

**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA RIVERA TRANSPORTE
DE CARGA INTERNACIONAL UBICADA EN LA CIUDAD DE PASTO**

FABIO FERNANDO FUERTES FLOREZ

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

**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA RIVERA TRANSPORTE
DE CARGA INTERNACIONAL UBICADA EN LA CIUDAD DE PASTO**

FABIO FERNANDO FUERTES FLOREZ

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

RAFAEL LLERENA
Asesor:

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

**“Las ideas y conclusiones aportadas en e trabajo de grado son
responsabilidad exclusiva de sus autores”**

**Articulo 1° del acuerdo N° 323 de Octubre 11 de 1966, emanada del
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Pasto 27 de Octubre de 2008

Dedicatoria

*A Mis Padres (Estella y Luis); a quienes quiero y
admiro por su fortaleza y
perseverancia para seguir adelante,
a pesar de todas las pruebas que Dios pone en
el camino. Quien más que a Ustedes para dedicarles
este triunfo, por ser las personas
que están siempre a mi lado apoyándome; gracias
por sus consejos, dedicación y enseñanza.*

*A mi familia por el apoyo incondicional y su incansable
lucha que siempre ha estado apoyándome con infinito
amor y comprensión haciendo de mí una persona
integral capaz de salir adelante y culminar todas mis
metas.*

Fabio

Agradecimientos especiales a:

*A Dios en primer lugar por sus bendiciones que cada día
me llenan de aliento y espíritu para salir adelante.*

*A mi madre Estella Florez y a mi padre Luis Fuertes
Por su comprensión y sacrificio.*

*A mis hermanos Andrés Fuertes, Cristina Fuertes y
Camilo Fuertes seres extraordinarios que me
Acompañaron en el largo y duro camino
De mi formación profesional.*

Fabio

RECONOCIMIENTOS

El autor agradece al Doctor Rafael Llerena, asesor de este proyecto de grado, por su apoyo y colaboración que me brindo para hacer posible el desarrollo y realización de este trabajo.

A los Docentes Oscar Coral, Oscar Ramos, Humberto Palacios, por haberme aportado los conocimientos necesarios como también su amistad y colaboración.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como Objetivo Analizar la Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Empresa Rivera Transportes de Carga Internacional ubicada en la ciudad de Pasto. El estudio se desarrolló como una investigación descriptiva, apoyado en un trabajo de campo, se tomo como población a quince (15) sujetos. Así mismo se aplico técnica de recolección de datos la encuesta, por medio de un cuestionario con veinte (20) ítems de selección, aplicando una escala de likert con tres opciones de respuestas, cada uno de los ítems validados por el juicio de expertos y confiabilizado. Los datos recolectados, se presentan en cuadros estadísticos y gráficos circulares. De acuerdo a los resultados se concluye que existe un bajo nivel de motivación por falta de reconocimientos a los trabajadores, un sistemas de recompensas no justas para el desempeño de los trabajadores, oportunidades de desarrollo escasas, donde algunos se sienten desmotivados por no tener buenos beneficios. Se recomendó que la empresa desarrolle estrategias para mantener motivados al personal. Ofrecer nuevos beneficios, programas de adiestramientos y cursos de capacitación, asignar reconocimientos por la excelente labor de los trabajadores.

ABSTRACT

This investigation had as Objective To analyze the Incidence of the Organizational Climate in the Labor Performance of the Administrative personnel of the Company Creek Transports of Load the International located in the city of I graze. The study was developed like a descriptive investigation, supported in a work of field, volume like population to fifteen (15) subject ones. Also I am applied to technique of data collection the survey, by means of a questionnaire with twenty (20) items of selection, applying a scale of likert with three options of answers, each one of the items validated by the judgment of experts and confiabilizado. The collected data appear in circular statistical and graphical pictures. According to the results one concludes that a low level of motivation for want of recognitions to the workers exists, systems of nonright rewards for the performance of the workers, little opportunities of development, where some feel demotivated not to have good benefits. It was recommended that the company develops strategies to maintain motivated the personnel. To offer new benefits, programs of training and advanced training courses, to assign recognitions by the excellent work of the workers.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	15
1. TÍTULO.....	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
4. OBJETIVOS.....	22
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
5. JUSTIFICACIÓN.....	23
6. MARCO CONTEXTUAL.....	25
6.1 PRESTACION DE SERVICIOS.....	25
6.2 MISIÓN.....	25
6.3 VISIÓN.....	25
6.4 VALORES Y PRINCIPIOS:.....	25
6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA RIVERA TRAN. S.A.....	27
6.6 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA RIVERA TRANSPORTES S.A.....	28
7. MARCO TEÓRICO.....	34
7.1 ANTECEDENTES.....	34
7.2 GENERALIDADES.....	35
7.3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	35
8. MARCO CONCEPTUAL.....	64

9.	METODOLOGÍA	66
9.1	TIPO DE ESTUDIO.....	66
9.2	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	66
9.2.1	Fuentes primarias	66
9.2.2	Fuentes secundarias:.....	66
9.2.3	Unidad de análisis, población y muestra.....	67
9.2.4	Población	67
9.2.5	Muestra.....	68
9.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	68
9.4	VALIDEZ.....	69
10.	MARCO LEGAL	70
10.1	CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA.....	70
11.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	71
11.1	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE LOS DATOS.....	71
12.	RESULTADOS.....	93
12.1	MATRIZ DE RESULTADOS	93
13.	CONCLUSIONES	96
14.	RECOMENDACIONES.....	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	100

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución De La Población Y Muestra.....	68
Tabla 2. Desiciones impuestas	72
Tabla 3. Desiciones propuestas.....	73
Tabla 4. Logro de metas.	74
Tabla 5. Reconocimiento de los superiores	75
Tabla 6. Desempeño laboral	77
Tabla 7. Asignación de funciones	78
Tabla 8. Programas de capacitación.....	79
Tabla 9. Cursos de capacitación.....	80
Tabla 10. Ideas e inquietudes	81
Tabla 11. Interacción comunicativa.....	82
Tabla 12. Toma de decisiones	83
Tabla 13. Logro de una mejor calidad.....	84
Tabla 14. Cumplimiento con excelencia los compromisos	85
Tabla 15. Desarrollo de habilidades y destrezas.	86
Tabla 16. Desarrollo de habilidades y destrezas.	87
Tabla 17. Ejecución acciones apropiadas.....	88
Tabla 18. Desarrollo de mis conocimientos	89
Tabla 19. Colaboración con mis compañeros	90
Tabla 20. La relación con mis compañeros	91
Tabla 21. Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas	92

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1. Desiciones impuestas.....	72
Grafica 2. Decisiones propuestas	73
Grafica 3. Logro de metas.	74
Grafica 4. Reconocimiento de los superiores.....	76
Grafica 5. Desempeño laboral	77
Grafica 6. Asignación de funciones.....	78
Grafica 7. Programas de capacitación	79
Grafica 8. Los Cursos de capacitación	80
Grafica 9. Ideas e inquietudes	81
Grafica 10. Interacción comunicativa	82
Grafica 11. Toma de decisiones	83
Grafica 12. Logro de una mejor calidad	84
Grafica 13. Cumplo con excelencia los compromisos.....	85
Grafica 14. Desarrollo de habilidades y destrezas.....	86
Grafica 15. Desarrollo de habilidades y destrezas.....	87
Grafica 16. Ejecución acciones apropiadas	88
Grafica 17. Desarrollo de mis conocimientos.....	89
Grafica 18. Colaboración con mis compañeros	90
Grafica 19. La relación con mis compañeros	91
Grafica 20. Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas.....	92

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Rivera Transportes De Carga Internacional.....	27
Figura 2. Circuito del clima organizacional	39
Figura 3. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.	41
Figura 4. Sistema de Administración de las Organizaciones Humanas.....	47
Figura 5. Pirámide de la Necesidades de Maslow	50
Figura 6. Ciclo Motivacional	60

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. OFICIO DIRIGIDO AL PERSONA ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA RIVERA TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL	102
ANEXO B. CUESTIONARIO	103

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

Tomando en cuenta lo antes expuesto analizaremos la incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral, presente en el personal Administrativo de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional, permitiendo conocer el clima laboral presente en dicha organización.

1. TÍTULO

INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL
PRESENTE EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA RIVERA
TRANSPORTES DE CARGA INTERNACIONAL

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda Organización es creada para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí.

Al respecto se afirma que una organización solo existe cuando dos más personas se ajuntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Estas a su vez tienen una finalidad y objetivos de supervivencia. Pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les consideran como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura de la organización.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización; además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como un sistema dinámico.

Se considera que en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable.

En este sentido la vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita anterior, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

Cabe destacar que las organizaciones están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo, dejando de lado la idea de las organizaciones

tradicionales, rígidas, requiriéndose de organizaciones participativas, más planas y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos lo que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo. Asimismo la realidad del presente señala, qué para mantenerse activo en los escenarios en donde operan las empresas, sean estas grandes, pymes o microempresa, requieren de una gerencia dinámica, innovadora, creativa, capaz de integrar de forma productiva todos los recursos que su organización tiene y sobre estar atento de cómo se manifiesta los cambios para mantenerse en los mercados.

En este sentido la actual Gerencia debe estar atenta al rol que desempeña en pro del factor humano, que además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones, saber utilizar, eficientemente todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones. Donde no debe descuidar el clima de trabajo, puesto como se sabe, constituye la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una magnitud de dimensiones que componen su configuración global.

Por ello que el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone es una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Partiendo de lo anteriormente citado, el clima organizacional es percibido directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, al sentir que la comunicación es abierta y positiva, al sentir que hay entendimiento entre todos los integrantes, no cabe la menor duda que los van a estar motivados y contentos con su trabajo, lo que impacta positivamente en el desempeño.

Asimismo un clima organizacional positivo estimula una visión del mundo y la cooperación mutua. Es el ambiente psicológico que promueve la valoración del otro, el respeto y apoyo mutuo, la compensación recíproca, la ayuda desinteresada, la comunicación positiva, los acuerdos, el trabajo en equipo, el aprendizaje conjunto, el sentimiento de pertenencia. A los empleados les interese su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

En este se considera que el desempeño tiene relación con la satisfacción laboral siempre que exista un reforzamiento en las expectativas del rendimiento. Partiendo de lo anterior, se puede inferir que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de una empresa y al desempeño laboral. Esto

se debe a que, si los empleados poseen o la empresa les brinda ciertas condiciones favorables, tales como: condiciones de trabajo, retribución, supervisión, compañeros, seguridad en el puesto, oportunidades de progreso, entre otros; esto permitirá que los empleados desempeñen mejor sus funciones, que estén motivados y por ende se desarrollará un clima organizacional favorable.

Sin embargo, muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual.

Ejemplo de estas afirmaciones lo constituye, la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional ubicada en la ciudad de Pasto, dedicada al transporte terrestre de carga en sus diferentes modalidades; la cual se encuentra en los actuales momentos en un periodo de expansión, en la búsqueda de incrementar sus ganancias y reformar su imagen ante los competidores, fortalecer su estructura organizativa y física.

De esta manera desarrollamos el trabajo de investigación, a través de la observación directa y convivencia con el personal que labora en la empresa, se pudo identificar ciertos factores organizacionales que pudiera estar afectando el desempeño laboral de los trabajadores, donde manifestaron su descontento e insatisfacción debido, a diferentes estilos de liderazgo, una remuneración baja en relación con la diferentes funciones que desempeñan, carencia de estrategias para mantener el personal motivado, faltas de esquemas de reconocimientos e incentivos por el excelente trabajo realizado.

Todo ello ha generado un descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, afectando la eficiencia del personal en sus actividades, tomando un comportamiento apático y de bajo desempeño para el desarrollo de sus funciones.

Todas las problemáticas planteadas influyen en el desempeño laboral del personal adscrito de la empresa antes mencionada. Por tal motivo se considera que el clima organizacional es un aspecto importante para dicha empresa, ya que de esta depende el éxito de la misma.

En este sentido en la presente investigación se plantea analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal Administrativo de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional, con la finalidad de detectar las debilidades que se han venido presentando en esta.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo será el desempeño laboral personal Administrativo de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional y que incidencia tiene la percepción del Clima organizacional en su desempeño?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal Administrativo de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores del clima organizacional presentes en la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional
- Caracterizar el desempeño laboral del personal Administrativo de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional
- Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal Administrativo de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional

5. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Partiendo del planteamiento anterior se pone de manifiesto la importancia del clima organizacional, ya que este es un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio.

En tal sentido el tema en estudio se justifica, ya que el clima organizacional es muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes se puede mejorar aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias.

