

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA PARA SU
MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA EMAS SOCIAL S.A.**

**ADRIANA MARITZA IZQUIERDO SANTACRUZ
NANCY MILENA TELAG JURADO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA PARA SU
MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA EMAS SOCIAL S.A.**

**ADRIANA MARITZA IZQUIERDO SANTACRUZ
NANCY MILENA TELAG JURADO**

**Trabajo de grado complementario al diplomado Gerencia Estratégica del
Talento Humano para optar al título de Administrador de Empresas**

**ASESOR:
JULIO IGNACIO GARZON**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
2. OBJETIVO	12
2.1 OBJETIVO GENERAL	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. MARCO DE REFERENCIA	14
4.1 MARCO TEÓRICO	14
4.1.1 Concepto de Clima Organizacional	14
4.1.2 Características del Clima Organizacional	17
4.1.3 Cultura Organizacional	26
4.1.4 Antecedentes	31
4.2 MARCO CONTEXTUAL	33
4.2.1 Generalidades de la Empresa	33
4.2.2 Misión	33
4.2.3 Visión	33
4.2.4 Principios Organizacionales	34
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	35
5.1 TIPO DE ESTUDIO	35
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	35
5.3 FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
5.3.1 Fuentes Primarias	35
5.3.2 Fuentes Secundarias	36
5.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	37
5.4.1 Tabulación de Datos	37
5.4.2 Presentación de la Información	37
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
6.1 LA EMPRESA EN GENERAL	38
6.2 CARGO	40
6.3 COMPAÑEROS DE TRABAJO	44
6.4 JEFES O SUPERIORES	46
6.5 RECONOCIMIENTO	49
6.6 REMUNERACIÓN	52
6.7 BIENESTAR	54
6.8 CAPACITACIÓN	56
7. SÍNTESIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	
EMAS SOCIAL	59
7.1 ANÁLISIS DOFA	59

7.1.1	FORTALEZAS	59
7.1.2	DEBILIDADES	59
7.1.3	AMENAZAS	60
7.1.4	OPORTUNIDADES	60
7.2	PUNTOS CRÍTICOS	60
8.	PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EMAS SOCIAL S.A.	62
8.1	Objetivos de la Propuesta	62
8.1.1	Objetivo General	62
8.1.2	Objetivos Específicos	63
8.2	PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	63
8.2.1	Programa de Motivación para el Personal de la Empresa	63
8.2.2	Programa de Comunicación Efectiva para la Organización	67
8.2.3	Programa de Capacitación para el Personal de la Empresa	70
8.3	PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA	73
8.4	REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA	73
9	CONCLUSIONES	74
10	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	76
	NETGRAFIA	77
	ANEXOS	78

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Respuesta pregunta N° 1	38
Gráfico 2. Respuesta pregunta N° 2	39
Gráfico 3. Respuesta pregunta N° 3	39
Gráfico 4. Respuesta pregunta N° 4	40
Gráfico 5. Respuesta pregunta N° 5	41
Gráfico 6. Respuesta pregunta N° 6	41
Gráfico 7. Respuesta pregunta N° 7	42
Gráfico 8. Respuesta pregunta N° 8	42
Gráfico 9. Respuesta pregunta N° 9	43
Gráfico 10. Respuesta pregunta N° 10	44
Gráfico 11. Respuesta pregunta N° 11	45
Gráfico 12. Respuesta pregunta N° 12	45
Gráfico 13. Respuesta pregunta N° 13	46
Gráfico 14. Respuesta pregunta N° 14	47
Gráfico 15. Respuesta pregunta N° 15	47
Gráfico 16. Respuesta pregunta N° 16	48
Gráfico 17. Respuesta pregunta N° 17	48
Gráfico 18. Respuesta pregunta N° 18	49
Gráfico 19. Respuesta pregunta N° 19	50
Gráfico 20. Respuesta pregunta N° 20	50
Gráfico 21. Respuesta pregunta N° 21	52
Gráfico 22. Respuesta pregunta N° 22	52
Gráfico 23. Respuesta pregunta N° 23	53
Gráfico 24. Respuesta pregunta N° 24	54
Gráfico 25. Respuesta pregunta N° 25	54
Gráfico 26. Respuesta pregunta N° 26	55
Gráfico 27. Respuesta pregunta N° 27	55
Gráfico 28. Respuesta pregunta N° 28	56
Gráfico 29. Respuesta pregunta N° 29	57
Gráfico 30. Respuesta pregunta N° 30	57

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Respuesta pregunta N° 1	38
Cuadro 2. Respuesta pregunta N° 2	38
Cuadro 3. Respuesta pregunta N° 3	39
Cuadro 4. Respuesta pregunta N° 4	39
Cuadro 5. Respuesta pregunta N° 5	40
Cuadro 6. Respuesta pregunta N° 6	41
Cuadro 7. Respuesta pregunta N° 7	41
Cuadro 8. Respuesta pregunta N° 8	42
Cuadro 9. Respuesta pregunta N° 9	42
Cuadro 10. Respuesta pregunta N° 10	44
Cuadro 11. Respuesta pregunta N° 11	44
Cuadro 12. Respuesta pregunta N° 12	45
Cuadro 13. Respuesta pregunta N° 13	45
Cuadro 14. Respuesta pregunta N° 14	46
Cuadro 15. Respuesta pregunta N° 15	47
Cuadro 16. Respuesta pregunta N° 16	47
Cuadro 17. Respuesta pregunta N° 17	48
Cuadro 18. Respuesta pregunta N° 18	49
Cuadro 19. Respuesta pregunta N° 19	50
Cuadro 20. Respuesta pregunta N° 20	50
Cuadro 21. Respuesta pregunta N° 21	52
Cuadro 22. Respuesta pregunta N° 22	52
Cuadro 23. Respuesta pregunta N° 23	53
Cuadro 24. Respuesta pregunta N° 24	54
Cuadro 25. Respuesta pregunta N° 25	54
Cuadro 26. Respuesta pregunta N° 26	55
Cuadro 27. Respuesta pregunta N° 27	55
Cuadro 28. Respuesta pregunta N° 28	56
Cuadro 29. Respuesta pregunta N° 29	56
Cuadro 30. Respuesta pregunta N° 30	57
Cuadro 31. Programa de motivación	64
Cuadro 32. Programa de comunicación	68
Cuadro 33. Programa de capacitación	71

LISTA DE ANEXOS

Formato de encuesta aplicada a los operarios de EMAS SOCIAL S.A.	Pág. 78
--	------------

RESUMEN

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

Para el efecto, se realizó la medición del clima organizacional en la empresa EMAS SOCIAL S.A., empresa filial de la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto, la cual contaba en ese momento con una población total de 192 personas, aplicándose el instrumento de la evaluación del clima organizacional en la totalidad de los empleados.

El análisis de los resultados que la evaluación presentó, evidenció que dimensiones necesitaban atención inmediata. De acuerdo a dichos resultados, se elaboró la propuesta para la mejora del clima organizacional.

En conclusión pudo determinarse que el clima organizacional de la empresa EMAS SOCIAL S.A. es evaluado de forma positiva por los colaboradores de la misma, aunque hay dimensiones del clima organizacional mejor evaluadas que otras.

