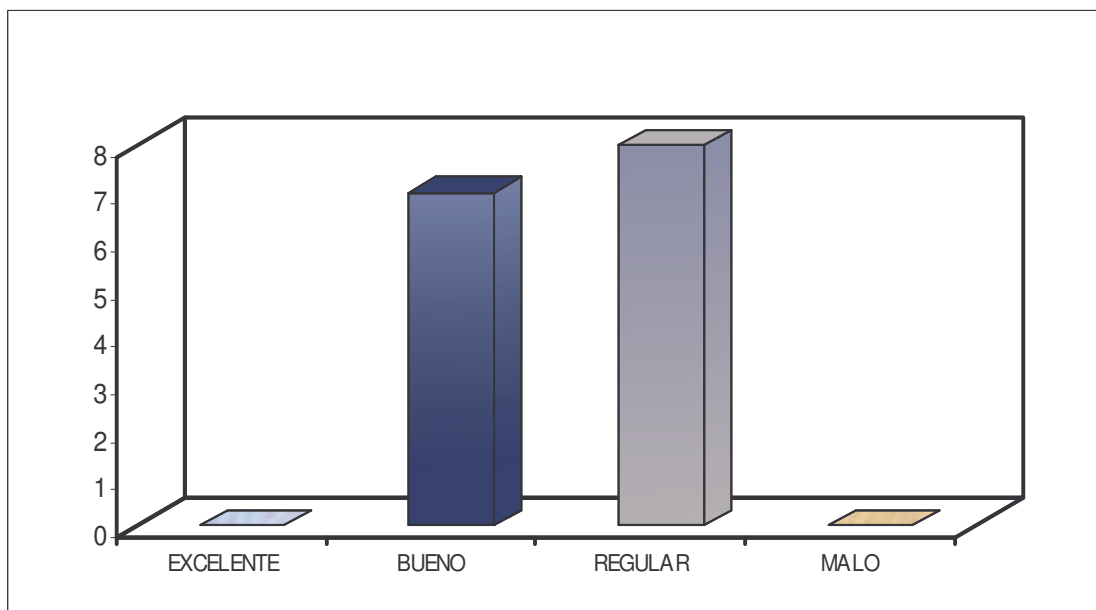
La Tabla N° 20 revela claramente que el personal de Vidrios Imperial opina en un 67% se encuentran totalmente incómodos por el ruido, ósea 10 colaboradores, mientras que 5 colaboradores que representa un 33% opina que se encuentran incómodos.

Tabla N° 21. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la comodidad en su lugar de trabajo.

	FR	%
EXCELENTE	0	0%
BUENO	7	47%
REGULAR	8	53%
MALO	0	0%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 21. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la comodidad en su lugar de trabajo.



Fuente: Esta investigación

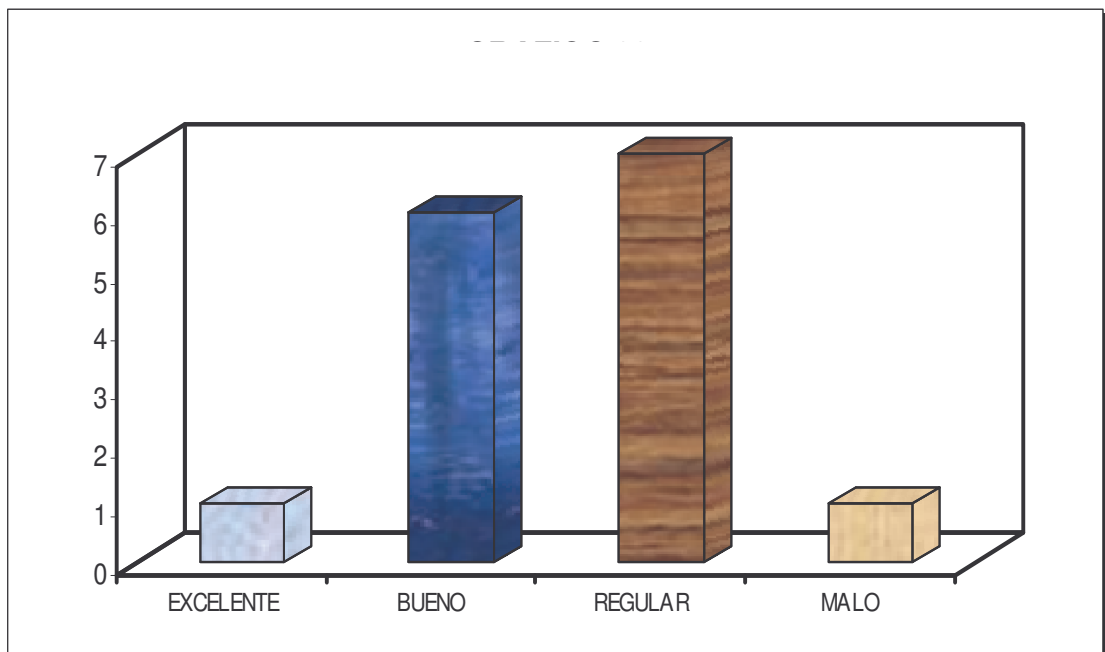
De acuerdo a la Tabla N° 21, 7 de los colaboradores encuestados opinan que la comodidad en el Almacén es buena (47%), mientras que 8 colaboradores opina que la comodidad del almacén es regular (53%).

Tabla N° 22. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la seguridad en su lugar de trabajo.

	FR	%
EXCELENTE	1	7%
BUENO	6	40%
REGULAR	7	46%
MALO	1	7%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 22. Respuesta de los colaboradores con respecto a como califican la seguridad en su lugar de trabajo.



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la Tabla N° 22, uno de los colaboradores opina que la seguridad que ofrece el almacén es excelente (7%), para 6 colaboradores que representa el 40% la seguridad que ofrece el almacén es buena, para 7 colaboradores que representa el 46% la seguridad que ofrece el almacén es regular y un colaborador opina que la seguridad que ofrece el almacén es mala (7%).