Asimismo el estudio del Clima Organizacional resulta muy interesante, ya que permite a los empleados expresar su opinión sobre como funciona la organización y cómo se sienten con ella; constituye así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generen beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieren.

También constituye un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos de la organización y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas.

La influencia del Clima Organizacional en el Desempeño ha sido tema de marcado desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que la presente investigación tiene como finalidad analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral personal Administrativo de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional, de esta manera saber que clima prevalece, los factores que lo afectan y como mejorarlo. Además constituye una herramienta fundamental para la empresa permitiéndole conocer el clima laboral que allí se desarrolla.

Contribuyendo, de esta manera, a concientizar la realidad existente y favorecer así todos esos factores que inciden en el clima. Esto a su vez beneficiará a los clientes, ya que la empresa al estar consientes de sus fortalezas y debilidades se podrá construir, una mejor imagen hacia la comunidad nacional e internacional.

Por otra parte, la presente investigación servirá como base a futuras investigaciones que se realicen tanto en la misma empresa como en Instituciones Universitarias, aportando conocimientos, material de apoyo y lectura a futuros investigadores interesados en el tema.

6. MARCO CONTEXTUAL

6.1 PRESTACION DE SERVICIOS

Somos una empresa con una gran proyección a futuro, ya que contamos con vehículos propios para garantizar la seguridad y confiabilidad a nuestros generadores de carga.

- Transporte de carga
- Transporte de maquinaria (cama baja)
- Transporte de materiales
- Transporte y alquiler de maquinaria pesada
- Transporte de encomiendas

6.2 MISIÓN

Rivera transporte de carga internacional es una empresa de transporte de carga comprometida con el desarrollo y el progreso de nuestra región que con personal altamente calificado satisface las necesidades logísticas de nuestros clientes permitiendo posicionarnos como una gran empresa en transporte de carga.

6.3 VISIÓN

Rivera transporte de carga internacional. Será en el corto plazo un operador logístico integral, para el desarrollo de todas las operaciones de transporte y distribución de mercancías en el ámbito nacional e internacional, desarrollará para sus clientes plataformas integrales que le aseguren a la empresa mayor calidad en las operaciones y le permitirán ofrecer toda la cadena de servicios en la operación internacional de comercio. Habremos crecido como personas, como organización por una sola razón de ser nuestros clientes.

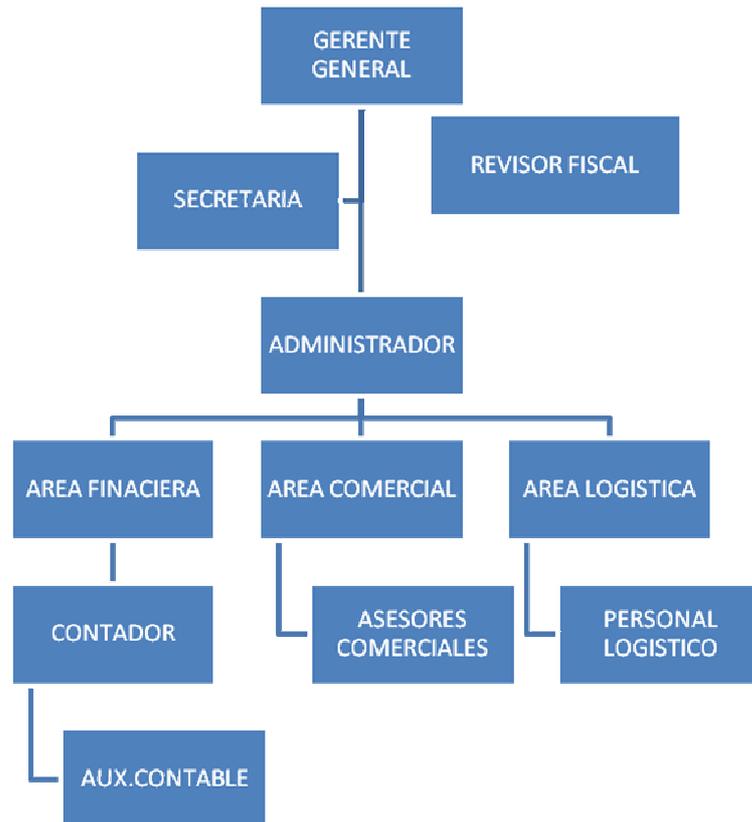
6.4 VALORES Y PRINCIPIOS:

- ❖ **Justicia Empresarial:** Fundamento de la integración interna organizacional y de desarrollo del talento humano de Rivera Transporte De Carga Internacional, el cual se traduce en mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, medido a través de indicadores, tales como, capacitación, remuneración justa y a tiempo, estabilidad laboral, protección social, recreación y libertad de expresión.

- ❖ **Integración:** Proceso para la unificación empresarial. Para el fortalecimiento de las líneas comerciales y de servicios con la implementación de programas de mejoramiento continuo y calidad total que garantice su posicionamiento en el contexto competitivo del mercado regional y nacional.
- ❖ **Identidad:** Proceso histórico de un modelo administrativo - organizacional y técnico que permita construir a partir de su talento humano un sistema equitativo participativo, con sentido organizacional y voluntad política - administrativa que reconozca la heterogeneidad de sus trabajadores como una fortaleza para la integración y encadenamiento empresarial hacia sus clientes externos.
- ❖ **Competitividad:** Incremento de la productividad y calidad en los servicios buscando el posicionamiento en el mercado, para ampliar las coberturas, la calidad y las posibilidades de rentabilidad; donde la investigación y la modernización tecnológica y el talento humano sean el puntal para la ampliación y promoción de nuevas cadenas productivas y la generación de empleo para la región.
- ❖ **Sostenibilidad:** Principio esencial en la competitividad, que permite incrementar los niveles de productividad y rentabilidad, para generar bienestar a sus trabajadores, socios y asociados, para ello es necesario redireccionar las estructura administrativa, financiera y de mercado.
- ❖ **Equidad:** Implica la igualdad de oportunidades y beneficios para los componentes de la empresa, según las características y necesidades de cada línea de negocio basada en criterios de justicia, participación y concertación democrática implícita.

6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA RIVERA TRANSPORTES DE CARGA INTERNACIONAL

Figura 1. Organigrama Rivera Transportes De Carga Internacional



Fuente. Esta investigación

6.6 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA RIVERA TRANSPORTES DE CARGA INTERNACIONAL.

Desarrollo Organizacional

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

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

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

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que desean avanzar hacia la competitividad. Por ello, uno de los puntos centrales alrededor del cual gira el presente análisis estratégico, es el estudio de la cultura organizacional de la empresa rivera transportes de carga internacional, como ventaja competitiva y comparativa dentro del contexto económico, tecnológico y empresarial del medio (transporte de carga). Además de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento

continuo de la Empresa, también se considera relevante estudiar la importancia de la gestión de talento humano en el avance de formas organizativas modernas de administración; factor importante que lleva a las organizaciones a cambiar el rumbo de su cultura organizacional.

La metodología utilizada en la elaboración del trabajo se basó en una investigación documental, y de campo, sustentada en teorías y recolección de información a través de instrumentos adecuados para tal fin.

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

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

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

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse

en ésta, es decir, la cultura organizacional es una forma de vida vivencia dentro de la organización, originada en su misión y que se construye con todo aquello que es necesario valorar y hacer realidad. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede detectar el comportamiento de una organización desde el mismo instante en que se traspasa las puertas de la empresa.

Con este sustento como marco referencial, la investigación se adentra en la parte diagnóstica de la empresa.

El trabajo en rivera transportes de carga internacional.

Problemática Interna Empresarial de Rivera Transportes De Carga Internacional: Para abordar la problemática interna de la Empresa, se identificaron tres dimensiones básicas.

- **Dimensión Estratégico – Formal:** Contenida en buena parte por el liderazgo y la autoridad directiva (Visión estratégica y talento para el desarrollo organizativo), la toma de decisiones (Localización de los hechos, objetividad, toma de riesgos y gestión). Ahora bien, la dimensión estratégico - Formal como base conceptual nos conduce por los caminos de las metodologías descritas, de ahí, que las organizaciones deben tener el conocimiento y análisis necesario del entorno interno y externo; En otras palabras, lo que se refiere con la misión, visión principios corporativos, normas, personas. Grupos, estructura de la toma de decisiones, tecnología, líneas de desarrollo, planeación futurista, adaptada a la capacidad de crear imágenes o visiones novedosas de la realidad, igualmente, transmisión de información, desarrollo de trabajo en equipo, capacidad de organización formal y seguimiento de los resultados de las acciones de los demás.
- **Dimensiones Psicosocial – Ejecutiva:** Referida a comunicación, divulgación, información y prevención (Sensibilidad hacia los sentimientos de otros, influencia en el equipo, habilidad de persuasión y protección por el talento humano). Esta dimensión requiere del desarrollo de capacidades y habilidades relacionadas con el conocimiento de las motivaciones de las personas y la utilización de los diferentes estilos de relacionarse con ellas.
- **Dimensión Empresarial – Competitiva:** Explícita hacia el rendimiento directivo, ejecutivo, financiero, económico, ético y cultural de la organización (Delegación, instrucción, entrenamiento, guía, valores y servicio). Además de los anterior es importante, la naturaleza económica de la empresa, en este caso, la razón de ser de la Empresa (misión). La transmisión de los valores que refinan la organización y se reflejan en el desarrollo mismo de su quehacer cotidiano tanto al interior como hacia fuera, en las líneas generales la imagen corporativa de conocimiento permanente en el ámbito empresarial.

Descripción y Gestión de Personal

Aunque el problema del talento humano se encuentra asociado con la problemática estructural administrativa y organizacional, es pertinente adelantar un análisis más amplio de los aspectos críticos del talento humano, señalando en primera instancia que la empresa cuenta con una planta suficiente, pero con serias deficiencias organizativas unido a insuficiencias y vacíos de el desempeño de los cargos, producto de una baja capacidad en la distribución y selección del talento humano, además de la inexistencia de sistemas de evaluación.

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

Uno de los aspectos críticos analizados en la organización fue el nivel de formación de ejecutivos, administrativos y operativos, que permiten expresar según el objeto social de la empresa, los intereses y aspiraciones de los actores principales de rivera transportes de carga internacional. En este sentido la empresa cuenta con una Gerente que posee la información profesional requerida para gerenciar la empresa, personal los cuales tienen formación profesional, aparente fortaleza que permite reflexionar que el comportamiento y los servicios ofrecido por la empresa se ajusta a los lineamientos de la competitividad y del mercado frente a la creatividad comercial ejercida, pero la realidad nos conduce en otra dirección, la debilidad en la organización administrativa y financiera, corroborada a través de información primaria, nos dice que la empresa no cuenta con una estructura orgánica funcional y operativa a los requerimientos técnicos del negocio, más aún, la ausencia de planes operativos han llevado a la empresa a sobrevivir en el mercado, gracias al reconocimiento y al arraigo solidario de la comunidad nariñense, por tanto, hacia futuro la evaluación y control de la empresa debe estar representada en indicadores de gestión y capacidad de dirección, planificación y en procesos y procedimientos que se ejecutan sin desviarse del objetivo básico establecido por el quehacer de la empresa.

Teniendo como referencia los conversatorios con algunos operarios de la empresa, se concluye que intrínsecamente, la gestión de personal juega un papel importante, al igual que otros factores internos, pues exige de todas las personas vinculadas actitud, compromisos, responsabilidades y comportamiento altamente participativo; que supone capacidad de diálogo y dedicación en todo el proceso y dinámica de la empresa, las debilidades al interior del talento humano constitutivo de la empresa, están frenando la dinámica de la empresa.

Otro aspecto relevante a destacar es la línea de trabajo, que en la empresa esta más dado por las funciones, actividades, responsabilidades y proyectos o negocios. Es lo que llamaríamos la cultura organizacional del poder, del rol y de las tareas. Rivera transportes de carga internacional, no trabaja a partir de

funciones y acciones programadas, constantemente a lo largo del diagnóstico se ha insistido en que los miembros de la organización realizan funciones, tareas y actividades automáticamente y muchos de los casos desde la perspectiva individual del empleado. La toma de decisiones esta centrada en las personas que dirigen las áreas, si bien intervienen los demás miembros de la organización, éstos desarrollan acciones netamente operativas, elemento que permite inferir que no se dan los procesos de planificación mediante consenso y trabajo en equipo.

El desarrollo del talento humano en general de la empresa es limitado, no se adelanta criterios de evaluación de desempeño y producción al personal (Productividad - eficiencia - eficacia - liderazgo, compromiso y gestión), los estímulos y reconocimientos para el talento humano de la organización son poco significativos, no se han institucionalizado y generalmente están asociados con el componente recreativo, acentuado hacia el personal masculino.