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

ABSTRACT

The main objective of this study was to propose a detailed programme of interventions in an organizational climate previously assessed, so that these interventions affect positively on the results of the organizational climate in a measurement later in the same company.

To that end, the measurement was made of organizational climate in the company EMAS SOCIAL SA, subsidiary of the Metropolitan Company of Grass, which had at that time with a total population of 192 people, applying the tool of climate evaluation of organizational all employees.

Analysis of the results that the assessment presented, showed that size needed immediate attention. According to those results, the proposal was developed to improve the organizational climate.

In conclusion was determined that the organizational climate of the company EMAS SOCIAL SA is evaluated positively by employees of the same, although there are dimensions of the organizational climate evaluated better than others.

It recommends the implementation of interventions outlined in the proposal submitted as a final result of this study, as well as evaluating the organizational climate again within a reasonable period of time.

INTRODUCCIÓN

La organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o mas personas para alcanzar una meta en común, en donde su principal característica es tener reacciones de autoridad y cierto grado de diversión del trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito empresarial, pero todo éxito depende primordialmente del Clima Organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo tanto de las empresas y organizaciones en general, es tan importante como las ventas y ampliación de las misma, en donde el no tener un buen uso de el puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles.

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 administraciones 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.

Actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento aislado en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica, siendo una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. Es por esto que llevaremos a cabo un estudio de clima organizacional en la empresa EMAS SOCIAL S.A., empresa filial de la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto S.A. ESP –EMAS-, logrando determinar el estado actual de este y analizando las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro.

Por lo tanto con el presente estudio se pretende obtener resultados generales dentro de la empresa, puesto que a través de este análisis se observaran e identificaran las fortalezas o debilidades que presenta el talento humano del área y con base en la información obtenida dar las posibles alternativas de solución.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto S.A. ESP es una entidad gubernamental que viene prestando el servicio público de aseo en la ciudad de Pasto desde 1996 de acuerdo a los lineamientos del decreto 1713 de la ley 142 de Servicios públicos domiciliarios de aseo. A partir de este año se origino una revolución en la calidad de la prestación de este servicio basados en la modernización y optimización del servicio integral de aseo a través del aumento progresivo de la cobertura en barrido, recolección y transporte de los residuos sólidos.

Los proceso de barrido de áreas y vías publicas y recolección de residuos sólidos domiciliarios se llevaban a cabo hasta diciembre de 2007 por las personas pertenecientes a cooperativas de recicladores asociadas a EMAS Pasto, sin embargo, una serie de inconvenientes como la falta de compromiso con la empresa por parte de los socios de las cooperativas, da origen el primero de enero de 2008 a EMAS SOCIAL S.A. como empresa filial de la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto, encargada del control de todo el personal de funcionamiento operativo, integrando mucho mas a dichas cooperativas a la empresa.

La principal razón de la creación de EMAS SOCIAL S.A. esta fundamentada en la necesidad de la entidad por mantener mayor control sobre las personas que prestan sus servicios a la entidad, sin embargo la búsqueda de mejores condiciones laborales y mejor calidad de vida para los trabajadores se convirtió en un objetivo fundamental del área. Por tal motivo la empresa se ha visto en la necesidad de conocer cual es el estado del clima organizacional en el interior de EMAS SOCIAL, teniendo en cuenta su reciente creación y el cambio que esto significo para los trabajadores, para eventualmente realizar los cambios pertinentes que conllevan a un clima organizacional ideal para todos los colaboradores del área.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional de la empresa EMAS SOCIAL S.A., que permita formular una propuesta para su mejoramiento?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la situación actual del clima organizacional la empresa EMAS SOCIAL S.A. con el fin de evaluar las características de este y eventualmente formular una propuesta que permita su mejoramiento.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las condiciones que influyen en el clima organizacional de la empresa.
- Identificar puntos críticos y construir estrategias para el bienestar de las partes.
- Elaborar un plan para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad muchas de las teorías administrativas se enfocan hacia el estudio del talento humano considerando a este como el principal pilar de toda organización, y es así como en búsqueda de su pleno desarrollo se ha desplegado una gran variedad de técnicas que de una u otra forma se encaminan a generar las mejores condiciones para los trabajadores.

Recientemente el interés de las organizaciones por su recurso humano se ha acrecentado creando entre estas una cultura donde el estudio del clima organizacional es una herramienta imprescindible y de vital importancia para el logro de sus objetivos organizacionales.

Es por esto que la presente investigación tiene por objeto conocer las condiciones del clima organizacional de la empresa EMAS SOCIAL S.A. para así determinar que factores favorecen o perjudican el correcto desarrollo de las actividades diarias al interior de la organización y que incidencia tienen en la prestación de un servicio eficaz a la comunidad, teniendo en cuenta que de su buen desempeño depende en gran parte el buen funcionamiento de la ciudad.

Si bien el estudio del clima organizacional es clave en toda organización, no tendría razón de ser sino es utilizado como una oportunidad para mejorar, por tal motivo es primordial el desarrollo de una propuesta de mejoramiento que posibilite el máximo aprovechamiento de las capacidades del talento humano, un ambiente de trabajo óptimo y por lo tanto la prestación de un servicio de calidad.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

Durante el proceso de revisión bibliográfica se encontraron diversos estudios que enfocan separadamente las variables objeto de estudio en esta investigación, las cuales serán utilizadas para ampliar el estudio.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Forehand y Gilmer, estos investigadores definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.

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

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

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

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

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

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

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

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una variedad de factores:

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

Tomando como base las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición de clima organizacional:

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

De acuerdo a Aguado, cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, y otros. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional, de acuerdo a Goncálves, es 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.).

De forma concreta, para Robbins, el entorno o Clima Organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador.

De acuerdo a Robbins, el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Para Robbins incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

Un concepto sencillo de Clima Organizacional es proporcionado por Bustos, quien con expresiones simples indica que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato de un jefe hacia sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional.

Chiavenato indica que: "...el concepto de motivación, aplicándolo en el nivel individual, es el equivalente al concepto de clima organizacional en el nivel organizacional."

Por otro lado, Aguilar, manifiesta que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Aguilar continua indicando que puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

Esto explica el nombre del clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, de acuerdo al artículo "Un Acercamiento", publicado por el Periódico virtual El Molino, en Colombia en 2005; el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.

Para Castro, el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una organización, está estrechamente ligado al grado de motivación e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es positivo cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y negativo cuando no logra satisfacer esas necesidades.

4.1.2 Características del Clima Organizacional: De acuerdo al análisis que hace Bustos, el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización; de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Para Bustos, el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resalta:

El Clima se refiere a las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Bustos, finaliza indicando como el Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

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

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. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in estructurado.

Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El

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

A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunas de las principales dimensiones que pueden encontrarse y evaluarse en el clima de una organización.

Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos.

Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

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

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, el Clima Organizacional está conformado como el conjunto de factores que influyen directa o indirectamente

en el ambiente laboral del trabajador, modificando de manera positiva y/o negativa el desempeño laboral a nivel de la organización, de acuerdo a Bustos y Castro.

Los factores o dimensiones que presenta Aguado, pueden ser objetivados y matematizados, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetiva de acuerdo al autor. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales.

Dessler indica que en el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales.

Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinarán las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo, de acuerdo a Dessler.