En cuanto a la PERCEPCIÓN general, el personal de ésta empresa opina el clima organizacional que se presenta actualmente es gratificante (Gráfica 16), a pesar de las dificultades de orden técnico que se presentan (Gráfica 15), por tanto se sugiere al Gerente de la empresa fidelizar a sus colaboradores mejorando su calidad de vida durante el tiempo en que desarrollan su trabajo. Lo más habitual es el diseño de instalaciones acogedoras y la creación de un ambiente físico confortable, sano, dentro de oficinas iluminadas y bien ventiladas, ya que de acuerdo a algunos trabajos de investigación, se ha determinado que el ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores del nivel operativo de una planta de producción, tiene especial consideración el apoyo que la empresa brinda a los colaboradores en cuanto al desarrollo de sus actividades y la satisfacción de sus necesidades. Además también se sugiere hacer entrega a tiempo de las herramientas y dotación necesarias para el desarrollo de sus labores, como también tomar algunas medidas en cuanto al excesivo ruido que se presenta durante la jornada laboral

7.6 FACTOR: RECONOCIMIENTO

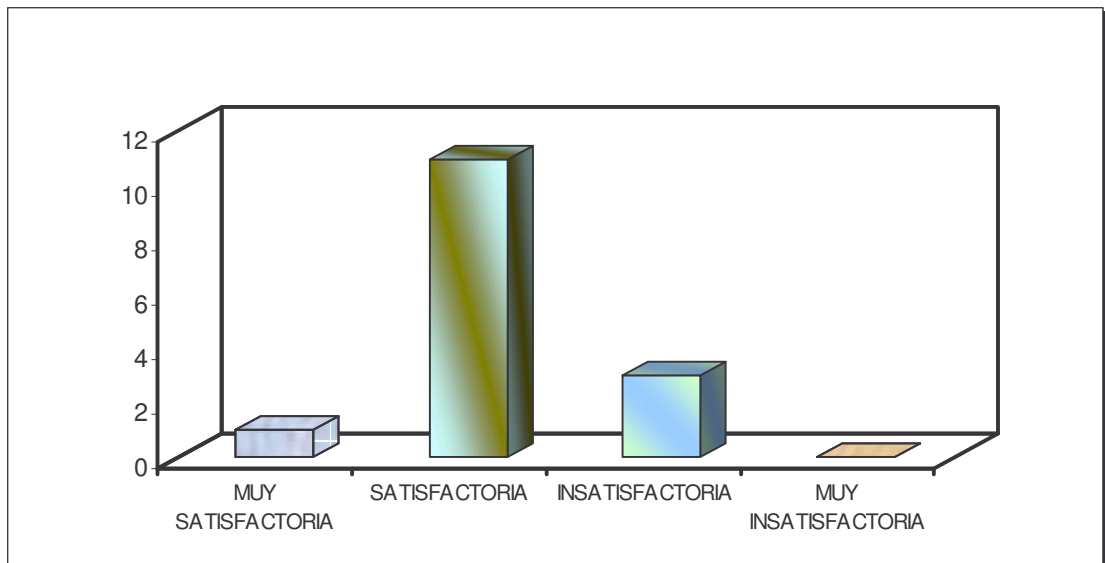
Significa, para el colaborador, que le den valor y aprobación a lo que hace.

Tabla N° 23. Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran la compensación salarial que reciben por las tareas que efectúa en su cargo.

	FR	%
Muy satisfactoria	1	7%
Satisfactoria	11	73%
Insatisfactoria	3	20%
Muy insatisfactoria	0	0%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 23. Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran la compensación salarial que reciben por las tareas que efectúa en su cargo.



Fuente: Esta investigación

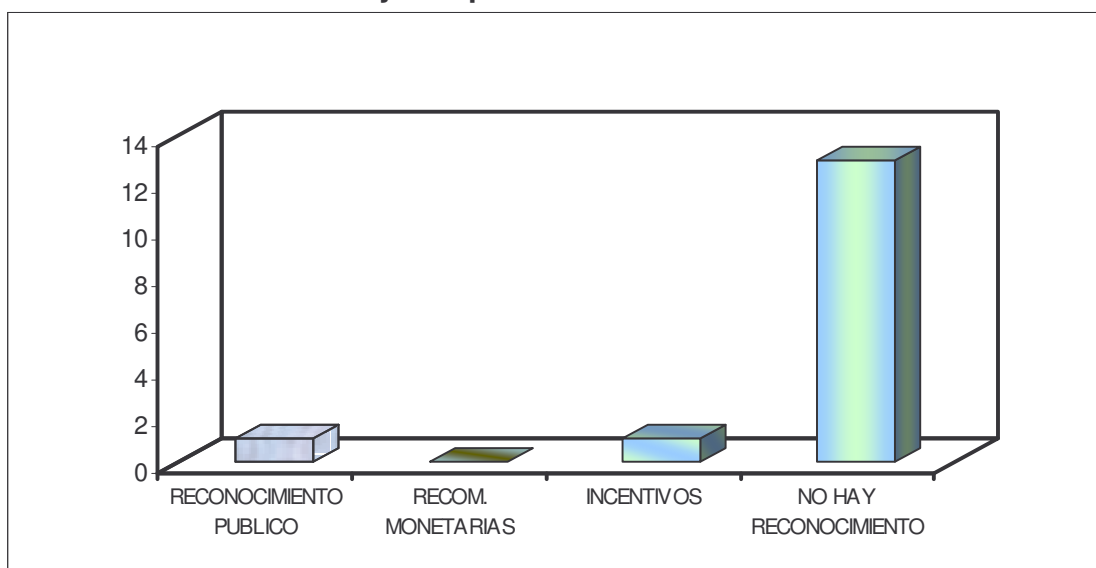
De acuerdo a la Tabla N° 23, los resultados reflejan que la compensación salarial que recibe por las tareas que efectúa en su cargo es muy satisfactoria para el 7% de los colaboradores, para la mayoría de los encuestados que representa el 73% la compensación salarial que recibe por las tareas que efectúa es satisfactoria, mientras que para el 23% es insatisfactoria la compensación salarial que reciben por las tareas que efectúa en su cargo.

Tabla N° 24. Respuesta de los colaboradores con respecto a como se reconocen los logros de cada miembro a la dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones.

	FR	%
Reconocimiento Público	1	7%
Recompensas Monetarias	0	0%
Incentivos	1	7%
No se reconocen los logros en la empresa	13	86%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 24. Respuesta de los colaboradores con respecto a como se reconocen los logros de cada miembro a la dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones.



Fuente: Esta investigación

Según la Tabla N° 24, un colaborador opina que se le reconocen sus logros de a la dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones a través del reconocimiento publico (7%), un colaborador opina que se le reconocen sus logros de a la dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones a través incentivos (7%) y la mayoría del personal de encuestado ósea 13 colaboradores que representan el 86% no se le reconocen sus logros de a la dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones.