La capacitación está limitada, predominando poca voluntad del personal y a la falta de disponibilidad de tiempo. La gran mayoría de empleados encontraron en las capacitaciones la disculpa para eludir y evadir días de trabajo y no con el propósito de cualificarse o de buscar espacios de discusión, que redunden en la calidad de vida de los trabajadores.

Recursos Humanos no tienen mayor injerencia en la selección del personal, a pesar de que el proceso para vinculación de personal es bueno, la realidad demuestra que no se sigue, por estar supeditados a las decisiones de la Gerencia por una parte y en un alto grado a la Junta Directiva, lo cual es una limitante muy grande si se considera que en algunas dependencias y negocios las necesidades de personal, son de otros perfiles y características.

El Bienestar del talento humano esta sujeto a una serie de acciones que si bien permiten establecer unas buenas relaciones interpersonales entre sus miembros, no responden a un programa integral que contribuya a mejorar el clima organizacional.

La escasa formación profesional de los trabajadores de Rivera Transportes De Carga Internacional. si es una gran debilidad a la hora planear el futuro de la empresa, así como de preparar los planes de negocio, hoy cuando la exigencia de los mercados ameritan fortalecer a las empresas con una serie de profesionales que determinen y posicionen a la empresa en el ámbito nacional, regional y principalmente en lo internacional, pensando fundamentalmente en la competencia como elemento clave en la prestación del servicio, de ahí, que la competitividad del talento humano en el medio es básica para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Teniendo en cuenta estos aspectos, es importante argumentar que la gerencia del talento humano debe estar dirigida a la creación y el desarrollo de sistemas de selección - evaluación y control de personal.

Descripción y Gestión de Sistemas de Divulgación y Prevención

Con relación a la gestión de divulgación y prevención se anota que la organización de los servicios de salud y pensiones están regulados y reglamentados por la ley y normas que los rigen y como tal, no exige discusión alguna. Todos los trabajadores se encuentran afiliados a las diferentes EPS, ARS y Fondos de Pensiones existentes en el mercado y cuentan con todos los beneficios de la seguridad social.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 ANTECEDENTES

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

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

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

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

De acuerdo a los antecedentes expuestos anteriormente, los cuales se consideran de gran importancia, ya que estos ayudan al desarrollo de la presente investigación aportando planteamientos similares a lo expuesto por el autor; además de proporcionar datos teóricos relacionados al clima organización, desempeño laboral y demás variables relacionadas con la investigación.

7.2 GENERALIDADES

Se iniciará el estudio presentando algunas de las definiciones más conocidas en el término del modelo de clima organizacional. Para facilitar el entendimiento del concepto propio del mismo, Se mostrarán los diversos significados que nos ayudaran a entender mejor el desarrollo del trabajo.

Comunicación: Transmisión de información que la hace un emisor a un receptor.

Desempeño: Acciones o comportamientos observados en el talento humano que son relevantes para los objetivos de la organización.

Toma de decisiones: Es el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico.

Motivación: Son los impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas para realizar una acción.

Liderazgo: Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos.

Clima organizacional: Es la opinión que el empleado se toma de la organización.

Organización: Es la unión de dos o mas personas y recursos para lograr un objetivo común.

7.3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Organización

Según Mas J, y Ramió, definen organización de acuerdo a sus elementos de la siguiente manera:

Un primer elemento a tener en cuenta es que las organizaciones son unas unidades sociales que buscan conseguir unos objetivos específicos, es decir, deben tenerse presentes inicialmente los objetivos. Un segundo elemento definitorio de las organizaciones es el entorno que a su vez se define como todo aquello que se encuentra más allá de los límites formales de la organización y con el que ésta interacciona. En tercer lugar se suele identificar a las organizaciones con sus medios o recursos, que son los que permiten conseguir los objetivos predefinidos mediante su interacción con el entorno.

De acuerdo a los diferentes elementos que cita el autor, se considera la organización como un conjunto de personas y recursos relacionados entre sí y con sus atributos para alcanzar un fin común, que interactúa con el contexto y

contribuyen una totalidad., estas a su vez conjugan una serie de elementos como el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato de un jefe para con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, inclusive la relación con los proveedores y clientes, que conforman lo que se denomina Clima Organizacional, el cual resulta un factor determinante en el desempeño de la organización, en su conjunto o para determinadas personas que se encuentran fuera de ella; por cuanto el clima organizacional refleja la situación entre características personales y organizacionales.

Desde otro punto de vista, una organización tiene carácter multidimensional, actuando en ella, además de la estructura, otros factores que la afectan tanto o más, como son: la estrategia, el personal, los valores, los sistemas, las recompensas, el estilo, el liderazgo.

Es de destacar que en una organización saludable, el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial. Esto implica no solo una gestión responsable de los riesgos para la salud y la seguridad, sino también una posibilidad para el trabajador de desarrollarse y crecer hasta su máximo potencial.

“Es esencial mantener un equilibrio adecuado con relación al clima laboral, formación, estilo de gestión, así como asegurar una comunicación, unos comportamientos y unas actitudes de apoyo en la organización”¹.

¹ Mas J, "La Organización y Administración", Pág. 32

Sistemas de Organización

Existen diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, entre otros.

Entre los sistemas organizacionales citados por Gómez menciona los siguientes:

a) Lineal o militar: El que concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; es decir, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. Este tipo de organización procede particularmente en instituciones como el ejército, o en centros de trabajo donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto. También las empresas pequeñas adoptan esta organización. Considerando la cita anterior, se puede resumir que en la organización de tipo lineal o militar, las decisiones se concentran en una sola persona, siendo esta la que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando; es decir, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

b) Funcional, departamental o de Taylor: El que se organiza específicamente por departamentos o secciones basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud profesionales de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto. Cada uno de los empleados superiores tiene una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades. "Este tipo o sistema de organización se caracteriza por dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones".²

c) Organización de línea, asesoría o plana mayor: Es un derivado del tipo de organización de línea, en cuanto cada uno de los trabajadores, empleados, vendedores, etc., rinden cuentas a un solo supervisor correspondiente en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. De acuerdo a lo antes citado, se puede considerar que la organización de línea es una combinación de la organización lineal y funcional, conservando de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función en especial.

² Gómez R, "La Organización y Administración", Pág.58

d) Sistema de organización de comités o consejos: Como el que somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o de una institución. Estos cuerpos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros.

En este sistema de organización se asigna los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutir y tomar una decisión en conjunto.

Clima Organizacional

La definición del término clima organización, es visto desde el punto de vista del enfoque que les den los autores; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, planteado por "Forehand y Gilmer citados por Dessler, definiendo el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".³

"En cuanto al segundo enfoque, es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts Citados por Dessler, definieron el clima como la opinión que el empleado se forma de la organización".⁴

"Por último el tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural u subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer citados por Dessler"⁵, para ellos el clima son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importante sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

"Partiendo de los enfoques propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer"⁶ a fin de encontrar similitudes y define el término como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

³ Gómez R, "La Organización y Administración", Pág.58

⁴ Op. cit., Pág. 34

⁵ Op. cit., Pág. 54

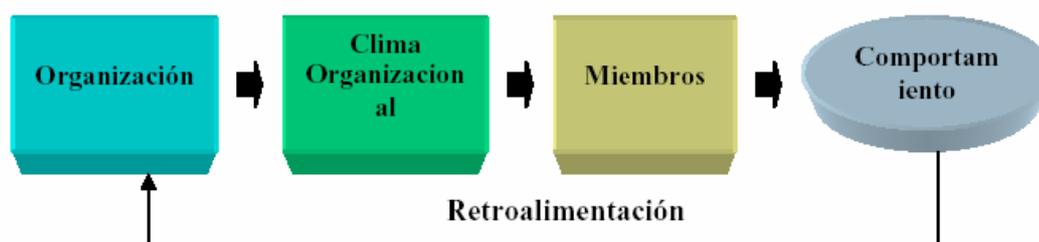
⁶ Ibíd. Pág. 54

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

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

En este sentido 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 circuito el cual representa la figura N° 2.

Figura 2. Circuito del clima organizacional



Fuente: Tomado de Goncalves.

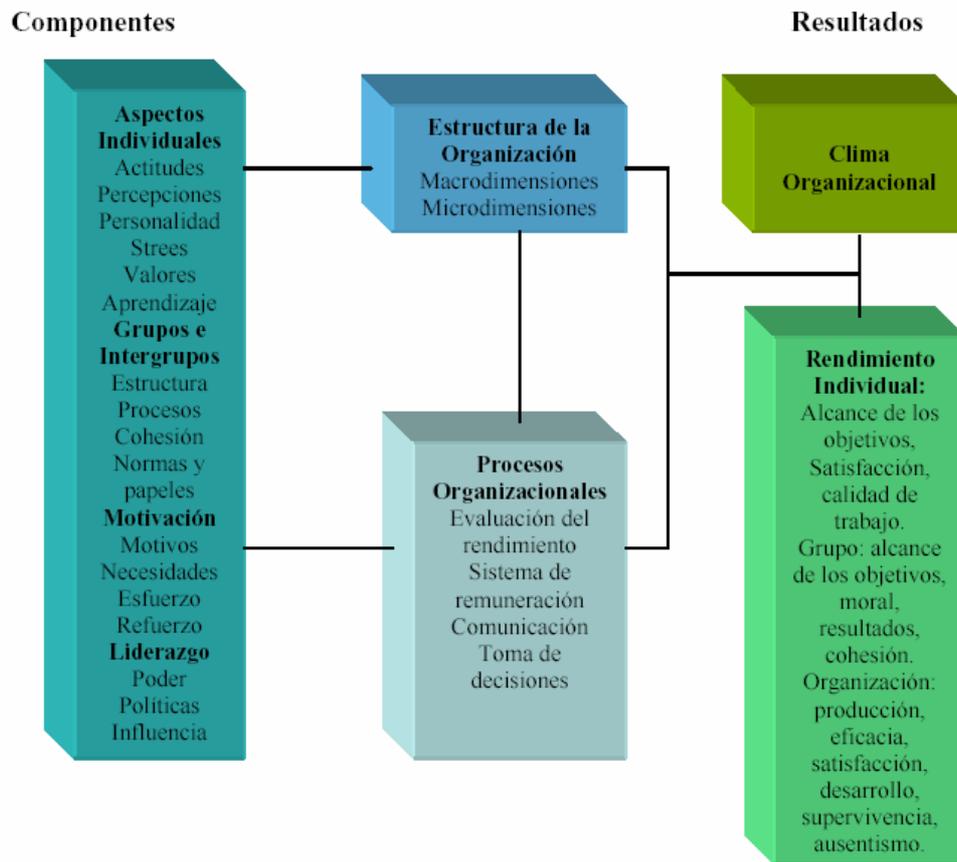
En relación a las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan a una variedad de factores. Unas abarcan los factores del liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones expuestas

anteriormente se podría definir el clima organizacional con un fenómeno interviniente que media 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.).

Desde 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. A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos del personal que lo integran:

- a. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles
- c. La motivación, necesidades, esfuerzos y refuerzo;
- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- e. La estructura con sus macros y micro dimensiones;
- f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Estos cinco 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 ausentismo. Lo expuesto anteriormente es representado en la siguiente Figura N° 3.

Figura 3. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.



Fuente: Tomado de Brunet.

Teoría del Clima Organizacional Según Resis Likert.

“Tomando en cuenta el objeto de estudio de esta investigación, se hace necesario exponer la teoría del Clima Organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”⁷.

⁷ Likert R, " Fundamentos del Clima Organizacional". Pág. 39

“Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita”⁸:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

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

- Clima de tipo autoritario:

- a) El clima autoritario o explotador (sistema I): Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

- b) El clima autoritario, paternalista (sistema II): Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo:

⁸ Likert R, " Fundamentos del Clima Organizacional". Pág. 43

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

b) El clima participativo o participación en grupo (sistema IV): Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal; ascendente; descendente. “El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor; supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica”.⁹

Los sistemas, Autoritario explotador y el sistema Autoritario paternalista:

“Corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Por otro lado los climas, Participativo consultivo y el clima participativo o participación en grupo: Corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización”.¹⁰

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, considerando aspectos como: “(a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades, (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo, (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor subordinado para establecer y cumplir los objetivos”¹¹; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación; estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales”¹².

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

⁹ Likert R, " Fundamentos del Clima Organizacional". Pág. 43

¹⁰ Op. cit., Pág. 47

¹¹ Ibid. Pág. 48

¹² Op. cit., Pág. 49

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

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3,4, que a continuación se explican brevemente:

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

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

Teorías de la Administración

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

- a) La Teoría X: Se basa en ciertas concesiones y premisas erróneas e incorrectas acerca de la naturaleza humana o el comportamiento humano, las cuales predominan durante las décadas del pasado:
 - La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
 - Como estos incentivos están en manos de la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
 - Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.