En una investigación sobre Clima Laboral lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo en que se encuentran, según indica Maisch. Esta calidad por último influirá en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados económicos como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de empresa y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente.

Maisch, indica que existen dos tipos de estudios que se pueden realizar; el nivel macrofenómeno y el nivel microfenómeno. El nivel macrofenómeno refiere a una naturaleza básica, es decir que el estudio se desarrolla más a nivel teórico y no en un campo aplicado específico. Es decir que este tipo de estudio hace un análisis del ambiente global de la organización considerando proveedores externos/internos, clientes externos/internos. Maisch menciona que puede que estos estudios pueden ser de tipo causal-explicativo, en los que ciertas causas generan determinados efectos como la influencia de la cultura sobre el clima, los efectos que se generan a niveles de productividad, etc. Por otro lado, el nivel microfenómeno es de naturaleza aplicativa, permiten conocer la situación del clima en su entorno organizacional específico. Estos estudios, continúa explicando Maisch, tienen la utilidad de diagnosticar el clima in situ y detectar cuáles son los factores afectados, las causas y niveles de afección.

Litwin y Stinger, citados por Bustos, fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: estructura, responsabilidad en la toma de decisiones, recompensas, desafío en metas,

relaciones y cooperación entre los miembros, estándares de productividad, manejo de conflictos e identificación con la organización.

La consultora Hay Group, con sede en Venezuela, en su página web identifica seis dimensiones críticas de clima que son medidas a través de un instrumento especialmente diseñado por ellos para el efecto, llamado ECO (Estudio de Clima Organizacional). Estas dimensiones son:

Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de ellos.

Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.

Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.

Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.

Reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.

Espíritu de equipo: la gente está orgullosa de pertenecer a la organización.

Para una investigación efectiva, la consultora Hay Group recomienda que estas dimensiones sirvan como elementos referenciales y que cada empresa elija las variables de investigación y dimensiones que se considere pertinentes.

Maisch, indica que metodológicamente, los estudios sobre clima organizacional se realizan con las mismas etapas que cualquier investigación científica: identificación del problema, planificación, ejecución de la investigación, interpretación de los datos, conclusiones y recomendaciones.

Maisch cuestiona si es más conveniente el empleo de un instrumento previamente diseñado y validado, indica que esta decisión correspondería a los responsables de la aplicación del mismo. Los instrumentos confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada pero la desventaja que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes en relación al contexto de la organización.

Una vez que la empresa decide poner en marcha un proceso de estudio de clima por medio del empleo de cuestionarios o encuestas, debe tomar en cuenta un proceso detallado, como sugiere Díaz-Aledo:

Analizar y discutir desde los altos niveles jerárquicos de la organización la conveniencia de la evaluación del clima laboral.

Adquirir la firmeza interna hacia cual sea el resultado de la encuesta, para la mejora de los resultados obtenidos. Se debe precisar del asesoramiento de consultores externos para explicar y organizar el proceso.

Comunicación, comunicar clara y abiertamente a los directivos y mandos intermedios lo que se desea hacer. Aclarar que el cuestionario es un instrumento que servirá únicamente para conocer el nivel del clima, no para tomar medidas o represalias contra trabajadores.

Asegurarse de que el cuestionario a utilizar esté bien elaborado y sea una herramienta validada.

Explicar abiertamente a los colaboradores en general el objetivo de la encuesta, al mismo tiempo que se solicita la colaboración para lograr que sea un éxito.

Motivar al personal para lograr la colaboración con la máxima objetividad posible. Tratar adecuadamente los datos obtenidos en los cuestionarios, con el fin de sacar el máximo provecho.

Analizar, a nivel de dirección en primer lugar y después con los mandos medios los datos que se desprendan de los cuestionarios. Evitar las reacciones negativas, principalmente de los directivos y mandos intermedios.

De los cuestionarios se deducirán las consecuencias positivas y negativas hacia la empresa. Por lo anterior, la alta dirección debe situarse en una posición mental objetiva y fría ante el análisis, para no desvirtuar todo el trabajo realizado.

Se evidenciarán los puntos fuertes y débiles en el clima laboral de la empresa. Los puntos débiles exigen soluciones, los fuertes deben ser afianzados.

Finalmente, todo el proceso debe ser mantenido en estricto profesionalismo, guardando toda la información de la manera apropiada. Al considerarse todos los puntos anteriores, puede resaltarse que la actitud que se logre desde la alta dirección afectará siempre en forma de cascada hacia todos los niveles de la organización, y pueden influir directamente en el éxito o fracaso de todo el proyecto. Informar correctamente, comunicar abiertamente el proceso, motivar al personal en la participación, hacer a todos parte del proyecto harán que el desarrollo de éste de el resultado deseado.

Actitud de la alta Gerencia: Díaz-Aledo (2004), en su página web indica que para llevar acabo con éxito la medición del clima laboral es preciso contar con una actitud positiva, crítica y sobre todo abierta por parte de los más altos niveles de la organización. El autor hace referencia a que no faltará que al momento de iniciarse este proyecto, se encuentre con directivos/gerencias que, convencidos de contar con el conocimiento absoluto, desprecien nuevas formas de dirigir, o sencillamente resten importancia al factor humano, considerando que al empleado no hay que preguntarle nunca nada.

Estas actitudes pueden influir directa o indirectamente ante la obtención de buenos resultados tanto económicos como de producción, señala Díaz-Aledo. Solamente logrando desprender los criterios y opiniones propias y subjetivas es posible afrontar con credibilidad y motivación este proceso de estudio, favoreciendo a la misma organización con las ventajas e información obtenida, concluye el autor.

Actitud del personal: Díaz-Aledo aclara que el protagonista principal y fundamental en el proceso de medición del clima es el mismo personal. Todos los empleados tienen que colaborar y actuar limpiamente, respondiendo con

independencia personal, mental y psíquica a los cuestionarios que se les presentarán.

El autor continúa indicando que con frecuencia existen elementos perturbadores hacia el grado de objetividad que se necesita en el estudio del clima. Entre estos elementos pueden mencionarse el que los trabajadores estén enfrentados directamente con la dirección, con la empresa; trabajadores muy descontentos con el salario, desmotivación por una trayectoria pobre en la empresa; trabajadores negativos desde siempre, contagiando de mala actitud a los compañeros de trabajo, etc.

Para Díaz-Aledo, estos elementos perturbadores podrán dificultar la realización del proceso, sin embargo, no lo imposibilitan. Precisamente el cuestionario de clima nos dará la información relacionada a esos elementos; y forman parte del propio clima de la empresa.

Precisamente, para lograr manejar esas variables es importante preparar previamente al personal, sensibilizar e informar objetivamente del proceso, clarificar qué se pretende hacer, por qué y para qué, concluye el autor.

Elección del momento adecuado: Es importante considerar, dentro de las variables que influyen en el proceso de la medición del clima, que el día en que se le informe al personal deberá ser lo más óptimo posible. Díaz-Aledo, enumera una pequeña lista de momentos "no adecuados" para proponer un estudio de este tipo:

Estos elementos podrían constituirse en variables negativas para la realización del proceso. Cualquier consultor aconsejaría no realizar el estudio ante estas situaciones, aunque invariablemente en alguna ocasión no existe otra alternativa que hacerlo con alguno de estos condicionantes.