7.7 FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES

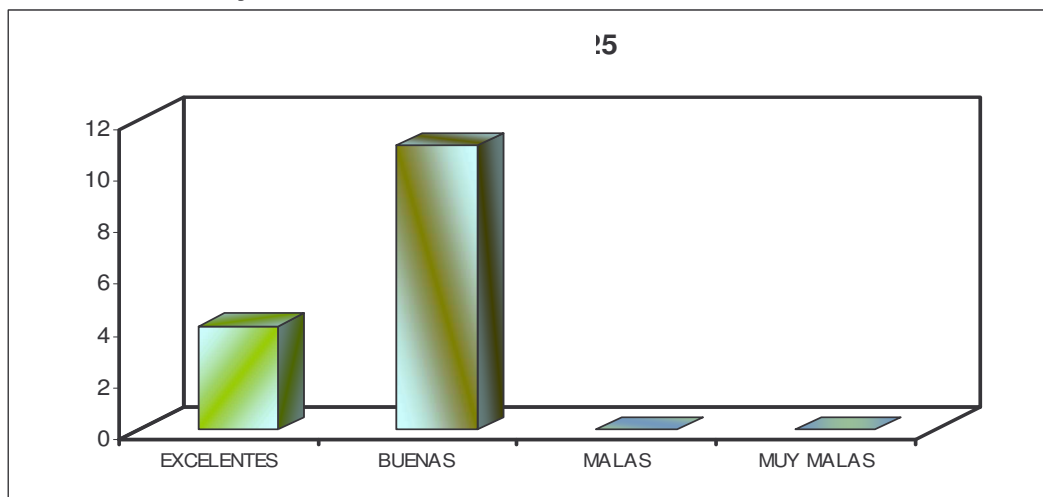
Se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.

Tabla N° 25. Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran es las relación, profesional y personal, con su jefe directo.

	FR	%
Excelentes	4	27%
Buenas	11	73%
Malas	0	0%
Muy Malas	0	0%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 25. Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran es las relación, profesional y personal, con su jefe directo.



Fuente: Esta investigación

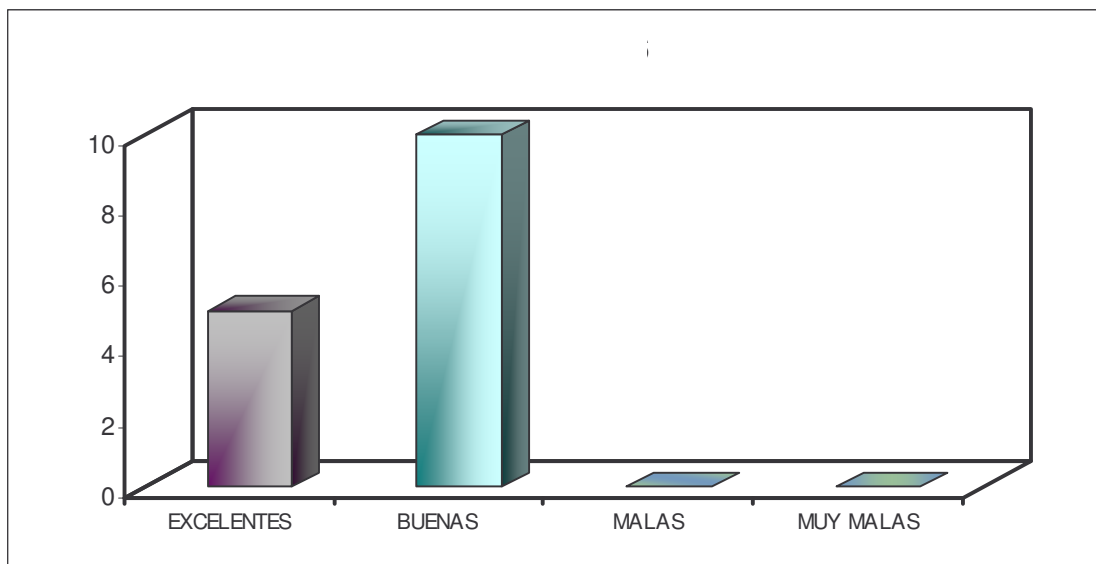
De acuerdo a la Tabla N° 25, el 27% de los colaboradores opinan que las relaciones profesional y personal, con su jefe directo es excelente que representa a 4 de los colaboradores encuestados y el 73% de ellos opina que la relación profesional y personal, con su jefe directo es buena que representa a 11 colaboradores de los 15 encuestados.

Tabla N° 26. Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran es la relación con las personas que laboran en su área o su dependencia.

	FR	%
Excelentes	5	33%
Buenas	10	67%
Malas	0	0%
Muy Malas	0	0%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 26. Respuesta de los colaboradores con respecto a como consideran es la relación con las personas que laboran en su área o su dependencia.



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la Tabla N° 26, un 33% de los colaboradores opinan que la relación que tienen con las personas que laboran en su área o su dependencia es excelente que representa a 5 de los colaboradores encuestados, los 10 colaboradores restantes opinan que la relación que tienen con las personas que laboran en su área o su dependencia es buena (67%).

La calidad de las RELACIONES INTERPERSONALES en ésta empresa entre compañeros y su jefe directo, es agradable, respetuosa y cordial (Gráficas 25 y 26), por tanto estos altos índices de cooperación son positivas e inciden en un clima organizacional excelente.

7.8 FACTOR: RESPONSABILIDAD

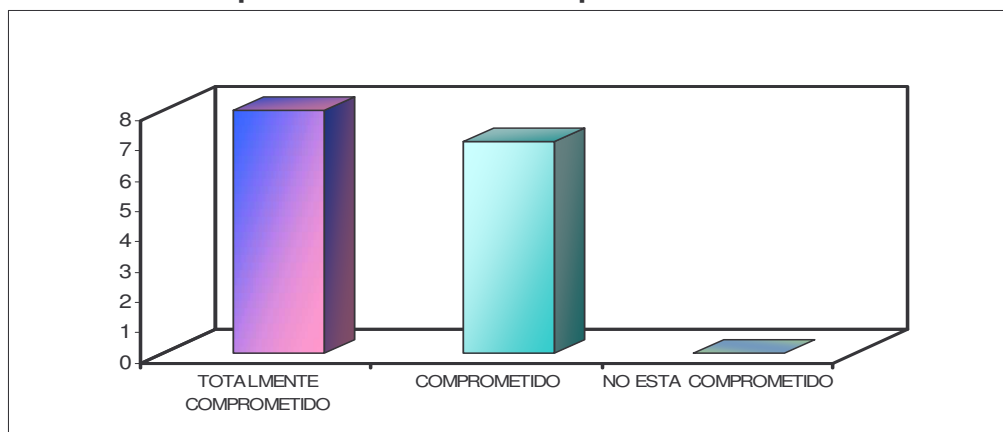
Es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones. Compromiso.