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

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

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

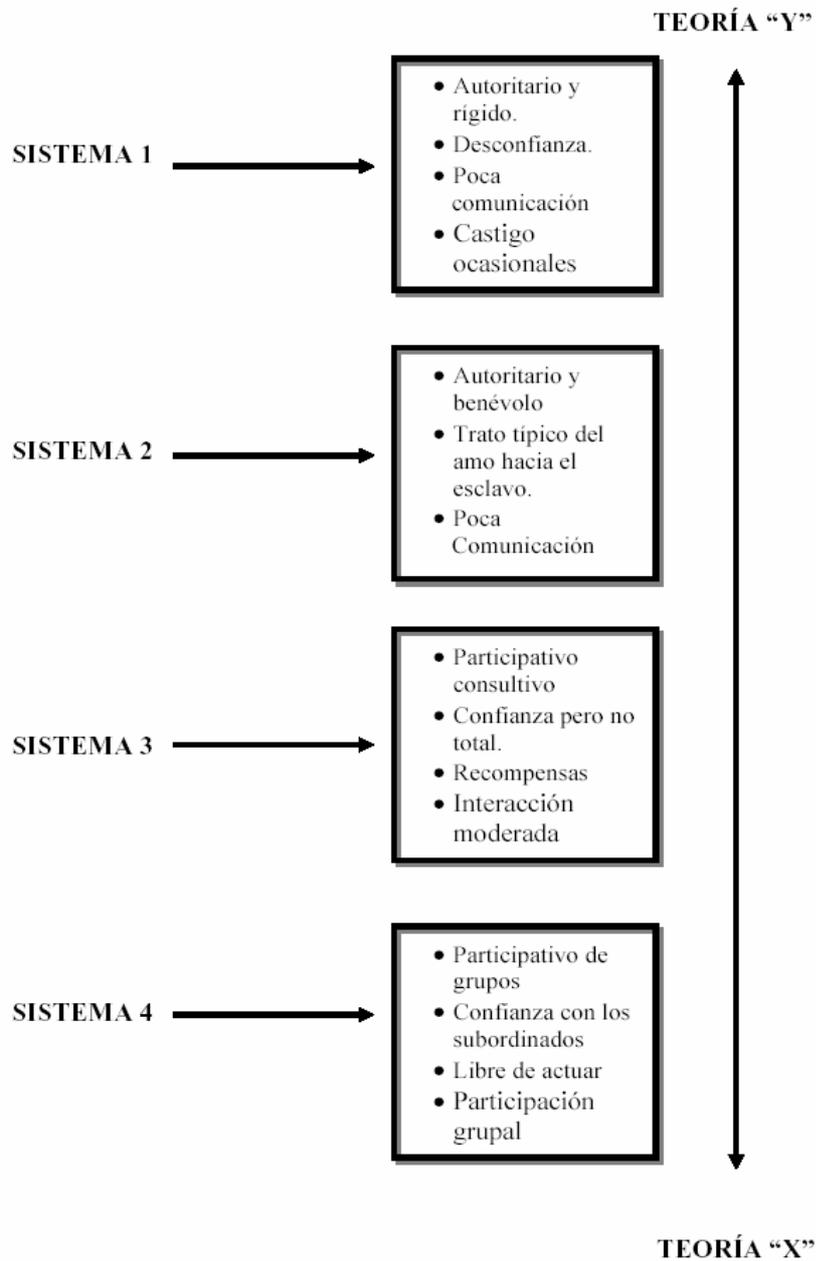
b) La Teoría Y: Es la concepción moderna de la administración; se basa en un conjunto de supuestas ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana:

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

- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente. En otras palabras:
- El hombre no es pasivo, ni contraviene los objetivos de la organización.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuado y están capacitados para asumir plenas responsabilidades.

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

Figura 4. Sistema de Administración de las Organizaciones Humanas.



Fuente: Tomado de Chiavenato, I.

Teoría de Campo de Lewin

“Por su parte Lewin, K. (citado por Chiavenato) considera que la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas”¹³:

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

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

Campo psicológico

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

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

Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger

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

¹³ Chiavenato, I. " Administración de Recursos Humanos". Pág.211

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

- a) Relación disonante: El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando (dos conocimientos en relación disonante).
- b) Relación consonante: El individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar (dos conocimientos en relación consonante).
- c) Relación irrelevante: El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante).

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

Teorías sobre la motivación

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

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Esta teoría se enfoca en las necesidades internas de las personas, creada por Abraham Maslow (citado por Chiavenato), presenta cinco tipos de necesidades, las cuales están clasificadas jerárquicamente, así:

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

Lo citado anteriormente se representa en la figura N° 5

Figura 5. Pirámide de la Necesidades de Maslow



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

En general la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

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

en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima, ello es una conquista individual.

- Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.

- Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de estas necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvía hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta exige.

Teoría de los dos factores de Herzberg

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

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

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

- a) Delegación de la responsabilidad.
- b) Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- c) Ascensos.
- d) Utilización plena de las habilidades personales.
- e) Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- f) Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
- g) Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Modelo contingente de motivación, de Vroom

Chiavenato I, Esta teoría se refiere únicamente a la motivación para producir; y existen tres factores que la determina:

- Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos; pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales. Un obrero cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; en el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija. Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, elevar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).

Teoría de la expectativa

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

- Gran cantidad de tiempo y de trabajo ligados a aumentos salariales periódicos y modestos que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes del desempeño.
 - Los gerentes no establecen muchas distinciones en la evaluación del desempeño, en especial si ésta ocasiona diferencias salariales, quizá porque la confrontación con las personas evaluadas origina problemas en las relaciones.
 - La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios para combatir la inflación.
- a) La idea que ha generado la escuela de relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones psicológicas del modelo de homo economicus, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor.

Las conclusiones de Lawler III son:

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

Teoría de Shein del Hombre Complejo

La teoría de Shein citada por Brunet¹⁴, se fundamenta en: (a) por la naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior, (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las

¹⁴ Brunet, L. "El Clima en las Organizaciones". Pág. 98

necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos está conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Cultura Organizacional

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por siglos de vida, y enfrentan problemas de crecimiento. Tiene una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tiene sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia; todo esto se relaciona con la cultura de la organización.

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

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

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

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

Tipos de Culturas Organizacionales

Chrales Handy citado por Gonzáles y Bellino, plantean cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, el rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un

centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las personalidades de cada puesto dentro de la organización. “La cultura por tarea está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos”.¹⁵

Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

De acuerdo a lo antes citado, se considera que la cultura organización, en primer lugar, es dada por los gerentes de nivel superior de la empresa. Son sus creencias y formas de percibir las situaciones las que se vuelven como normas. Un elemento de suma importancia inmerso en la cultura organizacional es el término valor, el cual se convierte en una creencia permanente, o de muchos años, que sirve de guía a los trabajadores, tratando de alcanzar los objetivos de la empresa.

Factores que influyen en Clima Organizacional

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

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

Comunicación

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

Desde esta premisa señala Chiavenato que la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda.

¹⁵ Kerlinger, “Investigación del Comportamiento Organizacional”. Pág. 254

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

Tipos de Comunicación

Según Chruden, los tipos de comunicación son:

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

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

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

Niveles de Comunicación

Por su parte se manifiesta que:

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

b) La comunicación descendente fluye de las personas situadas en los niveles mas altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en lo niveles inferiores. Se utiliza generalmente para la transmisión de políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas

organizacionales, retroalimentación respecto a la corrección del desempeño y para la adoctrinación de sus miembros.

Según lo citado anteriormente la comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y luego asciende por la jerarquía organizacional. Con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmitan toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables.

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

Liderazgo

Para Chiavenato el liderazgo es:

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

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

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

Liderazgo Autocrático

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

Puede considerarse que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y

control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

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

Líder Participativo

Distinto al anterior Davis K, y Newstrom j, indican que: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

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

Líder Permisivo o de Rienda Suelta

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

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

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

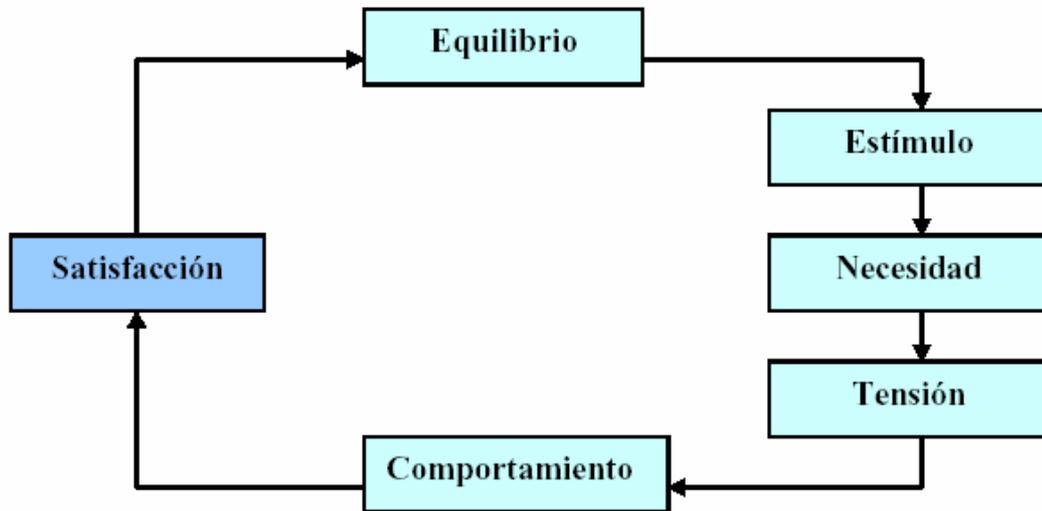
Motivación

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

Ciclo Motivacional

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo motivacional, donde Chiavenato considera que este comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla.

Figura 6. Ciclo Motivacional



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

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

Toma de Decisiones

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

Un tipo de administración que permite la participación en la toma de decisiones es la administración participativa, la cual es un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. “Para que está funcione debe haber un memento indicado para participar, los temas en que intervengan los empleados deben ser importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad (inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empelado”¹⁶.

¹⁶ Chiavenato I. “Fundamentos del Clima Organizacional”. Pág. 347

En este sentido Ibid considera que unas de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, remendar soluciones y tomar medidas para corregirlas.

Decisiones Programadas

Para Chiavenato, las decisiones programadas son las decisiones rutinarias utilizadas para resolver problemas cotidianos y repetitivos que ocurren con regularidad y que pueden ser estándar. Las respuestas implican soluciones ofrecidas por la experiencia pasada y excluyen o limitan alternativas:

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

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

Decisiones no Programadas

Asimismo Chiavenato, expresa que este tipo de decisiones son las decisiones nuevas y repetitivas basadas en juicios, tomadas para solucionar problemas no rutinarios o excepcionales. Ciertas situaciones de crisis o de emergencia requieren decisiones no programadas:

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

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

Desempeño

Según, Garcías, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la

organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Partiendo de cita anterior se infiere que el desempeño son aquellas funciones que una empresa le asigna al empleado a fin de que este pueda desempeñarse en el cargo que ocupa, además, el desempeño es uno de los aspectos que se le toma en cuenta al trabajador al momento de ser evaluado. También es de gran importancia medir o calificar su nivel de desempeño para verificar si los resultados son satisfactorios o desfavorables para la organización.

Por otra parte, es primordial mencionar que la gestión de recursos humanos juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de la organización, en virtud de que la misma integra las actividades gerenciales ligadas al trabajo de los individuos en una organización, asimismo, predice quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo.

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

Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.

La definición anterior, se refiere a que en cada trabajo algunas personas se desempeñan más eficientes que otras, utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo.

Relación esfuerzo-desempeño.

Para De Cenzo, R. la relación esfuerzo-desempeño es la habilidad de la persona para brindar el esfuerzo apropiado.

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

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

Administración del desempeño.

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

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

8. MARCO CONCEPTUAL

ACTITUD: Estado de disposición nerviosa y mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo da a todos los objetos y situaciones con los que guarda relación.

APTITUD: Sólo se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea.

CAPACITACIÓN: Es el conjunto de actividades que proporciona la oportunidad de adquirir y mejorar las habilidades relacionadas con el puesto de trabajo.

CLIMA LABORAL: Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, entre otros factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

COMPETENCIA: Es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

COMPORTAMIENTO: Es el estudio de individuos y grupos en las organizaciones.

CONFIANZA: Convicción interna de poder afrontar situaciones complejas.

CONOCIMIENTO: Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas; etc. que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad.

CREATIVIDAD: Es el ingenio y la imaginación que dan como resultado una solución novedosa a un problema.