Consideración de los resultados: Para Díaz-Aledo, los procesos de medición del clima laboral de una empresa son y han de ser globales. Se trata de obtener una medida del clima laboral en toda la empresa. Aunque resulta interesante, en las empresas grandes, amplias, con secciones, conocer datos de la medición segmentados, lo fundamental es la medida global.

Por consiguiente, continua el autor, los datos unipersonales carecen de importancia, es decir, la alta gerencia no puede quedarse con la información obtenida de uno o varios trabajadores aislados, quienes constituyen una mínima parte de la planilla. Otra cosa sería, que la alta gerencia desee profundizar en determinadas respuestas de no o varios trabajadores con intención de intervenir directamente.

Como actuar para mejorar el clima: Escat indica que después de realizar la medición de un clima organizacional, existirá siempre un camino a seguir de acuerdo a los resultados obtenidos. Se mencionan tres posibles vías de solución; la primera sería mejorar el clima a través del "desarrollo

organizacional", optimizando los procesos de gestión de recursos humanos (por ejemplo, para mejorar la claridad, poner en marcha canales de comunicación específicos)

Una segunda opción será mejorar el clima a través del desarrollo personal a través de formación específica (siguiendo con el ejemplo de la claridad, para mejorarla, dar un curso de "reuniones eficaces" a los directivos y de "escucha activa" a los empleados).

De igual forma, Escat comenta acerca de una tercera vía que establece el diseño de un sistema de gestión de personas con algunos nuevos procesos para mejorar determinadas carencias en el clima prescindiendo de la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

4.1.3 Cultura Organizacional: Es mucho lo que se puede ampliar en relación a la vida de un trabajador y el ambiente que enfrenta diariamente para poder realizar sus tareas. Existen diferentes conceptos que se manejan en la gestión del talento para referirse al ambiente mencionado, sin embargo, no todos los términos significan o se refieren a lo mismo. No puede confundirse clima organizacional con cultura organizacional o con comportamiento organizacional. Debemos diferenciar cada uno de estos conceptos.

Robbins, define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora.

Entender lo que conforma la cultura de la organización y la manera en que se creó, se mantuvo y pudo aprenderse incrementará la habilidad para explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo. La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Lograr la comprensión de estas características hace posible la fraternización entre la organización y los colaboradores, el cómo se hacen las cosas ahí, cómo se deben de comportar.

Es importante hacer énfasis que el concepto de cultura es un concepto descriptivo, es decir, detalla los valores de la organización, mismos que son compartidos por las personas que ahí trabajan; pero en ningún momento evalúa como se sienten las personas que laboran allí.

Existen culturas fuertes y débiles, las fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos. Esta cultura tiene más influencia en la conducta de los miembros, entre más fuerte es la cultura menos necesita la gerencia preocuparse por establecer reglas y normas formales ya que entre los colaboradores se internalizan cuando aceptan la cultura.

Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan. Es probable que las subculturas se definan por designaciones de departamento y por separación geográfica.

La cultura organizacional posee funciones determinadas: a) definir límites, refiriéndose a distinguir una empresa de otra; b) forma identidad; c) mantiene compromiso más allá de intereses personales; d) estabiliza el sistema social; e) realiza mecanismo de significado y control que conduce y modela las actitudes y comportamiento de los trabajadores.

De acuerdo a Chiavenato, el concepto de una organización es una noción artificial. Las organizaciones tienen propiedades físicas, como edificios, oficinas, equipo, que tienden a oscurecer el hecho obvio de que las organizaciones no son otra cosa en realidad que agregados de los individuos.

Chiavenato continúa explicando como tales acciones organizacionales son sólo acciones combinadas de individuos; la gente hace sus trabajos de diferentes maneras, difieren en sus interacciones con sus jefes y compañeros de trabajo. Varían por el nivel de motivación y el grado de esfuerzo que están dispuestos a ejercer sobre su puesto, varían con respecto a la importancia que dan a factores como la seguridad, el reconocimiento, el avance, el apoyo social, el reto en las asignaciones de trabajo y la voluntad de trabajar tiempo extra.

De igual forma, Robbins en 1999 en su libro Comportamiento Organizacional explica que las características psicológicas individuales como los valores, las actividades, las percepciones, las motivaciones y la personalidad afectan el resultado de cualquier clima organizacional. En la búsqueda de entender la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo, las organizaciones han comprendido que se componen por algo más que elementos tangibles.

Robbins establece cuatro variables a nivel individual, con las cuales considera el efecto en el rendimiento y satisfacción del empleado. Estas variables, llamadas Características Biográficas, comprenden factores fácilmente definibles e inmediatamente disponibles en datos que pueden obtenerse simplemente de la información disponible en el archivo del empleado.

Las relaciones entre edad y rendimiento en el trabajo probablemente sea un tema de importancia cada vez mayor durante la siguiente década. Existe la creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, adicionalmente, la fuerza laboral está envejeciendo. Sin embargo, revisando los hechos, la interrogante que surge es ¿qué efecto tiene realmente la edad en la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción? De acuerdo a diversos estudios realizados en Estados Unidos y comentados por Robbins esta interrogante obtiene respuesta en contraposición directa, es decir, que la edad no afecta en ninguna de las variables mencionadas.

En el debate que este tema genera, Robbins comenta que no hay por ejemplo ninguna diferencia consistente entre el hombre y la mujer en las habilidades para la solución de problemas, habilidades analíticas, dirección competitiva, motivación, sociabilidad o habilidad de aprendizaje. De igual manera, no existe evidencia que indique que el género de un empleado afecta la satisfacción en el trabajo.

No existen suficientes estudios que permitan hacer conclusiones acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Sin embargo Robbins indica que en forma consistente los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros de trabajo solteros.

Si se define la antigüedad como el tiempo que se haya trabajado en un empleo en particular, podemos decir que la mayor parte de la evidencia demuestra una relación positiva entre la antigüedad y la productividad en el trabajo. La relación entre antigüedad y ausentismo es muy directa, en términos tanto de la frecuencia de faltas como del número total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante.

Robbins indica que la antigüedad y la satisfacción están relacionadas en forma positiva, de hecho, cuando la edad y la antigüedad son tratadas por separado, la segunda parece ser un pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

La personalidad es la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente. De acuerdo a ello, Robbins identifica personalidad como la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros.

Para Robbins las actitudes son enunciados de evaluación con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Las actitudes no son las mismas que los valores, pero ambos están interrelacionados. Esto se puede observar al analizar los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento. El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo. Ver las actitudes como la conjunción de tres componentes (cognición, afecto y comportamiento) ayuda a entender su complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento. Sin embargo, debe tenerse presente que el término actitud se refiere, en esencia, a la parte afectiva de los tres componentes.

Una persona puede tener miles de actitudes, pero en este estudio se enfocará la atención en un número limitado de actitudes relacionadas con el trabajo: Satisfacción en el trabajo. Este término se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Compromiso con el trabajo. Este término mide el grado en el cual una persona se identifica psicológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Se ha encontrado que los altos niveles de compromiso se relacionan con un menor ausentismo y tasas de renuncia más bajas.

Compromiso organizacional. Se define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Un alto compromiso con el trabajo significa identificarse con el trabajo específico, mientras que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que le da empleo. Un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y considerarlo como una condición temporal y sin embargo, no estar insatisfecho con la organización como un todo.