Tabla N° 27. Respuesta de los colaboradores con respecto a si se sienten comprometidos con el cumplimiento de sus funciones.

	FR	%
Totalmente comprometido	8	53%
Comprometido	7	47%
No esta Comprometido	0	0%
TOTAL	15	100 %

Fuente: Esta investigación

Gráfico N° 27. Respuesta de los colaboradores con respecto a si se sienten comprometidos con el cumplimiento de sus funciones.



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la Tabla N° 27, 7 de los colaboradores encuestados afirman que se encuentran totalmente comprometidos con el cumplimiento de sus funciones (53%) y los 8 restantes opinan que se encuentran comprometidos con el cumplimiento de sus funciones (47%)

En cuanto al factor RESPONSABILIDAD, el personal de ésta empresa, se encuentra completamente comprometido con todas las actividades que le han sido asignadas en su puesto de trabajo (Gráfica 27), demostrándolo con puntualidad, respeto, calidad del trabajo y colaboración en cuanto a la asignación de nuevas tareas.

8. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA VIDRIOS IMPERIAL

Después de examinar los diferentes resultados obtenidos a través de la encuesta realizada al personal de Vidrios Imperial, se puede observar y analizar la situación actual del clima organizacional de dicha empresa, determinando de esta forma las fortalezas y debilidades con las que cuenta.

8.1 FORTALEZAS

- ❖ Las relaciones interpersonales al interior de la organización por lo general son buenas entre compañeros y superiores; hay compañerismo, respeto y apoyo.
- ❖ La infraestructura de la empresa en si 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.
- ❖ El personal que allí labora en general, se encuentra capacitado para cualquier función dentro de la empresa.

8.2 DEBILIDADES

- ❖ Poca organización para el manejo de la empresa y personal en general.
- ❖ La empresa no posee un departamento de recursos humanos.
- ❖ No poseen una buena seguridad industrial.
- ❖ Ausencia de autonomía en el personal para la solución de los diferentes problemas, lo que provoca que los colaboradores 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 enfrentamiento 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.
- ❖ 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 colaboradores 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 sus funciones y superar las expectativas y metas de organización.
- ❖ La empresa no promueve el trabajo en equipo, ya que no fomenta la creación de equipos autoguidados con misión y visión propias, y de esta manera crea una disyuntiva entre los diferentes miembros de la organización.

9. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VIDRIOS IMPERIAL DE LA CIUDAD DE PASTO

Conocer la cultura de una organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la empresa, ya que ella es la potencia de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. 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 no de existir estos factores que permitan entusiasmar al colaborador a realizar bien su labor, solo lograra en el colaborador ineficiencia al momento de realizar cualquier actividad que se asigne.

La presente propuesta se orienta a definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales 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 organizaciones 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, buscando una interacción mas cercana entre todo el personal que labora en la empresa.

Las estrategias a implementar buscan generar dentro de la empresa Vidrios Imperial un clima organizacional que brinde comodidad, satisfacción y bienestar a todo el personal que labora en esta empresa, buscando mejorar su calidad de vida profesional y personal. Dentro de este factor es importante mencionar como por ejemplo que los colaboradores tengan las herramientas necesarias para el buen desarrollo del trabajo, y que las condiciones físicas estén acorde con la actividad que desempeñen, el jefe incentive diariamente a los colaboradores esto genera bienestar y compromiso. El ambiente físico como se mencionó hace parte de la estabilidad de la empresa brindando comodidad para realizar el trabajo. La participación y otros programas para los colaboradores es un valor agregado que el propietario debe dar a los colaboradores en recompensa por las labores que desempeñan, ya que como el mismo afirma es un equipo de trabajo comprometido con la organización, que buscan ser encaminados hacia un cambio que logre

maximizar las debilidades para alcanzar el éxito y reconocimiento en la ciudad de Pasto.

El desarrollo empresarial se encuentra ligado al talento humano, a la capacidad que ellos tienen que ser líderes, creativos y de aprovechar al máximo el conocimiento que cada colaborador posee como herramienta para desempeñar el trabajo, actividad o labor de forma eficaz y eficiente.

La consolidación de un nuevo estilo de gestión, está fundamentado en la actitud comprometida y entusiasta de las personas vinculadas con la organización. Es necesario entonces, motivar a los clientes internos y sustituir las técnicas de control a presión, por la consecución del compromiso de cada uno, para el logro de los objetivos individuales y los de la organización. El trabajo así desarrollado, produce, simultáneamente, satisfacción en el cliente interno y eficacia en el desempeño de las actividades que desarrollan dentro de la empresa.

La motivación real, sincera y permanente, no radica en los estímulos externos, se encuentra en el contenido de la labor que la persona desarrolla, entre otros factores, pueden citarse: responsabilidad, autonomía, creatividad, los retos que derivando la tarea, el apoyo y el estilo de dirección del gerente, el reconocimiento de la empresa y las relaciones interpersonales.

En este sentido el papel de los directivos es clave. La manera como se dirigen los integrantes de los equipos de trabajo, las expectativas que transmiten, la información que canalizan, la confianza que generan, la participación que promueven, la responsabilidad que delegan. Estas acciones, que permiten encontrar el impacto adecuado en la relación de cada persona con la organización, que es definitiva en el logro de los objetivos ya que se consolidan como valores que determinan el clima y la cultura de la organización. Todo implica escuchar las opiniones de manera objetiva, determinar en realidad los deseos y las necesidades de las personas vinculadas, para satisfacerlos. Mejorar continuamente el estilo de dirección, ensayar permanentemente nuevos sistemas de desarrollo de labores.