CULTURA CORPORATIVA: Es el sistema de valores predominante de la organización en su conjunto.

DESTREZA: Hace referencia a la habilidad o al arte con el que se puede realizar una tarea.

EQUIPO: Es un conjunto de personas que interactúan regularmente para lograr un fin común.

HABILIDAD: Es la capacidad para traducir conocimiento en acción que de lugar al desempeño deseado.

INICIATIVA: Predisposición a la acción, a la mejora de los resultados.

LIDERAZGO: Desempeño del rol de el líder funcional de un grupo o equipo de trabajo actuando mas desde la autoridad que el propio grupo le otorga que desde el poder que la organización le confiere.

MISIÓN: Es su razón de ser en una organización, como proveedor de bienes y servicios a la sociedad.

TRABAJO EN EQUIPO: Es el proceso en el cual las personas trabajan activamente y en conjunto para lograr un objetivo común.

VENTAJA COMPETITIVA: Es el valor agregado a diferencia que posee una organización.

VISIÓN: Es un termino utilizado para describir un sentido claro del futuro.

9. METODOLOGÍA

9.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio comprende una investigación descriptiva, ya que describe los factores del clima organizacional que inciden el desempeño laboral del personal Administrativo de la empresa rivera transportes de carga internacional. La investigación descriptiva permite describir las características, los factores, los procedimientos, conductas de hechos o fenómenos de una manera adecuada.

9.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal Administrativo de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional se va a recurrir a las siguientes fuentes.

9.2.1 Fuentes primarias. En cuanto a las fuentes primarias se desarrollan con un estudio de campo, puesto que se obtienen los datos directamente del lugar donde ocurre el fenómeno de acuerdo al estudio.

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

Cuestionarios como instrumento probado y estadísticamente confiable para medir la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa rivera transporte de carga internacional.

Los datos son aportados por el personal Administrativo de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional. Es decir que el diseño está enmarcado en el paradigma cuantitativo, ya que posteriormente se acudirá a la estadística descriptiva para el análisis de los datos.

9.2.2 Fuentes secundarias:

- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación. 3ra. Ed. Caracas, Episteme.

- Brunet, L. (2001). El Clima en las Organizaciones. México. Editorial Panapo.
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Edt. McGraw Hill. México.
- Cárdenas, D y Díaz, A. (2004). Diagnostico de los efectos de la aplicación del Downsizing en el Clima Organizacional del Banco Bilbao Vizcaya
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. 2da Edición México. Mc. Graw Hill.
- Chruden, S. (1996). Administración del Personal. Compañía Editorial Continental. S.A., De C.V.
- De Cenzo, R. (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa Wiley 93
- Dessler, G. (1999). Organización y Administración. México. Ed. Prince-Hall.
- Dessler, G. (1993). Organización y Administración. Edit. Prince-Hall. México.

9.2.3 Unidad de análisis, población y muestra. En cuanto a la unidad de análisis puede afirmarse que esta hace mención a los sujetos que van a ser medidos en el estudio.

La unidad de análisis comprende al personal de la empresa Rivera Transporte de Carga Internacional.

9.2.4 Población. La población está conformada por los sujetos que formaron parte del estudio y sobre los cuales se generalizaron los resultados obtenidos.

Por consiguiente la población esta conformada por quince (15) sujetos quiénes están adscritos al área administrativa de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional.

9.2.5 Muestra. Debido al número de sujetos, que conforman la población, resultando esta como finita, se tomo como muestra la totalidad de sujetos, es decir el cien por ciento (100%) de la población.

Por lo tanto la muestra corresponde al 100% de la población, resultando está finito y homogéneo, acudiendo a un estudio censal. Quedando esta conformada por quince (15) sujetos. La distribución de la población y la muestra se puede apreciar en el cuadro.

Tabla 1. Distribución De La Población Y Muestra

SUJETOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Secretaria General	1	6.67%
Coordinador de Recursos Humanos	1	6.67%
Jefe Financiero	1	6.67%
Administrador	3	20%
Jefe de Logística	3	20%
Jefe Comercial	3	20%
Jefe de Almacén	2	1.33%
Contador	1	6.67%
TOTAL	15	100%

Fuente: esta investigación

9.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

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

La encuesta se aplicó al personal Administrativo de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional, integrado por quince (15) empleados.

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

9.4 VALIDEZ

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

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

10. MARCO LEGAL

Como base legal de la presente investigación se tomaron en cuenta tres tipos de leyes, que se mencionan y desarrollan a continuación:

10.1 CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA

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

Análisis: Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que nuestro bienestar es uno de los factores mas importantes dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

11. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos, técnicas y estrategias, el cual constituye uno de los momentos más importantes del proceso de investigación e implica trabajar los datos, organizarlos en categorías manejables y descubrir el aporte a la investigación.

En este sentido, el presente ítem centra el trabajo de campo realizado por los investigadores en la aplicación de estrategias y técnicas del método científico en la búsqueda de datos relevantes para plantear la alternativa de solución a la problemática detectada.

11.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE LOS DATOS

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

A continuación se presenta los resultados del cuestionario aplicado al personal Administrativo de la empresa Rivera Transportes De Carga Internacional

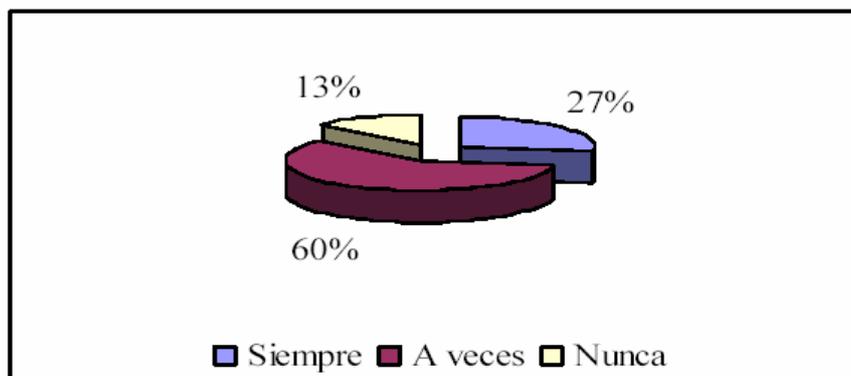
Pregunta 1. El líder de mi unidad impone sus decisiones, asumiendo Toda la responsabilidad.

Tabla 2. Desiciones impuestas

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	4	27%
A Veces	9	60%
Nunca	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 1. Desiciones impuestas



Fuente: Esta investigación.

Observando el cuadro N° 2 con su respectivo gráfico, el 27% de los encuestados afirman que siempre el líder asume toma la responsabilidad e impone sus decisiones, mientras que un 60% considera que a veces y el 13% que nunca.

De acuerdo a los resultados se infiere que la mayoría de los trabajadores encuestados consideran que en ocasiones el líder impone sus decisiones, asumiendo toda la responsabilidad, es decir, que adopta un comportamiento autoritario cuando las ocasiones lo ameritan.

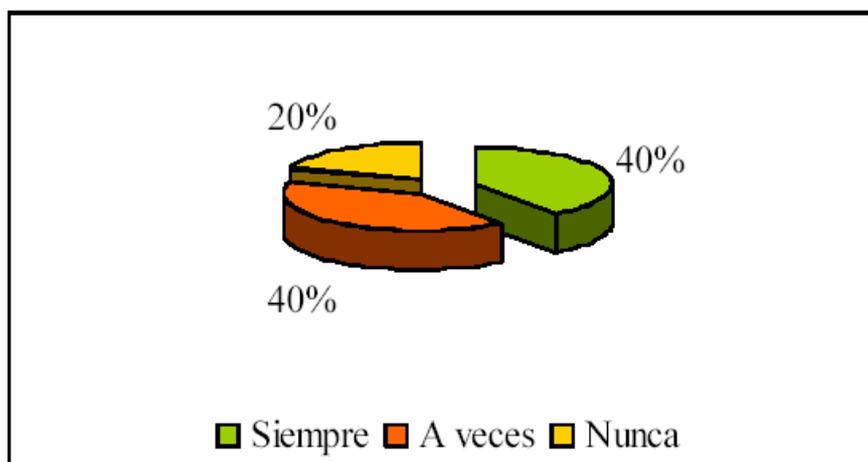
Pregunta 2. El líder me consulta las acciones y decisiones propuestas.

Tabla 3. Decisiones propuestas

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	6	40%
A Veces	6	40%
Nunca	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 2. Decisiones propuestas



Fuente: Esta investigación.

Las afirmaciones dadas por los encuestados y representadas en el cuadro y gráfico, arrojan que el 40% de los encuestados afirman que siempre el líder les consulta las acciones y decisiones propuestas, otro 40% de los trabajadores considera que a veces y un 20% que nunca. Con respecto a los resultados

obtenidos se deduce que en la organización se difunde por parte del líder un nivel participación promedio, donde éste, aunque no asume una postura de dictador, en ciertos momentos toma las decisiones en consenso con sus subalternos, sin embargo la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

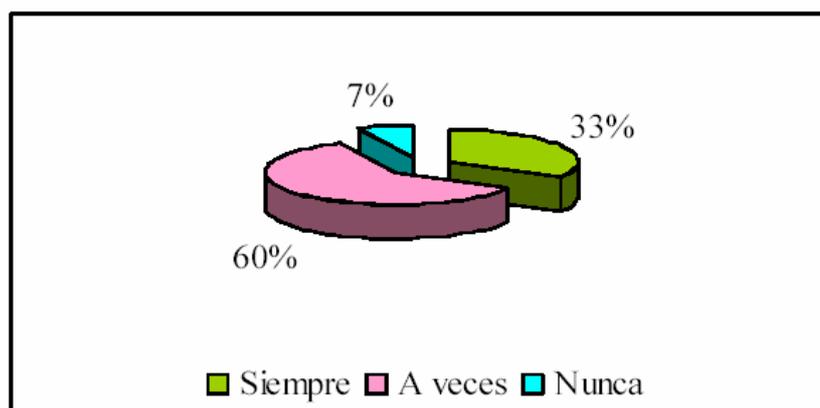
Pregunta 3. El líder me permite tomar mis propias decisiones para el logro de metas.

Tabla 4. Logro de metas.

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	5	33%
A Veces	9	60%
Nunca	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 3. Logro de metas.



Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar en el cuadro y gráfico, el 33% de los encuestados afirman que siempre el líder les permite tomar sus propias decisiones para lograr sus metas, mientras que un 60% considera que a veces se les permite tomar sus propias decisiones y un 7% considera que nunca. De acuerdo a estos resultados se infiere que en la organización el líder en ocasiones les permite a sus subalternos tomar sus propias decisiones, lo que indica que aunque el líder no difunde de manera total la participación de sus subordinados, sin embargo les permite tomar decisiones en casos específicos y que para su criterio sean las más acertadas.

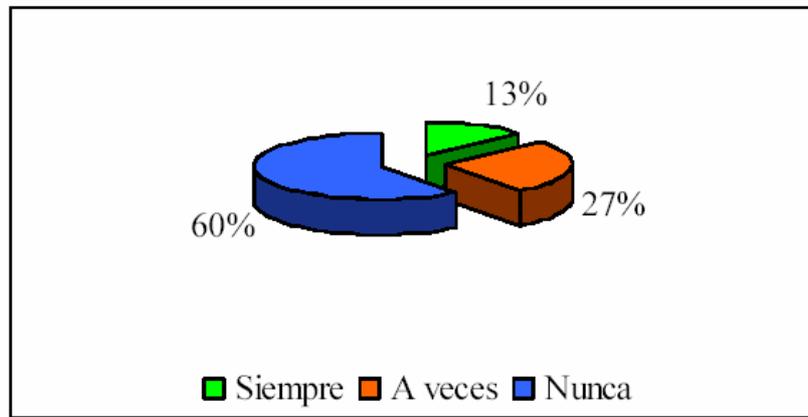
Pregunta 4. Cuando realizo eficientemente mis actividades, recibo de mi superior reconocimiento tales como: carta de felicitaciones, publicación.

Tabla 5. Reconocimiento de los superiores

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	2	13%
A Veces	4	27%
Nunca	9	60%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 4. Reconocimiento de los superiores



Fuente: Esta investigación.

Los resultados presentados en el cuadro y gráfico, reflejan que el 13% de la muestra afirma que siempre recibe de sus superiores reconocimientos cuando realizan eficientemente sus actividades, para el 27% a veces y el 60% afirma que nunca reciben reconocimiento de sus superiores cuando realizan eficientemente sus actividades. Los resultados obtenidos en este ítem, demuestran que la mayoría de los empleados encuestados afirman que nunca, lo que significa que en la organización no emplean el reconocimiento como estrategias para motivar al personal.