Rodríguez indica que los valores representan convicciones básicas de que "un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto". Contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable. Cuando se califican los valores individuales en términos de su intensidad, obtenemos un sistema de valores.

En relación al estudio del comportamiento organizacional, los valores son importantes ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen nuestras percepciones, de acuerdo a Rodríguez.

El mismo autor considera que existen cuatro aspectos básicos en las relaciones humanas: los valores, la autoestima, la excelencia (calidad), y el logro.

Los valores designan las cualidades de valer y ser valiosos. En este sentido equivalen muchas veces a mérito de bondad. Determinan la conducta esencial y sustantiva.

Molina indica que la autoestima es comúnmente confundida con el autoconcepto, como nos miramos y cuál es la idea que tenemos de nosotros mismos. Sin embargo, el autoestima se refiere a como nos aceptamos, a la emoción que esta acción implica.

El logro representa la realización de los objetivos de la actividad de las personas y propicia una mejor relación humana. Molina indica: "...En la medida en que un individuo alcance lo que se propone, parcial o totalmente, estará más motivado a la superación. El fracaso acarrea frustración y ésta agresividad. El logro representa la realización de los objetivos de la actividad de las personas y propicia una mejor relación humana".

Para Molina existen tres factores que pueden originar una conducta:

Causa: la necesidad del ser humano origina la conducta para satisfacer la necesidad.

Motivación: el hombre se mueve para satisfacer.

Dirigida a un fin: el objetivo siguiente a la satisfacción de la necesidad inmediata. Toda conducta tiene orientación a definida meta.

Molina menciona que existen diferentes necesidades: de situación social, situación económica, formación, religión, ansiedad de status, aceptación, ambición y otras. Una habilidad que debe desarrollar el directivo, jefe o líderes aprender a conocer las motivaciones de sus subordinados para estimular su conducta hacia el logro de los objetivos de trabajo.

Se pueden forzar comportamientos, pero no valores y sobre este enunciado hace especial énfasis Molina, quien continúa sus argumentos indicando que cuando se consigue el satisfactor, desaparece la causa y cesa la conducta.

Por otro lado, McLlelan y Atkinson, mencionados por Molina, consideran que las necesidades consideradas motivacionales se adquieren socialmente, de la siguiente manera:

Logro: los éxitos o fracasos servirán de base para predecir motivación y comportamiento futuro.

Afiliación: satisface la necesidad de integración y pertenencia de grupos.

Poder: control e influencia para logra el dominio y sumisión de los demás.

Molina expone que una de las necesidades humanas en el trabajo es el estatus, y refiere a la posición, reconocimiento o importancia de una persona en alguno o todos los niveles sociales. Las personas no solo trabajan por dinero, sino que satisfacen otras necesidades, un puesto en la empresa puede ser más importante que la remuneración económica.

Schultz también hace referencia a este hecho al indicar en términos generales, que una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo en este aspecto. Pero la manera de fijarlos es una causa posible de malestar.

Para poder comprender mejor los aspectos que se encierran y se mezclan dentro de las empresas, será conveniente conceptualizar la organización.

Rodríguez define la organización como "un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida, planificación y control". Para Rodríguez las organizaciones están constituida por individuos y grupos dirigidas había objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se ve utiliza elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios.

Las características esenciales de una organización son el capital, las personas, la dirección el mercado en el que tendrá que competir para obtener beneficios y sobrevivir. Después de lograr el concepto de los elementos que conforman las organizaciones, puede considerarse el estudio del tema principal de esta

investigación, que se relaciona directamente con el Clima que se vive en el ambiente interno de las empresas.

4.1.4 Antecedentes: Para el estudio de la presente investigación se ha tomado como base varios aspectos que se relacionan con el contenido del tema estudiado, estas investigaciones sirven como antecedentes para veracidad de la misma.

Gómez Marta Liliana. (2001) "La Relación entre la percepción del Cima Laboral en Las Empresas Publicas de Granada Meta E.S.P. y el desempeño empresarial". El objetivo general del tema del pasado estudio es mostrar la cultura organizacional en la gestión de los recursos humanos como ventaja competitiva de la empresa objeto de estudio trabajo que se baso en una investigación documental, donde se considero relevante que: la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expanda continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, ellos son responsables de fomentar el aprendizaje de todos los empleados.

Martines Carlos (2002), "Determinación de la Satisfacción y Motivación del personal administrativo de la empresa Amézquita & CIA auditores asociados, " Trabajo Especial de Grado para optar el titulo superior en administración de empresas. A través de la investigación el autor busca determinar la importancia de la satisfacción y motivación en el trabajo ejecutivo lo cual fue evidente que se encontró sujeta a múltiples factores. El mismo fue de campo tipo descriptiva en donde se obtuvieron como resultado que la empresa objeto de estudio no impulsa políticas empresariales de satisfacción para con sus empleados, lo que no los motiva al momento de laborar dentro de sus funciones, en la cual se recomendó que la empresa busque medios que mejoren su nivel de desarrollo laboral.

Carvajal Gladis (2000) "importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Universidad Santa María Decanato de postgrado y Extensión Dirección de Investigación, Distrito Capital Caracas. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al titulo de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. A través de la investigación la autora destaca que la cultura organizacional y el clima como tal son impulsores del éxito ante cualquier organización lo cual la incentivo a sembrar reflexión sobre la importancia de la misma como herramienta estratégica para alcanzar altos grados de productividad n la organización castrense. Esta investigación se llevo a cabo a través de una revisión bibliográfica, y se desarrollo el presente estudio como documental – descriptivo y Concluyo en que se recomendaba a la alta gerencia de la organización castrense gestionar un programa de cambio cultural que permitiera lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

Galicia (2005) realizó una investigación descriptiva con el objetivo de establecer los factores motivacionales, a través de la medición del clima organizacional, trabajando con las mujeres que trabajan como dependientes de farmacias de medicamentos genéricos (caso Farmacias Amiga).

Para establecer los factores motivacionales, utilizó una muestra de catorce mujeres, con las siguientes características: nivel socio-económico bajo, mayores de edad, nivel educativo mínimo de sexto primaria y que desempeñan el cargo de dependientes de farmacias que expenden medicamento genérico. Utilizó un cuestionario auto – aplicado que consta de 32 preguntas de opción múltiple.

Los factores que se evaluaron son la motivación en sus dimensiones extrínseca e intrínseca. La autora concluyó que el clima organizacional de las Farmacia Amiga es aceptable, ya que cumple con una percepción satisfactoria de aspectos, como la satisfacción con el trabajo y la empresa, relaciones interpersonales, estima y pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario, por el lado de motivación (factores intrínsecos); mientras que dentro de los factores extrínsecos que generan motivación, se encuentran los bonos sobre ventas y las comisiones.

Recomendó evaluar periódicamente el clima organizacional, atender las necesidades de las empleadas de acuerdo a su edad y estado civil y revisar las políticas salariales, además de mejorar el clima organizacional, atendiendo las necesidades y conociendo las percepciones de los empleados.