Una vez obtenido los factores para generar un clima organizacional óptimo también se requiere prestarle mayor atención a las inquietudes u opiniones que manifiestan los colaboradores para así lograr las mejores soluciones a los problemas imprevistos que se presenten, en este caso se menciona la falta de atención hacia el cliente quien es realmente la razón de ser de la organización.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

Generar las condiciones para crear un clima organizacional favorable en la empresa Vidrios Imperial que permita fortalecer el bienestar del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mejorar la actual estructura organizacional, en términos de flexibilización en la interrelación de áreas, claridad de funciones, procesos 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 colaboradores se sientan satisfechos.
- Proponer un programa de evaluación del desempeño para el personal con el fin de conocer las necesidades de capacitación, habilidades y dificultades que presentan los colaboradores a la hora de desempeñar sus labores.
- Promover un programa de comunicación efectivo, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la empresa.
- Crear un programa con el fin de fomentar el trabajar en equipo y despertar el espíritu de liderazgo en los colaboradores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Concientizar al gerente de la empresa Vidrios Imperial que el éxito de la organización se fundamenta en satisfacer las necesidades del cliente interno y externo; generando sentido de pertenencia, compromiso y lealtad por parte de ellos.
- Contribuir al mejoramiento en el ambiente interno (motivación constante, comunicación y retroalimentación fluida) y condiciones físicas (instalaciones, ubicación adecuada de los materiales, orden y limpieza) para que brinde bienestar interno y se refleje esta imagen al cliente.

- Proponer programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los colaboradores para que implementen una verdadera cultura organizacional.
- La 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 efectividad y la productividad dentro de la competencia.
- Propiciar espacios de participación a través de encuentros culturales y recreativos con el fin de lograr mayor integración de todo el personal.

10. PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Retomando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa, que el comportamiento del grupo esta condicionado por la percepción que tengan estos de la misma, es relevante indicar que si estos no se desarrollan armónicamente no se podrá lograr en Vidrios Imperial un clima organizacional satisfactorio que permita contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y normativa o políticas propias de la empresa. Es por eso que al colocar en práctica los programas de mejoramiento propuestos a continuación de acuerdo al análisis del cuestionario de clima organizacional, es de esperarse que se logre fortalecer los intereses y por ende se logre obtener un alto grado de satisfacción.

10.1 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin de mejorar la actual estructura organizacional se ha diseñado el presente programa del diseño de los manuales de procedimientos, de funciones y competencias, ya que el conocimiento de funciones por parte de los colaboradores incorpora un conjunto de actividades que tienen un comienzo y un final, al igual que ofrecen múltiples beneficios para el cliente ya que recibe servicios oportunos, eficientes y de calidad, aumenta el grado de satisfacción en las actividades diarias, reduce las molestias derivadas de las sobrecargas o subcargas de trabajo, mejora el clima organizacional y a la empresa le ayuda a mejorar la imagen ante los clientes y colaboradores al brindar un servicio caracterizado por la cordialidad, la tolerancia y responsabilidad, mejorar las interrelaciones internas y externas, utilizar adecuadamente los recursos, etc., y haciendo énfasis en el hecho de que contar con un manual de procesos y funciones en una organización hace que está pueda controlar los cambios, posibilita centrarse en el cliente, incrementa las capacidades para competir, previene los errores, ofrece una visión sistemática de las actividades, visualiza los errores y la manera de corregirlos facilitando un sistema completo de evaluación.

OBJETIVO:

Contar con herramientas administrativas que permitan medir, controlar y maximizar el desempeño integral de las mismas

ESTRATEGIA:

Creando los manuales de procesos, funciones y competencias ya que son herramientas administrativas que ofrecen una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades que se desarrollan en una empresa, orientan al personal de la organización en sus responsabilidades laborales con criterios de calidad y responsabilidad.

RESPONSABLE:

Esta estrategia esta a cargo del personal directivo de la empresa Vidrios Imperial, quienes tienen la posibilidad de delegar autoridad y responsabilidad.

Cuadro N° 1. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PROGRAMA (QUÉ)	DIRIGIDO (A QUIEN)	OBJETIVO (POR QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	CUANDO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Elaborar Manual de Procesos y de Funciones	Todo las áreas y dependencias	Contar con herramientas administrativas que permitan medir, controlar y maximizar el desempeño integral de las mismas	Creando los manuales de procesos y funciones ya que son herramientas administrativas que ofrecen una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades que se desarrollan en una empresa, orientan al personal de la organización en sus responsabilidades laborales con criterios de calidad y responsabilidad.	Enero de 2009	GERENTE	\$ 700.000

Fuente: Esta investigación

10.2 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

Este programa se ha diseñado con miras a la consolidación y fomento del conocimiento y autosuperación como condición esencial para la formalización y desarrollo de la empresa. Esta dirigido a todo el personal y se busca su vínculo efectivo a la empresa, mediante el poyo 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”, mediante el cual los colaboradores adquieran o desarrollen conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifiquen sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral de manera tal que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, convirtiéndose en un proceso constante en busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuya a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Para la programación del cronograma de actividades de capacitación al personal de la empresa Vidrios Imperial, la empresa debe concebir a la capacitación y el adiestramiento como la necesidad de formar talento humano con un alto nivel de conocimiento que permita la autosuperación del personal de la empresa, a través de un encuentro interactivo, contribuyendo a la descripción e interacción de las potencialidades individuales y colectivas requeridas para un adecuado desempeño del trabajo. Como resultado de este análisis se ha diseñado una propuesta de capacitación en las diferentes áreas dirigido a todo el personal que trabajan en todos los niveles como aparece en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA

PROGRAMA (QUÉ)	OBJETIVO (POR QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	DONDE	CUANDO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES
Autoconocimiento, afirmación interior y desarrollo de la eficacia.	<p>Enfocar los conceptos hacia que quieres ser, a donde quieres llegar y con que cuentas para hacerlo.</p> <p>Identificar de manera práctica competencias, actitudes y valores que constituyen el perfil de la persona eficiente en el entorno laboral.</p>	<p>Logrando el desarrollo en la madurez del carácter, imprimiendo virtudes, experiencias, el desarrollo del amor a si mismo y hacia los demás esto capacita a las personas para formar a otros.</p> <p>Concientizando a los participantes sobre la importancia de Fomentar la eficiencia y eficacia en el desarrollo trabajo</p>	Instalaciones Vidrios Imperial.	Septiembre 5 de 2008	NUEVA ACROPOLIS Carlos Andrés Cruz Vanessa Montenegro	\$200.000 taller Incluye refrigerio y material	Nº de personas capacitadas/ Total de personas *100
Asumir responsabilidades con entusiasmo, hábitos productivos y liderazgo.	Lograr que los colaboradores asuman un sentido de PODER que proviene del análisis de la responsabilidad de sus actos.	Concientizando a los participantes sobre la forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos.	Instalaciones Vidrios Imperial.	<p>Dos sesiones:</p> <p>1. Octubre 3 de 2008</p> <p>2. Octubre 10 de 2008</p>	NUEVA ACROPOLIS Carlos Andrés Cruz Vanessa Montenegro	\$200.000 taller Incluye refrigerio y material	Nº de personas capacitadas/ Total de personas *100
El Arte de la Convivencia.	Mejorar la interrelación humana al interior de la empresa.	Brindando las herramientas para que los participantes de este taller logren identificar lo importante del arte de la relaciones.	Instalaciones Vidrios Imperial.	Noviembre 7 de 2008	NUEVA ACROPOLIS Carlos Andrés Cruz Vanessa Montenegro	\$200.000 taller Incluye refrigerio y material	Nº de personas capacitadas/ Total de personas *100