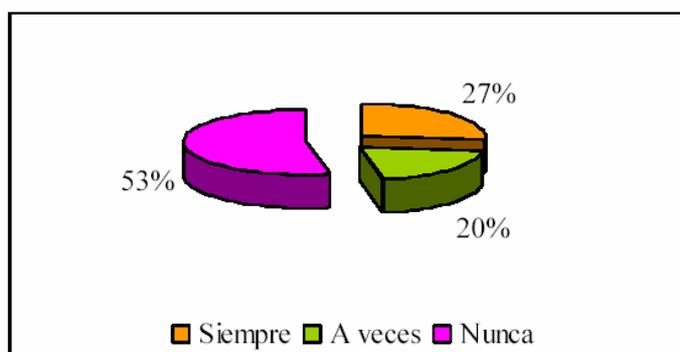
Pregunta 5. . La remuneración que me ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo que ocupo actualmente.

Tabla 6. Desempeño laboral

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	4	27%
A Veces	3	20%
Nunca	8	53%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 5. Desempeño laboral



Fuente: Esta investigación.

Siguiendo el mismo orden de ideas donde se busca medir los determinantes del Clima Organizacional, tomando como dimensión los factores motivacionales, siendo el indicador sistemas de recompensas que ofrece la empresa a sus trabajadores e ítem la siguiente aseveración “la remuneración que me ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo que ocupo actualmente”. Las afirmaciones dadas por los encuestados se representan en el cuadro, dan como resultado que un 27% afirma que siempre, un 20% que a

veces y el 53% que nunca, lo que hace inferir que la remuneración no está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo ocupado por los trabajadores.

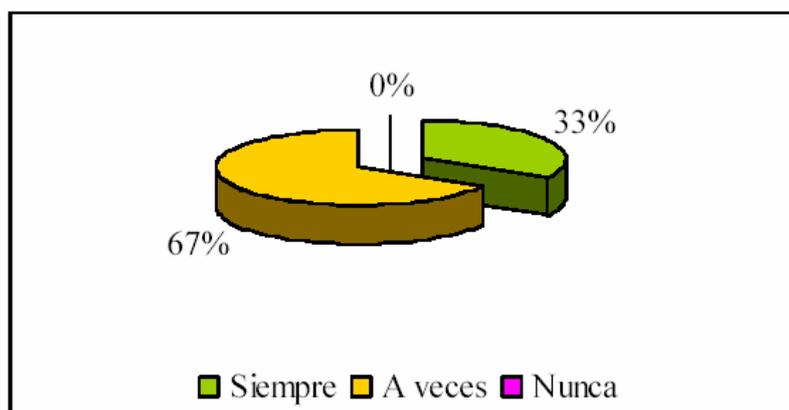
Pregunta 6. Las funciones que me asignan son variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

Tabla 7. Asignación de funciones

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	5	33%
A Veces	10	67%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 6. Asignación de funciones



Fuente: Esta investigación.

De acuerdo al cuadro y su respectivo gráfico, se infiere que el 33% de los encuestados afirman que siempre las funciones que le asignadas son variadas, desafiantes y dignad de ser realizadas, mientras que un 67% considera que a

veces, lo que significa que en ocasiones los empleados consideran sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de res realizadas.

Basándonos en estos resultados se deduce que en la empresa las oportunidades de desarrollo se encuentran en un nivel medio, debido que la mayoría afirma que a veces sus funciones les da la oportunidad de desarrollarse dentro de la misma.

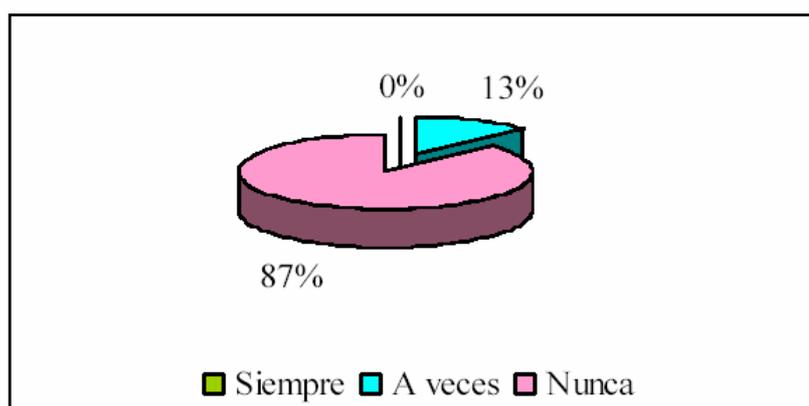
Pregunta 7. La empresa me ofrece programas de capacitación para mi desarrollo profesional.

Tabla 8. Programas de capacitación

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A Veces	2	13%
Nunca	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 7. Programas de capacitación



Fuente: Esta investigación.

En el siguiente cuadro con su gráfico, se deduce que el 13% de los encuestados afirma que a veces la empresa le ofrece programas de adiestramiento para su desarrollo profesional, y un 87% afirma que nunca.

Con los resultados obtenidos se concluye que la mayoría de los trabajadores encuestados afirman que nunca la empresa les ha ofrecido programas de adiestramiento que les permitan desarrollarse profesionalmente.

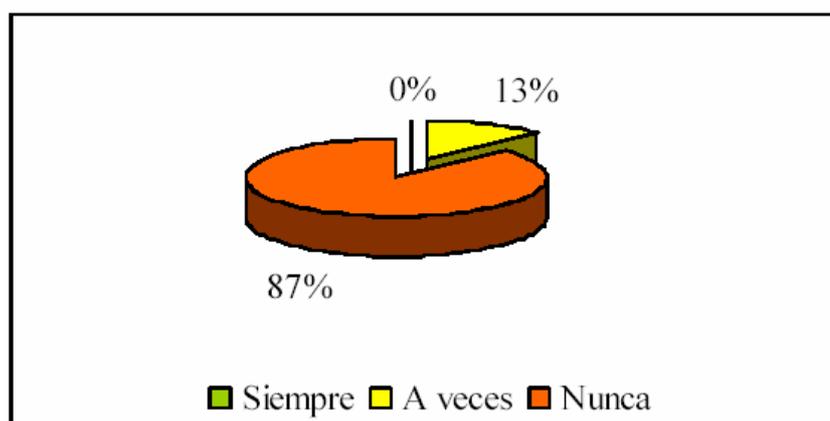
Pregunta 8. Los cursos de capacitación al personal me ayudan a mejorar mis perspectivas ante la empresa.

Tabla 9. Cursos de capacitación

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A Veces	2	13%
Nunca	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 8. Los Cursos de capacitación



Fuente: Esta investigación

Asimismo se puede apreciar en el cuadro y su gráfico, que el 13% de los encuestados afirman que a veces los cursos de capacitación al personal les ayudan a mejorar sus perspectivas ante la empresa y el 87% afirma que nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la mayoría de los encuestados nunca han recibido cursos de capacitación al personal, por ende no influye en la perspectiva que tiene de la empresa.

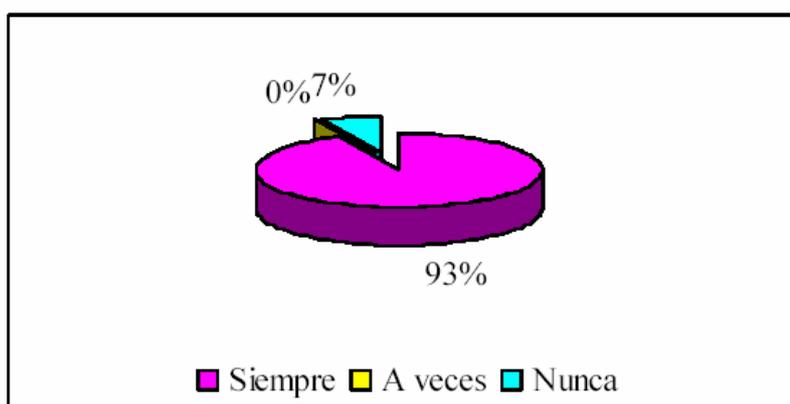
Pregunta 9. Comunico a mi superior mis ideas e inquietudes.

Tabla 10. Ideas e inquietudes

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	14	93%
A Veces	0	0%
Nunca	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 9. Ideas e inquietudes



Fuente: Esta investigación

Con respecto a este ítem se utilizó como medidor del Clima Organizacional de la empresa, se tomó como dimensión la comunicación, asignando como indicador la

comunicación ascendente y como ítem el siguiente “Comunico a mi superior mis ideas e inquietudes”.

De acuerdo al cuadro y gráfico las afirmaciones dadas por los empleados encuestados, don como resultado que el 93% afirma que siempre comunican s su superior sus ideas e inquietudes, y el 7% afirma que nunca.

En relación a los resultados obtenidos se concluye que el mayor porcentaje de los subalternos se comunican con sus superiores, manteniendo así una comunicación ascendente.

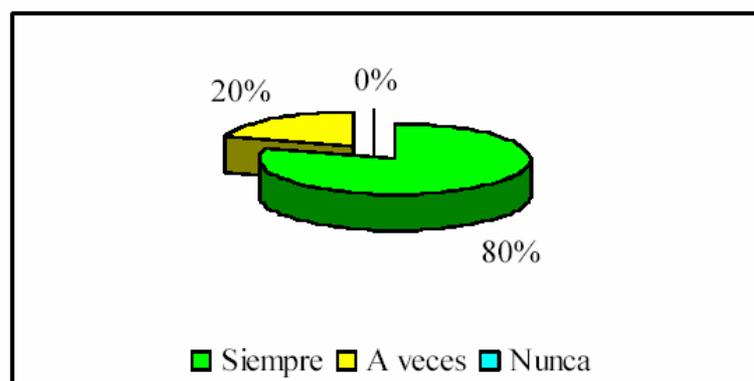
Pregunta 10. Mantengo una interacción comunicativa fluida con mi superior, me comunica toda la información de manera clara y precisa.

Tabla 11. Interacción comunicativa

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	12	80%
A Veces	3	20%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 10. Interacción comunicativa



Fuente: Esta investigación.

Siguiendo el mismo orden de ideas, donde se busca medir el Clima Organizacional, tomando en este caso como dimensión la comunicación, asignando como indicador la comunicación descendente y como ítems la siguiente aseveración. Mantengo una interacción comunicativa fluida con mi superior, me comunica toda la información de manera clara y precisa. Las afirmaciones dada por los encuestados y representadas en el cuadro y gráfico, dan como resultado que el 80% de los encuestados afirman que siempre mantiene una interacción comunicativa fluida con su superior, comunicándole la información de manera clara y precisa, y el 20% afirma que a veces.

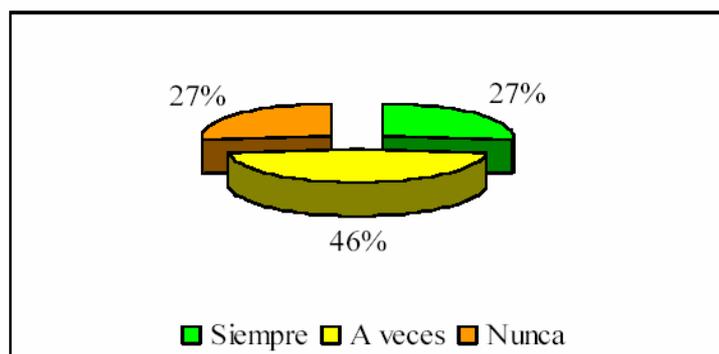
Pregunta 11. Puedo tomar decisiones en caso específicos.

Tabla 12. Toma de decisiones

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	4	27%
A Veces	7	46%
Nunca	4	27%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 11. Toma de decisiones



Fuente: Esta investigación.

Los resultados de la encuesta y representados en el cuadro y gráfico, se obtuvo como resultado que el 27% de los encuestados afirman que siempre pueden tomar decisiones en casos específicos, mientras que un 46% considera que a veces y el 27% nunca.

De acuerdo a estos resultados se refleja que la mayoría de los empleados a veces pueden tomar decisiones en casos específicos, es decir, que la participación en la toma de decisiones está en un nivel medio, donde los subordinados en ocasiones les permiten tomar sus propias decisiones fomentando así la participación.