Por otro lado, mediante la aplicación de un cuestionario de clima laboral a 219 participantes (de diferentes niveles jerárquicos) que laboran para una empresa industrial productora de alimentos, y pretendiendo evaluar áreas como el reconocimiento y logro por objetivos, motivación del puesto, trabajo en equipo, comunicación, relaciones con el jefe inmediato, planes de carrera y desarrollo, ambiente físico, seguridad, riesgos y servicio al cliente; con el objetivo general de proponer un plan para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos, Espinoza (2006) concluyó que el 64% de los empleados valúan el clima organizacional de forma aceptable, siendo la motivación, los planes de desarrollo y carrera y los riesgos, las áreas que más influyen en este resultado.

Recomendó implementar programas de capacitación, evaluaciones del desempeño y diagnósticos periódicos de clima laboral, así como trabajar las áreas de comunicación con el jefe subalterno, revisar planes de prestaciones, reconocer los logros individuales, fortalecer la identificación del empleado con su unidad de trabajo, establecer políticas de comunicación por medio de carteles y de puertas abiertas, definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización, entre otras recomendaciones.

Por medio de una investigación descriptiva, con el objetivo de determinar los factores más relevantes del clima organizacional en una empresa de la industria metal – mecánica, que repercuten en el desenvolvimiento del

empleado de forma positiva, negativa o que no repercuten, Lainfiesta (2005) aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de opción múltiple a 37 participantes.

Concluyó que el clima organizacional, repercute positivamente para el 50% de la población, siendo los factores que causan mas impacto el compañerismo, el ambiente de trabajo en general, la relación patrono – trabajador y los sentimientos hacia el trabajo. Factores como satisfacción, prestaciones, seguridad y apoyo, son los que repercuten negativamente en el personal.

Recomendó promover las actividades de convivencia y recreación; y realizar estudios de salarios, evaluación y valuación de puestos.

Mediante la aplicación de una Encuesta de Satisfacción a 160 participantes del área operativa de la empresa Alimentos Ideal, S.A., Idealsa, Rodas (2004), evaluó los factores: beneficios, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, salario, prácticas gerenciales, liderazgo empresarial, logro personal y capacitación. Su objetivo era determinar la situación del clima organizacional. Concluyó que el ambiente en el que se desenvuelven los empleados los afecta favorablemente en el trabajo, ya que consideran importante el apoyo de Idealsa en cuanto al desarrollo de sus actividades y la satisfacción de sus necesidades.

El autor recomendó revisar los salarios y beneficios adicionales, el logro personal y la estabilidad laboral, así como brindar apoyo y retroalimentación, evaluar la escala salarial y mantener abiertos los canales de comunicación.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

4.2.1 Generalidades de la Empresa: EMAS SOCIAL se crea a partir del mes de enero de 2008 como una empresa filial de la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto S.A. ESP –EMAS- encargada del control de todo el personal de funcionamiento operativo que lleva a cabo los procesos de barrido de áreas y vías publicas y recolección de residuos sólidos domiciliarios. Actualmente cuenta con 197 empleados de los cuales 192 son operarios y 5 pertenecen al área administrativa, bajo la coordinación de la Ing. Isabel Rosero.

4.2.1.1 Misión: EMAS SOCIAL se guía bajo la misma misión de EMAS Pasto que es la siguiente: *“EMAS Pasto es una empresa prestadora del servicio publico de aseo en el ámbito regional, que promueve y ejecuta dentro de sus competencias, la política de gestión integral de residuos sólidos, bajo criterios de responsabilidad, sostenibilidad y rentabilidad”*

4.2.1.2 Visión: Igualmente la visión es la misma que maneja EMAS Pasto y es: *“EMAS Pasto será, en la siguiente de cada, una empresa líder en soluciones ambientales con proyección regional, nacional e internacional que prestara con excelencia y calidad los servicios de aseo, transporte y disposición final de residuos sólidos a la ciudadanía e instituciones publicas y privadas; para*

contribuir en la construcción de una cultura ciudadana armónica con los entornos social y natural. Se visualiza además, como una organización inteligente basada en el aprendizaje continuo y en la valoración del talento humano”

4.2.1.3 Principios organizacionales: Los principios organizacionales de EMAS SOCIAL S.A. son:

- Cuenta con un personal calificado y permanentemente capacitado, comprometido con el presente y futuro de la empresa, debidamente protegido contra los riesgos inherentes a su actividad y en medio de un clima organizacional satisfactorio.
- Está comprometida con la prevención de la contaminación y la protección del medio ambiente, campo en el cual buscará ejercer el liderazgo en el sector del servicio público de aseo.
- Provee información oportuna y precisa a nivel interno y externo y educación continua a todos aquellos actores relacionados directa e indirectamente con la Gestión Integral de Residuos Sólidos.
- Se caracteriza por el cumplimiento de sus compromisos financieros, legales y comunitarios.
- Ofrece tarifas equilibradas de acuerdo a la realidad social, la calidad del servicio prestado y los costos de su prestación.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizara es analítico – descriptivo puesto que este suministra información suficiente para diseñar planes de acción que nos guíen hacia el logro de los objetivos específicos de la investigación, permite establecer las características de unidades investigadas, identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos y descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

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

El Análisis de Caso tiene como objetivo principal aplicar los instrumentos teóricos asimilados durante el transcurso del Diplomado a un caso particular o específico, donde lo relevante es, al final proponer opciones de solución, medidas preventivas y correctivas a la estructura y procesos del objeto analizado; se pretende pues, prever y rectificar y mejorar su funcionamiento en general, haciéndolo más eficiente, productivo y de calidad. De esta forma, lo específico del tema se combina con lo propositivo.

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

5.3. FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Son todas aquellas fuentes y técnicas de información de las que se hará uso con el fin de que la investigación logre datos reales para que sirvan de base para la realización adecuada de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Empresa EMAS SOCIAL S.A., teniendo en cuenta las necesidades y condiciones de la misma.

5.3.1. Fuentes Primarias: La fuente primaria de información que se utilizara en esta investigación es la encuesta a profundidad, medio útil para obtener información objetiva y verdadera.

Cabe destacar que el cuestionario que se utilizara como herramienta de información tiene la función de servir como entrevista a profundidad ya que

como encuesta recopila información cuantitativa que se evidencia en gráficos y porcentajes y como entrevista identifica las percepciones del personal a nivel cualitativo.

- **Técnicas estadísticas:** Para la aplicación de los cuestionarios en la empresa objeto de estudio se acudirá a la utilización de un censo, debido a las características propias que posee cada uno de los colaboradores.

Las encuestas se aplicaran a las 192 personas que componen el personal de funcionamiento operativo de la empresa EMAS SOCIAL S.A., los cuales se encuentran distribuidos en grupos de la siguiente forma:

CATEGORIA	N° OPERARIOS
Operarios de barrido medio tiempo mujeres	25
Operarios de barrido medio tiempo hombres	10
Operarios de barrido tiempo completo mujeres	45
Operarios de barrido tiempo completo hombres	24
Operarios de recolección medio tiempo hombres	3
Operarios de recolección tiempo completo hombres	44
Operarios puerta a puerta medio tiempo hombres	12
Operarios puerta a puerta medio tiempo mujeres	3
Operarios centro ambiental relleno tiempo completo	25
Operario residuos hospitalarios	1
Total	192

El personal administrativo será cuestionado a través de entrevistas que nos permita conocer sus opiniones y el funcionamiento en general del área, además de los programas que se manejen en busca de un adecuado clima organizacional.