Taller "Comunicación Efectiva"	Contribuir al desarrollo de destrezas de comunicación efectiva, necesarias para el logro de una adecuada interrelación personal.	Concebir a la comunicación como un medio que nos posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar; claves para conformar equipos de trabajo.	Instalaciones Vidrios Imperial.	Noviembre 28 de 2008	NUEVA ACROPOLIS Carlos Andrés Cruz Vanesa Montenegro	\$200.000 taller Incluye refrigerio y material	Nº de personas capacitadas/ Total de personas *100
Taller "Trabajo en Equipo"	Brindar herramientas teórico-prácticas que contribuyan a la formación de equipos efectivos a fin de fortalecer el trabajo grupal en pro de la organización.	Permitiendo que los miembros de un equipo interactúen entre sí para fortalecer en todo momento la confianza, la clarificación de metas y la toma de decisiones, aspectos esenciales en todo desempeño de alta productividad	Instalaciones Comfamiliar Chachagüí	Diciembre 19 de 2008	NUEVA ACROPOLIS Carlos Andrés Cruz Vanesa Montenegro	\$200.000 taller Incluye refrigerio y material. No incluye transporte ni almuerzos.	Nº de personas capacitadas/ Total de personas *100

Fuente: Esta investigación

10.3 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

Este programa de motivación tiene como objetivo proveer las destrezas necesarias a todos los colaboradores 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.

Se implementara un sistema de entrega de incentivos mediante el cumplimiento de metas, como característica especial de este sistema, habrá un reconocimiento a las contribuciones que realicen los colaboradores en cuanto a recomendaciones para el mejoramiento de un proceso o procedimiento, así como mejoras de seguridad en el puesto de trabajo y en general, que redunden en la productividad, efectividad y competitividad de Vidrios Imperial. Este reconocimiento será de tipo económico e independiente al salario que reciba en su cargo.

OBJETIVOS:

- Crear un programa de motivación que permita integrar a los miembros con miras a facilitar, fortalecer y consolidar el compromiso del personal con la empresa.

ESTRATEGIAS:

- ❖ Establecer un sistema de recompensas e incentivos, que estimule el comportamiento proactivo que los colaboradores y promueva la estabilidad en el cargo.
- ❖ Promover la creación de un sistema de remuneración que incluya planes de compensación monetarios, beneficios sociales, promoción, etc., como parte del conjunto de recompensas que la empresa brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización.

El Cuadro N° 3 describe las diferentes actividades que hacen parte del programa de motivación propuesto.

Cuadro N° 3. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

OBJETIVO (POR QUE)	DIRIGIDO (A QUIEN)	PROGRAMA (QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	CUANDO	PRESUPUESTO	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.	Todo el personal de la empresa.	Convivencia Empresarial	Realizar dos eventos en el año de recreación y deportes y actividades culturales donde participe todo el personal con dos acompañantes.	Día del Trabajador. Diciembre	\$ 500.000 c/u	Nº de personas asistentes / Total de personas *100
	Todo el personal de la empresa.	Motivación Laboral	Impartir por lo menos una charla por mes sobre los temas del programa de capacitación. Participación en las decisiones de la empresa. Cursos de formación desarrollados o promovidos por la propia empresa que les permita a los colaboradores crecer y desarrollar su carrera u oficio.	Cada 25 días	200.000 por taller	Nº de personas asistentes / Total de personas *100
	Todo el personal de la empresa.	Incentivos casuales a la creatividad y a la iniciativa de los colaboradores.	Reconocimiento publico. Flexibilidad del horario. Bonificaciones en dinero en efectivo	Intervalos no esperados	\$200.000 mensual	Nº de personas incentivadas / Total personal de la empresa

Fuente: Esta investigación

10.4 PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La necesidad de una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del colaborador a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de colaboradores con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.

OBJETIVO:

Conocer las debilidades en cuanto a formación y capacitación que limitan el desempeño de labores asignadas a cada colaborador.

ESTRATEGIA:

Iniciar un programa de evaluación del desempeño, debidamente planeado, organizado y desarrollado, que permita identificar a los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento, y seleccionar a los que muestran capacidades para estimularles con aumentos salariales o premios por producción y eficiencia.

Cuadro N° 4. PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PROGRAMA (QUÉ)	DIRIGIDO (A QUIEN)	OBJETIVO (POR QUE)	ESTRATEGIAS (COMO)	DONDE	CUANDO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES
Diseñar y aplicar un Programa de Evaluación del Desempeño	A todo el personal	Conocer las debilidades en cuanto a formación y capacitación que limitan el desempeño de labores asignadas a cada colaborador.	Iniciar un programa de Evaluación del Desempeño, debidamente planeado, organizado y desarrollado, que permita identificar a los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento, y seleccionar a los que muestran capacidades para estimularles con aumentos salariales o premios por producción y eficiencia.	Instalaciones VIDRIOS IMPERIAL.	Cada Seis Meses	Gerencia General	\$ 80.000	Nº de personas evaluadas/ Total personas *100

Fuente: Esta investigación

10.5 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA ORGANIZACIÓN

La comunicación es un arte y una ciencia; su dominio facilitará el alcance de objetivos tanto individuales como colectivos con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

OBJETIVO:

Contribuir al desarrollo de destrezas de comunicación efectiva, necesarias para el logro de una adecuada interrelación personal.

ESTRATEGIA:

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 optima 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 N° 5 muestra el programa de comunicación efectiva que se propone.