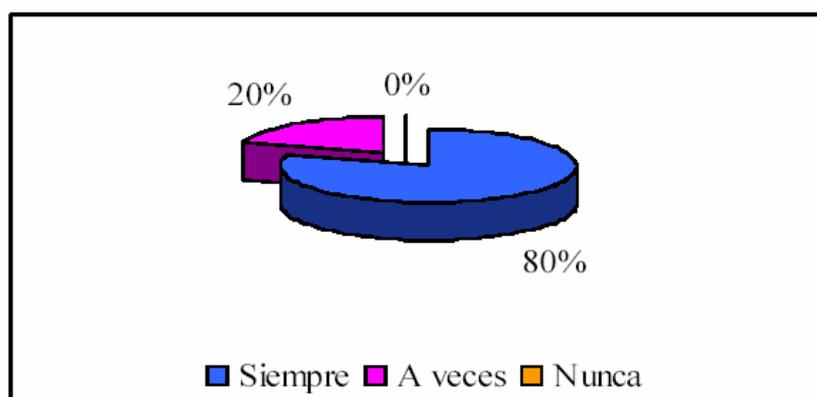
Pregunta 12. Me esfuerzo continuamente para lograr una mejor calidad en mi desempeño.

Tabla 13. Logro de una mejor calidad

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	12	80%
A Veces	3	20%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 12. Logro de una mejor calidad



Fuente: Esta investigación.

Con respecto al cuadro y su gráfico, demuestra que el 80% de los encuestados afirman que siempre se esfuerzan para lograr una mejor calidad de su desempeño y un 20% considera que a veces.

En relación a los resultados obtenidos se infiere que la calidad del trabajo producido siempre supera las expectativas y la mayoría de los empleados se esfuerzan continuamente para lograr una mejor calidad en su desempeño.

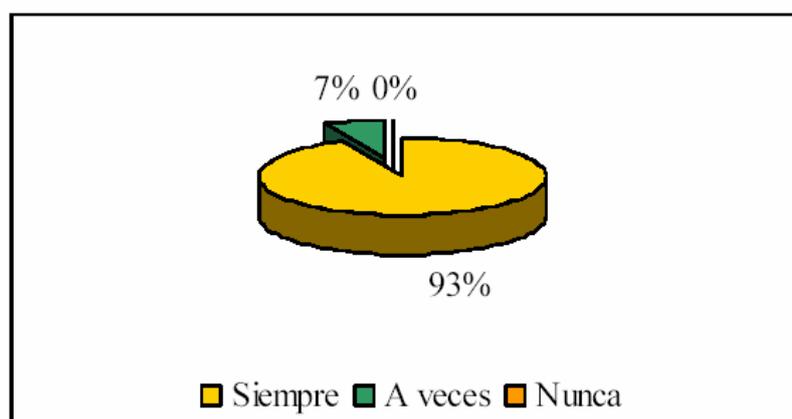
Pregunta 13. Cumplimiento con excelencia los compromisos

Tabla 14. Cumplimiento con excelencia los compromisos

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	14	93%
A Veces	1	7%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 13. Cumplimiento con excelencia los compromisos



Fuente: Esta investigación.

De acuerdo al cuadro y su respectivo gráfico, se puede observar que el 93% de los trabajadores encuestados afirman que siempre cumplen con excelencia los compromisos adquiridos, y un 7% considera que a veces.

Partiendo de los resultados obtenidos se infiere que la mayoría de los empleados siempre se esfuerzan para cumplir con los compromisos que su cargo le exige, obteniendo una excelente calidad en las funciones desempeñadas, siendo la producción óptima.

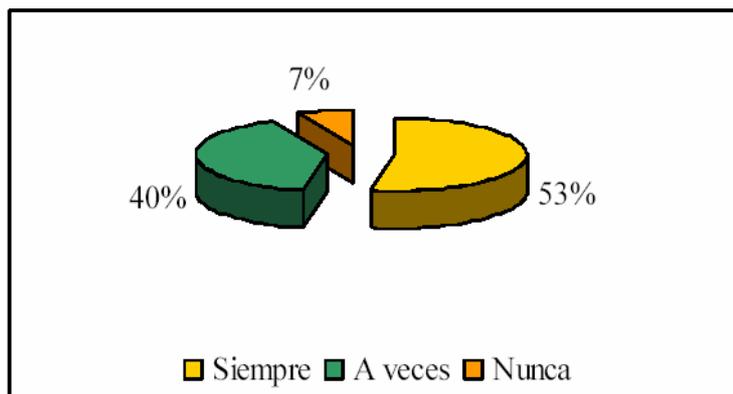
Pregunta 14. El cargo que ocupo actualmente me permite desarrollar satisfactoriamente mis habilidades y destrezas.

Tabla 15. Desarrollo de habilidades y destrezas.

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	8	53%
A Veces	6	40%
Nunca	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 14. Desarrollo de habilidades y destrezas.



Fuente: Esta investigación

Los resultados obtenidos de la encuesta y representados en el cuadro y gráfico, indican que el 66% de los encuestados afirman que siempre el cargo que actualmente ocupan les permite desarrollar satisfactoriamente sus habilidades y destrezas, el 27% considera que a veces y un 7% nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos se deduce que la mayoría de los empleados desarrollan satisfactoriamente sus habilidades y destrezas, lo que incide favorablemente en el desempeño laboral.

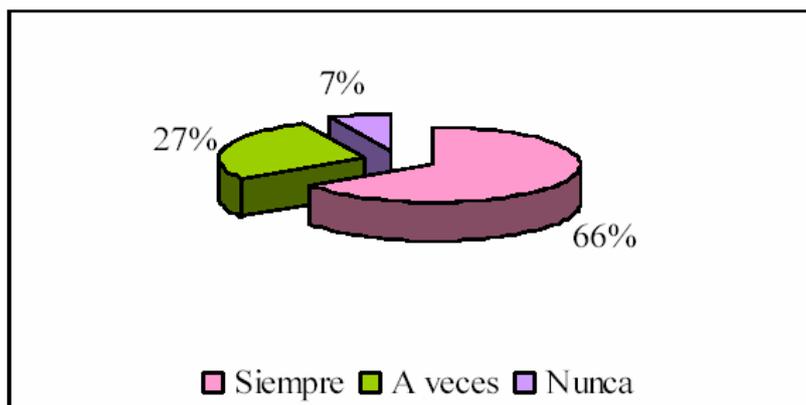
Pregunta 15. El cargo que ocupo actualmente me permite desarrollar satisfactoriamente mis habilidades y destrezas.

Tabla 16. Desarrollo de habilidades y destrezas.

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	10	66%
A Veces	4	27%
Nunca	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 15. Desarrollo de habilidades y destrezas.



Fuente: Esta investigación.

Las afirmaciones dadas por los encuestados, siendo estas representadas en el cuadro y su respectivo gráfico, señalan que el 66% de los trabajadores encuestados afirman que siempre aportan sus ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de trabajo, 27% considera que a veces y un 7% que nunca.

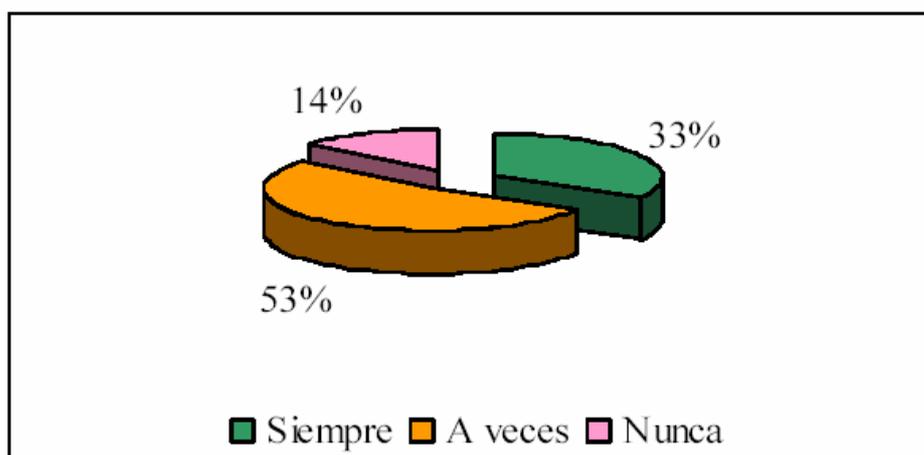
Pregunta 16. Ejecuto acciones apropiadas sin instrucciones específicas, proponiendo soluciones útiles.

Tabla 17. Ejecución acciones apropiadas

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	5	33%
A Veces	8	53%
Nunca	2	14%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 16. Ejecución acciones apropiadas



Fuente: Esta investigación

Con respecto al cuadro y gráfico, los cuales reflejan que en este ítem, 33% de los encuestados señalan que siempre ejecutan acciones apropiadas sin instrucciones específicas, proponiendo soluciones útiles, el 53% a veces y un 14% nunca.

Los resultados obtenidos, demuestran que con alguna frecuencia los empleados ejecutan acciones apropiadas sin instrucciones específicas y propone soluciones útiles para mejorar los sistemas y procedimientos de trabajo.

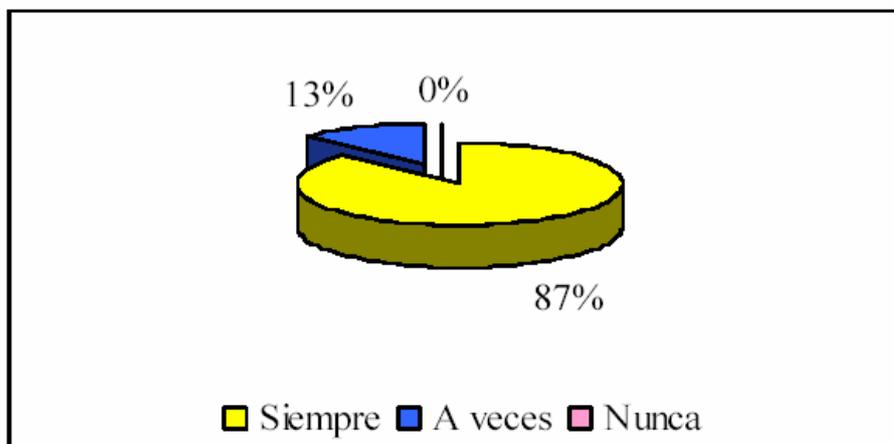
Pregunta 17. Tengo capacidad para desarrollar mis conocimientos en el cargo que desempeño.

Tabla 18. Desarrollo de mis conocimientos

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	13	87%
A Veces	2	13%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 17. Desarrollo de mis conocimientos



Fuente: Esta investigación.

Los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico, señalan que el 87% de los trabajadores encuestados afirman que siempre tiene capacidad para desarrollar sus conocimientos en el cargo que desempeñan y el 13% considera que a veces.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los empleados poseen el más alto niveles de comprensión y dominio técnico y teórico de los procesos de trabajo que le corresponden desarrollar.

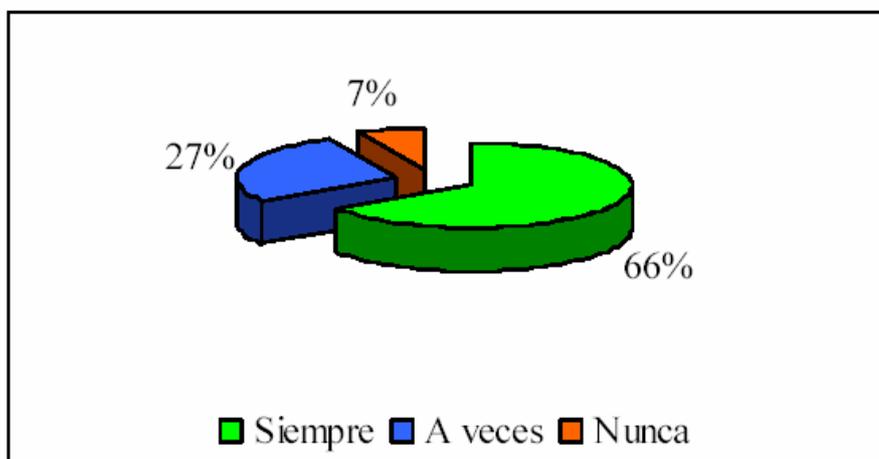
Pregunta 18. Colaboro con mis compañeros de trabajo y mi superior en los procesos de trabajo.

Tabla 19. Colaboración con mis compañeros

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	10	66%
A Veces	4	27%
Nunca	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 18. Colaboración con mis compañeros



Fuente: Esta investigación.

Con respecto al cuadro y gráfico, el 66% de los encuestados afirman que siempre colaboran con sus compañeros de trabajo y su superior, el 27% afirma que a veces y un 7% que nunca.

Los resultados obtenidos, demuestran que la mayoría de los empleados poseen un excelente espíritu de colaboración con su jefatura y compañero de trabajo en los procesos de trabajo de su unidad.