Las entrevistas se realizaran a las 5 personas que componen el personal administrativo del área EMAS Social los cuales son:

- Coordinadora general
- Trabajadora social
- Jefe de cultura ciudadana
- Contadora
- Coordinadora Operativa

5.3.2. Fuentes Secundarias: La investigación se apoyara en bibliografía existente acerca del tema estudiado así como en otras investigaciones relacionadas con el mismo, como estudios sobre motivación, satisfacción laboral, actitudes del personal entre otros.

5.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se parte de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de información al personal de la empresa EMAS SOCIAL S.A., con lo que se observaran las razones por las cuales la empresa tiene aspectos positivos o negativos en su clima organizacional.

5.4.1. Tabulación de Datos: Después de haber realizado el trabajo de campo, se procede a revisar, corregir y clasificar los datos recopilados en las diferentes encuestas, de tal manera que sean precisas y completas con la tabulación, por consiguiente se codifican los datos.

5.4.2. Presentación de la Información: En el análisis de la información se explicaran los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, los cuestionarios aplicados proporcionan información relevante en cuanto al clima organizacional, así como algunas variables relacionadas con el mismo.

Los resultados se obtienen de la aplicación de los instrumentos al personal objetos de estudio, los cuales se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en graficas elaboradas basándose en los registros totales de los cuestionarios y comentarios acerca de estos.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados se obtuvieron durante la investigación realizada en el trabajo de campo a través de la aplicación de cuestionarios a los 192 operarios que

laboran en la empresa EMAS SOCIAL S.A. según se menciona en la metodología.

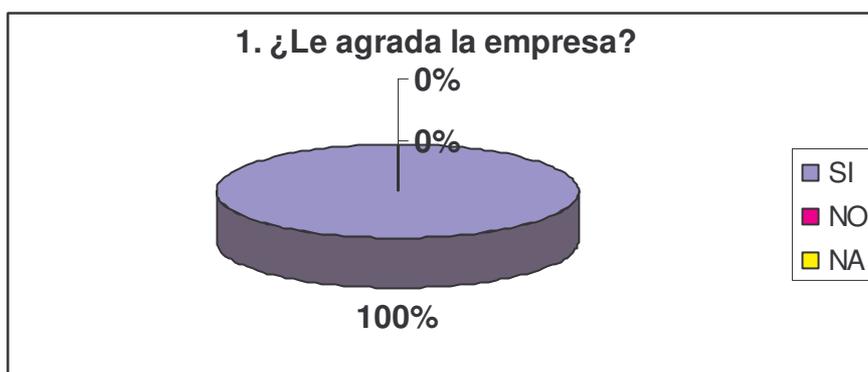
Los resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos, elaborados en base a los registros de los cuestionarios realizados.

6.1 LA EMPRESA EN GENERAL

Cuadro 1

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	192	100%
NO	0	0%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 1



Cuadro 2

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	192	100%
NO	0	0%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 2



Cuadro 3

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	192	100%
NO	0	0%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

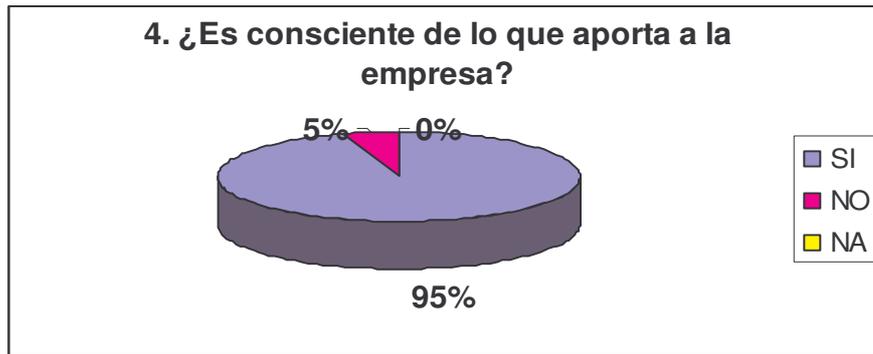
Gráfico 3



Cuadro 4

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	182	95%
NO	10	5%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 4



Se observa claramente un muy buen nivel de satisfacción de los colaboradores, a la totalidad de ellos les agrada la empresa, se sienten orgullosos de pertenecer a ella y se encuentran satisfechos con su trayectoria como operarios de EMAS SOCIAL, en la pregunta numero cuatro observamos que si bien el 95% de los empleados están conscientes de lo que aportan a la empresa, el 5% no lo esta y este porcentaje se traduce en 10 personas que no han caído en cuenta del gran aporte que realizan a la ciudad con su trabajo.

Es de resaltar el gran sentido de pertenencia que muestran los trabajadores hacia la empresa, teniendo en cuenta que este es un factor de elevada importancia dentro del clima organizacional, ya que se refiere a la satisfacción personal de cada individuo, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad y el sentimiento de ser parte importante y fundamental de la organización. En el trabajo de campo notamos como los operarios se sienten muy orgullosos de pertenecer a EMAS SOCIAL y se encuentran muy agradecidos con la empresa por brindarles la oportunidad de permanecer en ella.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta a aquellas personas que no son conscientes de lo que aportan a la empresa, esta situación podría darse por problemas en la autoestima de aquellos individuos, la cual debe ser fortalecida para su bienestar y el de la empresa en general, estas personas aunque representan un pequeño porcentaje de la población, también forman parte de EMAS SOCIAL y es por esto que es necesario buscar formas de hacerles entender, no solo a ellas sino a todos los operarios cuan valiosos son y cuan valioso es su trabajo.

6.2 CARGO

Cuadro 5

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	187	97%
NO	5	3%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 5



Cuadro 6

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	182	95%
NO	10	5%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

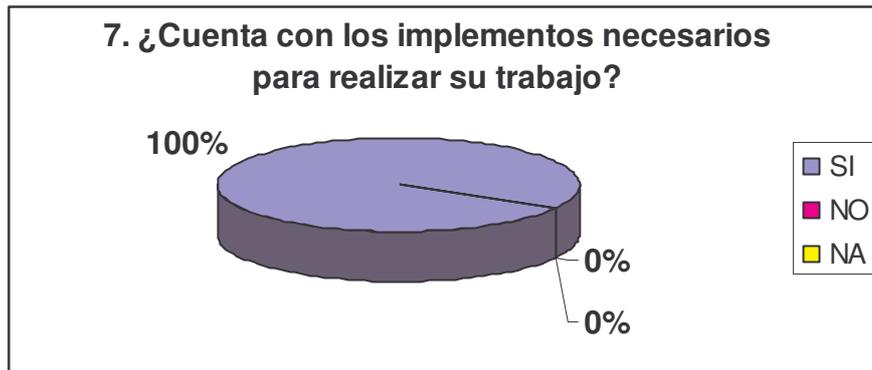
Gráfico 6



Cuadro 7

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	192	100%
NO	0	0%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