Cuadro N° 5. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

OBJETIVO (POR QUE)	DIRIGIDO (A QUIEN)	PROGRAMA (QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	DONDE	CUANDO	RESPONSABLE	INDICADORES
Contribuir al desarrollo de destrezas de comunicación efectiva, necesarias para el logro de una adecuada interrelación personal.	Todo el personal de la empresa.	Sesiones de resolución de problemas.	Realizar una reunión cada semanal con los miembros de la empresa, en la reunión solicitar a lo miembros que sugieran soluciones a problemas organizacionales.	Instalaciones VIDRIOS IMPERIAL.	Semanalmente	Gerencia General	Nº de personas asistentes / Total personal de la empresa*100
	Todo el personal de la empresa.	Buzón de comunicaciones	Crear un buzón de sugerencias a manera de urna en la que se depositan por escrito las sugerencias y comentarios del personal. Dicho buzón será revisado semanalmente por parte del jefe de recursos humanos, quien analizará dichas sugerencias.	Instalaciones VIDRIOS IMPERIAL.	Septiembre 1 de 2008	Gerencia General	Nº de personas asistentes / total personal de la empresa

Fuente: Esta investigación

10.6 PROGRAMA PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO

La efectividad de un equipo de trabajo depende, en gran medida, del compromiso que asuman cada uno de sus miembros, de la claridad en el rol que desempeñan en la institución, de las características personales de sus integrantes y de las relaciones inter e intra personales que se establecen en todo campo laboral, entre otros. Estos elementos determinarán la efectividad o ineficacia de toda institución. Lograr un equipo de trabajo fortalecido, sinérgico y proactivo es factible con disposición y entrenamiento.

OBJETIVO:

Brindar herramientas que contribuyan a la formación de equipos efectivos a fin de fortalecer el trabajo en equipo en la empresa.

ESTRATEGIA:

“Fomentar el trabajo en equipo en la organización”, al 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 N° 6 especifica las actividades relacionadas para fomentar el trabajo en equipo.

Cuadro N° 6. PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO (POR QUE)	DIRIGIDO (A QUIEN)	PROGRAMA (QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	DONDE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES
Fomentar el Trabajo en Equipo en la empresa	Todo el personal de la empresa.	Conformación de equipos de trabajo	Logrando la participación del personal en las actividades que realiza la empresa. Organizando a los colaboradores para que trabajen juntos con cooperación mutua y eficacia.	Instalaciones VIDRIOS IMPERIAL.	Gerencia General	De acuerdo a los estándares establecidos	Lograr un mejoramiento en los índices de gestión de cada área en al menos un 10%

Fuente: Esta investigación

11. PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA

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

Cuadro N° 7. Presupuesto general de la Propuesta

DETALLE	VALOR
Programa de Estructura Organizacional.	\$ 700.000
Programa de capacitación.	\$ 1.200.000
Programa de motivación.	\$ 3.700.000
Programa de comunicación.	\$ 100.000
Programa de Trabajo En Equipo.	\$ 100.000
Asesor	\$ 1.000.000

Fuente: Esta investigación

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

12. 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 “Vidrios Imperial”, 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 colaboradores, 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 obtienen con la aplicación de lo plantado.

13. CONCLUSIONES

- Analizando los resultados de la investigación se puede concluir que el estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, para estar seguros de la solidez del talento humano se requiere contar con mecanismos de medición periódica del clima organizacional que va ligado a la motivación del personal ya que repercute sobre el comportamiento y desempeño laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el talento humano.
- De la misma forma esta investigación revela que en la actualidad el cambio es permanente, por lo que se hace necesario realizar estudios permanentes de clima organizacional y de la misma manera implementar las mejoras que se requiera con el fin de generar un ambiente armonioso ya que se verá reflejado en las relaciones con los clientes internos y externos, mejoras en las condiciones de trabajo, efectividad y eficiencia en el desarrollo de las funciones, generando bienestar, satisfacción, rendimiento y productividad y adaptándose al nuevo entorno de una forma flexible logrando sobrevivir en un mercado competitivo.
- Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo y forma parte el activo de la empresa y como tal debe 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 como es percibida la organización por sus clientes internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, que problemas de comunicación confronta, como funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes, entre otras. De igual manera se observa como la calidad de entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización.

14. RECOMENDACIONES

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

- Se recomienda que el jefe tome el rol de guía e instructor para ayudar a los colaboradores a hacer una mejor tarea y desarrollar sus habilidades.
- El gerente se involucre mas en las actividades diarias del personal, tratando de interactuar de forma mas directa para darles mas confianza y motivación.
- La implementación de procesos coordinados, con claro direccionamiento hacia el objetivo que pretendan alcanzar con el desarrollo del trabajo.
- Crear un departamento de talento humano que implante programas integrales de adiestramiento.
- Dotar de herramientas acordes a los colaboradores con el fin de que estos puedan desarrollar las labores con calidad y cumplimiento con el fin de mejorar el desempeño de sus funciones.
- Implementar y ejecutar programas de motivación, capacitación y comunicación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los colaboradores para que efectúen un verdadero clima organizacional y sigan contribuyendo al bien de la empresa.
- Concientizar no solo al Gerente de la empresa sino a todos los colaboradores que laboran en ella, que son un equipo de trabajo que busca alcanzar un mismo objetivo, que ellos sientan que la organización es una oportunidad de aprendizaje y crecimiento personal y profesional generando así sentido de pertenencia y un alto grado de compromiso por parte de ellos en donde se pueda delegar responsabilidades.
- La motivación genera ambientes de trabajo agradables, trabajo eficaz y eficiente, reflejado en el buen desempeño de la labor, por tanto en Vidrios Imperial la motivación a la iniciativa, creatividad, toma de responsabilidades, autonomía y trabajo en equipo, no solo debe generarse con incentivos económicos sino también a través del reconocimiento a su trabajo y sus aptitudes para desempeñarlo.
- Realizar reuniones en base en la lluvia de ideas para mejorar las actividades que realizan los diferentes miembros.

15. 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.	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	Numero 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 colaboradores de la empresa.	Satisfacción de los Colaboradores.	Numero de colaboradores satisfechos/Total de colaboradores*100	80% colaboradores satisfechos
	Nivel de motivación.	Encuestas Aplicadas	80% colaboradores motivados
	Nivel de Capacitación.	Numero de personas capacitadas/Total de personas *100	100% colaboradores capacitados
Determinar el nivel de alcance de los objetivos empresariales.	Nivel de Logro	Total objetivos alcanzados/ objetivos definidos *100	90% colaboradores 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	Total personas en estrés/Total de personas *100	Disminución de la presión al personal
		Total conflictos resueltos/Total de conflictos resueltos *100	Disminución de Conflictos

BIBLOGRAFIA

- BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Bogotá Mac Graw Hill. 1994.
- DESSLER, G. Organización y administración. Enfoque situacional. (1a. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1979.
- Fuentes de información Vidrios Imperial.
- GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2000.
- LITWIN, G. y STINGER, H. "Organizational Climate", Simón & Schuster, 1978.
- MENDEZ A. Carlos. Metodología diseño y desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mac Graw Hill. Tercera Edición.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. 3ª edición. Ed. Panamericana Editorial Ltda. Bogota 2003.
- VALLE, R. 1995. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. 1994.