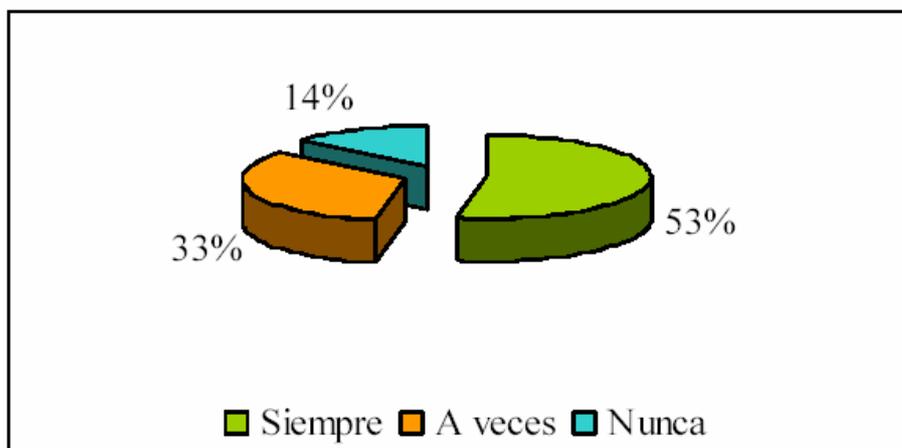
Pregunta 19. La relación con mis compañeros de trabajo funciona como un equipo bien integrado.

Tabla 20. La relación con mis compañeros

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	8	53%
A Veces	5	33%
Nunca	2	14%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 19. La relación con mis compañeros



Fuente: Esta investigación.

Las afirmaciones obtenidas por los encuestados, las cuales se representan en el cuadro y gráfico, indican que el 53% afirman que siempre la relación con sus compañeros funciona como un equipo bien integrado, el 33% a veces y un 14% nunca.

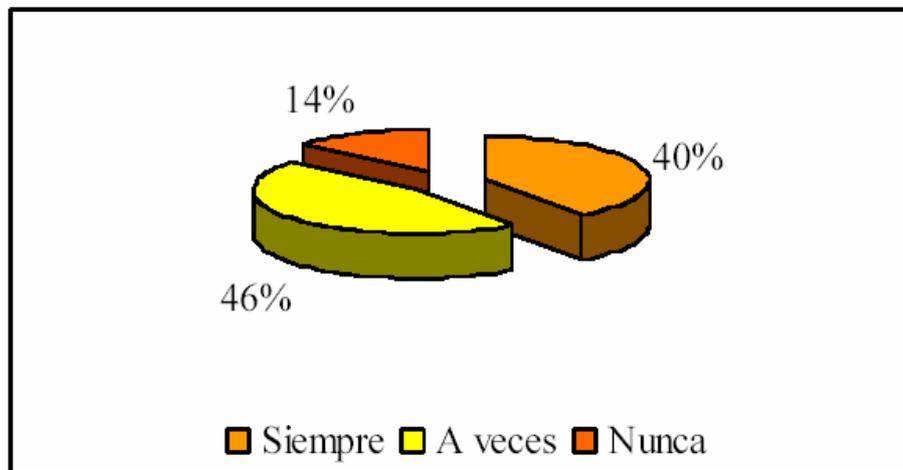
Pregunta 20. Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas con mis compañeros, superiores, colaboradores y clientes.

Tabla 21. Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	6	40%
A Veces	7	46%
Nunca	2	14%
Total	15	100%

Fuente: Esta investigación

Grafica 20. Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas



Fuente: Esta investigación

De acuerdo al cuadro y su respectivo gráfico, señalan que el 40% de los encuestados desarrollan relaciones armónicas, eficaces y constructivas con sus compañeros, superiores, colaboradores y clientes, el 46% afirma que a veces y un 14% que nunca. Los resultados obtenidos demuestran que con frecuencia la mayoría de los empleados sostienen relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de la unidad de trabajo.

12. RESULTADOS

Una vez analizado los datos obtenidos con la aplicación del instrumento, presentamos los resultados en una Matriz, que facilita visualizar el comportamiento de la muestra ante cada dimensión.

12.1 MATRIZ DE RESULTADOS

DIMENSION	ITEMS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
ESTILOS DE LIDERAZGO	1	27%	60%	16%
	2	40%	40%	20%
	3	33%	60%	7%
FACTORES MOTIVACIONALES	4	13%	27%	60%
	5	27%	20%	53%
	6	33%	67%	0%
	7	0%	13%	87%
	8	0%	13%	87%
COMUNICACION	9	93%	0%	7%
	10	80%	20%	0%
TOMA DE DECISIONES	11	27%	46%	27%
PRODUCTIVIDAD	12	80%	20%	0%
	13	93%	7%	0%

COMPETENCIAS	14	53%	40%	7%
	15	66%	27%	7%
	16	33%	53%	14%
	17	87%	13%	0%
RELACIONES	18	66%	27%	7%
	19	53%	33%	14%
	20	40%	46%	14%

Fuente: Esta investigación.

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

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

Siendo lo anterior una debilidad, se puede observar en la matriz que la comunicación en la empresa es fluida en ambas direcciones, lo que indica una fortaleza.

De acuerdo a la toma de decisiones, tomando como indicador la participación, se obtuvo como resultado que los empleados en ciertas ocasiones pueden tomar

decisiones, lo cual guarda similitud con el estilo de liderazgo desarrollado en la empresa.

De acuerdo a todo lo anteriormente expuesto y tomando la dimensión de productividad, competencias y relaciones, y como indicadores la calidad del trabajo, habilidades y destrezas, iniciativa, conocimientos, colaboración y relaciones interpersonales, se infiere que aunque el personal tiene un nivel de motivación bajo, su desempeño laboral es alto, lo que quiere decir, que el personal que posee la empresa es eficiente, productivo, se esfuerza para mejorar la calidad del trabajo, cumple con los compromisos que exige el cargo, demuestra en el trabajo las habilidades y destrezas que poseen, existen buenas relaciones entre los miembros de la empresa, superiores y usuraos, trabajando como un equipo bien integrado.

13. CONCLUSIONES

- La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y contribución a la empresa, es un ambiente de mayor confianza y respeto. Es por ellos que el clima organizacional se refiere al ambiente propio de la organización.
- Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, ya que este refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar el equilibrio.
- Al relacionar los objetivos planteados con los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado y la teoría consultada se puede deducir que en cuanto a los factores del clima organizacional presentes en la empresa, se pudo detectar, que el liderazgo prevaleciente en dicha dependencia, se encuentra identificado por un liderazgo participativo-permisivo, debido a que existe cierta libertad de opinión y participación para tomar decisiones, asumiendo el líder ocasionalmente la responsabilidad y decisiones cuando la importancia del asunto lo amerita, siendo mayor las consultas de las acciones y decisiones tomadas por el líder en consenso con sus subalternos.
- En relación a los factores de motivación los empleados manifestaron que la empresa no le asignan reconocimientos cuando realizan eficientemente sus actividades y cuando cumplen satisfactoriamente los objetivos propuestos; asimismo las oportunidades de desarrollo son bajas, debido que la empresa no desarrolla estrategias que permitan motivar al personal, ofreciendo programas y cursos de capacitación y desarrollo, que les permita a los empleados mejorar sus perspectivas ante la empresa.
- Otros de los factores que influyen negativamente en la motivación de los empleados, es la remuneración que la empresa les ofrece, manifestando la mayoría que de los encuestados que los sistemas de recompensas no son justas para el desempeño laboral que les exige el cargo, lo que significa, que las funciones que desempeñan son complejas, desafiantes y variadas, que exigen un mayor desempeño por su grado de complejidad.
- En este sentido se puede inferir que la empresa ofrece los beneficios establecidos por la ley. Por tal motivo los empleados consideran que la

empresa debería de mejorar o implementar estrategias que les permitan desarrollarse eficientemente en la organización. Afirman también que a pesar de no recibir una remuneración adecuada y beneficios sociales y no ser reconocidos sus méritos, estos poseen una comunicación fluida, en ambas direcciones, siempre comunicando la información de manera clara y precisa, donde los compañeros, superiores y colaboradores funcionan como un equipo bien integrado, desarrollando relaciones armónicas y constructivas con los miembros de la empresa y hasta con los clientes.

- Se puede inferir que el clima organizacional prevaleciente y de acuerdo a las características que reflejan los factores que la integran, se concluye tomando como base las variables establecidas por Likert y la interacción de estas traen como consecuencia dos tipos de climas organizacionales, siendo el que se desarrolla en la empresa el clima de tipo participativo, el cual se caracteriza por la confianza que tiene los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal; ascendente, descendente, las responsabilidades son compartidas, se trabaja en función de objetivos por rendimiento.
- En cuanto al desempeño laboral del personal de la empresa, siendo la variable estudiada a través de nueve ítems de una encuesta realizada al personal adscrito a dicha dependencia, tales resultados arrojaron como consecuencia la determinación de la siguiente aseveración:
- En primer lugar que los empleados se esfuerzan continuamente para mejorar la calidad de su desempeño, cumpliendo con excelencia los compromisos adquiridos, lo que significa que poseen un alto desempeño, permitiendo realizar eficazmente sus funciones, demostrando rendimiento y excelente calidad de las actividades desarrolladas.
- En relación a las competencias se concluye que los trabajadores ponen en práctica sus habilidades y destrezas, de esta forma se crea un ambiente favorable para generar ideas productivas al momento de realizar sus actividades mediante la colaboración y apoyo mutuo entre los compañeros en el desempeño de sus tareas.
- Estas aseveraciones permiten llegar a la conclusión de que el desempeño laboral del personal de la empresa, es óptimo, pues se percibe un buen desenvolvimiento de sus tareas y entorno laboral.
- En cuanto la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo, se concluye que aunque el personal se encuentra en descontento por la falta de recompensas justas a su desempeño y carencias de beneficios sociales y reconocimientos, esto no afecta de manera negativa en el desempeño laboral.

- Lo que indica que la empresa posee un personal altamente capacitado y comprometido con los objetivos organizacionales, donde se esfuerzan por realizar bien su trabajo y mejorar cada vez más la calidad de éste.
- En este sentido se concluye que el clima organizacional tiene importancia en el desempeño laboral del personal de la empresa Rivera Transporte de Carga Internacional.

14. RECOMENDACIONES

En análisis de la información obtenida y las conclusiones elaboradas se presentan como aporte, para mejorar las debilidades percibidas en la empresa Rivera Transporte de Carga Internacional. Las siguientes recomendaciones:

- Elevar el potencial humano que posee la empresa, implementando programas de entrenamiento y cursos de capacitación que les permitan fortalecer aun más su desarrollo profesional y personal.
- Crear incentivos que mejoren la perspectiva de los empleados, ofreciendo beneficios sociales y una remuneración acorde a su desempeño, lo que permitiría tener un personal con un nivel de motivación alto.
- Reconocer la excelente labor de los empleados, a través de reconocimientos sociales tales como: cartas de felicitaciones, publicación, entre otros. Asimismo el investigador de la presente investigación recomienda mantener los aspectos positivos que posee la empresa, fortaleciéndolos aun más para mantener siempre la excelencia que debe caracterizar siempre la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL Chrudden, S. (1996). Compañía Editorial Continental. S.A., De C.V.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Chiavenato, I. (1994). 2da Edición. México. Mc. Graw Hill.

COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO Keit, D. (1999). México. Mc Graw Hill.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991)

EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Arias, F. (1999). 3ra. Ed. Episteme. Caracas.

EL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES Brunet, L. (2001). Editorial Panapo. México.

EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES Brunet, L (1999). . Edt. McGraw Hill. México.

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Curcio, B. (2002). Editorial Kinesis.

INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Kerlinger, México

MODELOS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Guillermo Alfredo Narváez Ramírez, Universidad de Nariño

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN Dessler, G. (1993). Edit. Prince-Hall. México.

ANEXOS

**ANEXO A. OFICIO DIRIGIDO AL PERSONA ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA RIVERA TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL**

San Juan de Pasto 17 de Agosto del 2008

Señores: **RIVERA TRANSPORTES DE CARGA INTERNACIONAL**

El Cuestionario que se presenta, pretende recopilar información requerida para la investigación titulada **“Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal Administrativo de la empresa RIVERA TRANSPORTES DE CARGA INTERNACIONAL.**

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

A continuación encontrará veintitrés (20) afirmaciones correspondientes a la organización, la cuales deberá responder de acuerdo a las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente todo el cuestionario antes de responder.
- Responda todas las preguntas.
- Recuerde responder lo mas sincero posible.
- Indique con una equis (X) o completar cuando corresponda la opción que de acuerdo a su opinión mas se asemeje al contenido de la afirmación.
- Será evaluado de acuerdo a la siguiente escala asignándole un número arbitrario.

SIEMPRE (3)

A VECES (2)

NUNCA (1)

Sin más a que hacer referencia y agradeciendo su colaboración para el logro efectivo de la presente investigación.

Atentamente: FABIO FERNANDO FUERTES

ANEXO B. CUESTIONARIO

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

trabajo.

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