NETGRAFIA

- BUSTOS, Paulina. Fundamentos Del Clima Organizacional. <http://www.calidad.org/Alexis.htm>. 2005
- FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, Tania del Rocío. Clima Organizacional <http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral3.shtml>.2007.
- MARTINEZ Luís. Clima Organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/2shtm>.2006.
- MORA VANEGAS, Carlos. Likert y su aportación con respecto al Clima Organizacional..<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>. 2007
- SANDOVAL C., María. Concepto y dimensiones del clima organizacional. http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf.2005.
- TORO GARCÍA, Natalia. Clima organizacional: Promotor de la creatividad en la empresa. <http://www.gestiopolis.com/canales/der./articulos/59/mept.htm>. 2004.

ANEXOS

Anexo A. **FORMATO DE ENCUESTA**

Encuesta dirigida a los niveles directivos, de supervisión y nivel operativo de la empresa **Vidrios Imperial** con el fin de Identificar la situación actual del clima organizacional.

**ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADA A VIDRIOS
IMPERIAL DE LA CIUDAD DE PASTO**

Fecha _____ N° de Cuestionario _____
Área o departamento _____ Hace Cuanto labora en la Empresa _____

Buen día. Soy estudiante egresada de Administración de Empresas y estoy llevando a cabo un estudio sobre el clima organizacional existente en nuestra empresa; le agradezco anticipadamente su colaboración al responder este cuestionario.

OBJETIVO: Identificar la situación actual del clima organizacional de la empresa Vidrios Imperial 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.

CUESTIONARIO

1. ¿Considera a la dirección de la empresa como orientadora y líder de los procesos llevados a cabo por la organización?
 - 1.1 Totalmente de Acuerdo
 - 1.2 De Acuerdo
 - 1.3 En Desacuerdo
 - 1.4 Totalmente en Desacuerdo

2. ¿Cómo considera usted son las relaciones, profesional y personal, con su jefe directo?
 - 2.1 Excelentes
 - 2.2 Buenas
 - 2.3 Malas
 - 2.4 Muy Malas

3. ¿Su jefe directo se preocupa por conocer sus necesidades profesionales y personales, con el fin de ayudar a resolver las dificultades de su trabajo?
 - 3.1 Completamente Preocupado
 - 3.2 Algunas veces se preocupa
 - 3.3 Nunca se preocupa

4. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores?
 - 4.1 Frecuentemente
 - 4.2 Algunas veces
 - 4.3 No se Realiza

5. ¿Sus superiores permiten su intervención en la toma de decisiones?
 - 5.1 Siempre
 - 5.2 Algunas veces
 - 5.3 Nunca

6. ¿Cómo evalúa usted las decisiones tomadas por sus superiores para el cumplimiento de los objetivos?
 - 6.1 Excelentes
 - 6.2 Buenas
 - 6.3 Malas
 - 6.4 Muy Malas

7. La comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realiza su trabajo son:
 - 7.1 Totalmente Adecuadas
 - 7.2 Adecuadas
 - 7.3 Inadecuadas
 - 7.4 Muy inadecuadas

8. ¿Cómo considera usted la compensación salarial que recibe por las tareas que efectúa en su cargo?
 - 8.1 Muy satisfactoria
 - 8.2 Satisfactoria
 - 8.3 Insatisfactoria
 - 8.4 Muy insatisfactoria

9. ¿La empresa realiza actividades o programas (recreativos, culturales o afines) que generen integración entre los colaboradores?
 - 9.1 Frecuentemente
 - 9.2 Algunas veces
 - 9.3 No se Realizan

10. ¿De que manera se reconocen los logros de cada miembro de la organización a la dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones?
 - 10.1 Reconocimiento Público
 - 10.2 Recompensas Monetarias
 - 10.3 Incentivos
 - 10.4 No se reconocen los logros en la empresa

11. ¿La empresa tiene bien definidos los objetivos, metas y políticas tanto generales como en cada una de sus áreas o dependencias?
 - 11.1 Completamente
 - 11.2 No están definidos

12. Los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para el enviar y recibir información desde y hacia cada una de sus áreas o dependencias son:

12.1 Totalmente eficaces

12.2 Eficaces

12.3 Inadecuados

12.4 No los Hay

13. ¿Se siente usted comprometido con el cumplimiento de sus funciones?

13.1 Totalmente comprometido

13.2 Comprometido

13.3 No esta Comprometido

14. ¿Se preocupa usted por realizar recomendaciones y sugerencias que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos?

14.1 Siempre

14.2 Algunas veces

14.3 Nunca

15. ¿Cómo califica la relación que tiene usted con las personas que laboran en su área o su dependencia?

15.1 Excelentes

15.2 Buenas

15.3 Malas

15.4 Muy Malas

16. ¿La empresa se preocupa porque usted cuente con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones?

16.1 Siempre

16.2 Algunas veces

16.3 Nunca

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

17.1 Falta de autonomía

17.2 Problemas de orden Técnico

17.3 Falta de información

17.4 Falta de capacitación

17.5 Otro ¿Cual? _____

18. ¿Cómo evalúa usted los planes de capacitación y desarrollo de la empresa para el incremento de sus habilidades profesionales y laborales?

18.1 Adecuados y suficientes

18.2 Inadecuados e Insuficientes

18.3 No existen Capacitación

19. ¿Por qué le agrada el trabajo que realiza?

19.1 Gusto por el trabajo

19.2 La experiencia que adquiere

19.3 Realización personal y profesional

19.4 Estabilidad económica

19.5 Otro ¿Cual? _____

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

20.1 Posicionamiento de la empresa

20.2 Estabilidad laboral

20.3 Relaciones interpersonales

20.4 Otro ¿Cual? _____

21. ¿Cómo califica de acuerdo a su percepción, el clima organizacional presente actualmente en la empresa?

21.1 Totalmente Gratificante

21.2 Gratificante

21.3 No Gratificante

22. Califique las condiciones físicas de su lugar de trabajo:

CONDICION	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
VENTILACIÓN				
LUZ				
TEMPERATURA				
RUIDO				
COMODIDAD				
SEGURIDAD				

SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN NUESTRA EMPRESA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!!!!!!!!!!!