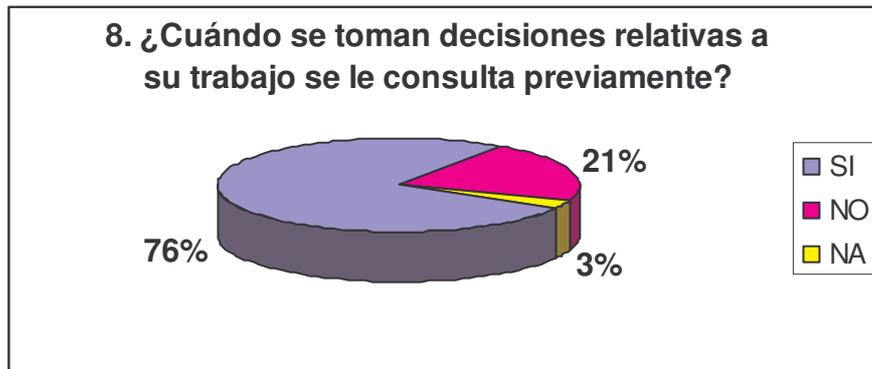
Gráfico 7



Cuadro 8

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	146	76%
NO	41	21%
NA	5	3%
TOTAL	192	100%

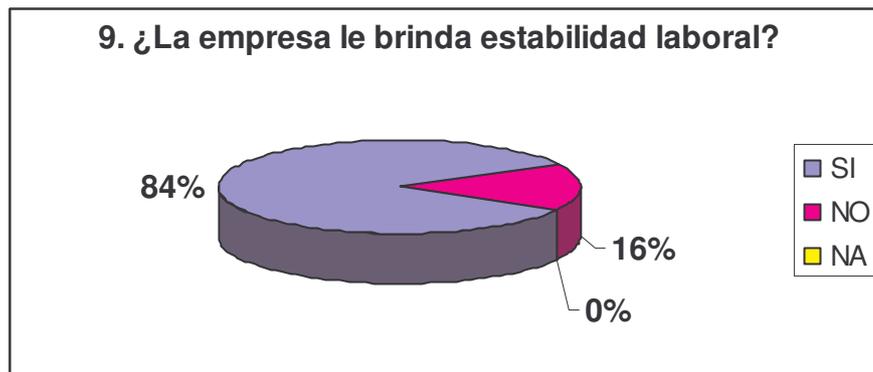
Gráfico 8



Cuadro 9

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	162	84%
NO	30	16%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 9



El 97% de los colaboradores se encuentran a gusto con su cargo y aquí la entrevista personal nos permitió conocer que esto se da principalmente por la estabilidad económica que les brinda. Tan solo el 3% no lo está, lo cual podría deberse al problema de autoestima antes mencionado o a un descontento en la asignación salarial.

Es importante que en todo cargo se encuentren bien definidas las funciones y responsabilidades que conlleva su desempeño, y los resultados de la encuesta nos muestra que la empresa tiene claro este aspecto con un 95% de personas que lo afirman y tan solo un 5% que no está de acuerdo con lo anterior, pero los resultados muestran que no es responsabilidad de la empresa sino más bien de la falta de interés e información de estas 10 personas.

Los resultados revelan el gran esfuerzo que la empresa realiza por brindar los implementos necesarios a todos sus operarios pues estos en su totalidad se encuentran satisfechos con las dotaciones que se les brinda para realizar su trabajo correctamente.

Es importante consultar con los empleados cuando se va a tomar decisiones que involucran su trabajo pues este es un factor que influye en su satisfacción con el cargo. El 76% afirma que se le consulta previamente antes de tomar decisiones relativas a su trabajo, pero un porcentaje significativo de 21% opina lo contrario, mientras un 3% seleccionó la opción de no aplica por que cree que las decisiones de la gerencia no deben ser consultadas con ellos aunque tuviesen que ver directamente con su trabajo. Si bien la mayor parte de los operarios se encuentran satisfechos con las consultas que se les realiza, 41 personas no lo están. El hecho de tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores no incide en el nivel de autoridad que la empresa mantiene, por lo tanto es necesario tomar los resultados de esta pregunta como un llamado de atención a tener presente que son los operarios quienes realizan el trabajo final y quienes más conocen de este, este tipo de consultas no solo generan satisfacción con su cargo en los trabajadores sino que también permiten a la organización beneficiarse con la experiencia de estos.

La entrevista personal nos permitió conocer que la mayor parte de los operarios se encuentran laborando con contrato a término indefinido y que el resto de

ellos se encuentran a la espera de solucionar su situación militar para así poder acceder también a este beneficio. Es de resaltar esta política de la empresa que influye significativamente en el desarrollo de un clima organizacional agradable, pues el hecho de brindar estabilidad laboral a los empleados fomenta en ellos el sentido de pertenencia hacia la empresa y el deseo de crecer a su lado, pues pueden sentirse parte de ella sin el temor o la incertidumbre que pueden generar otro tipo de contratos. El 16% que afirma que la empresa no le brinda estabilidad laboral lo hace por que aun no ha solucionado su situación militar.

6.3 COMPAÑEROS DE TRABAJO

Cuadro 10

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	187	97%
NO	5	3%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

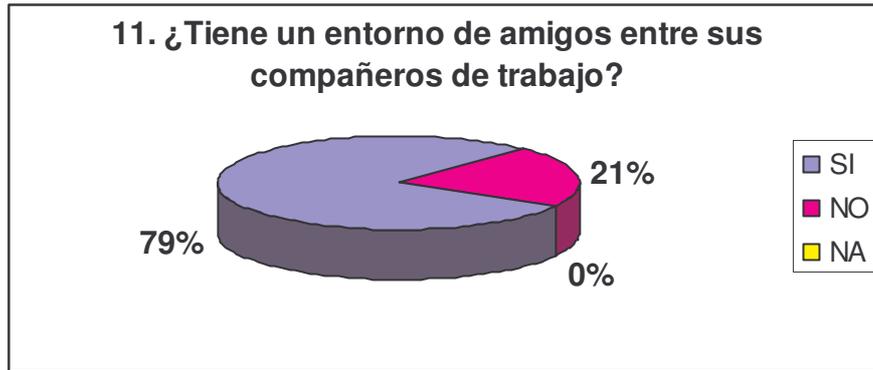
Gráfico 10



Cuadro 11

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	152	79%
NO	40	21%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

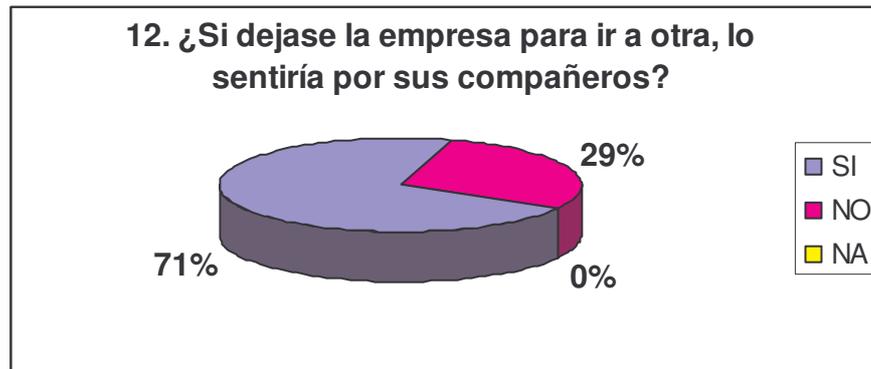
Gráfico 11



Cuadro 12

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	136	71%
NO	56	29%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

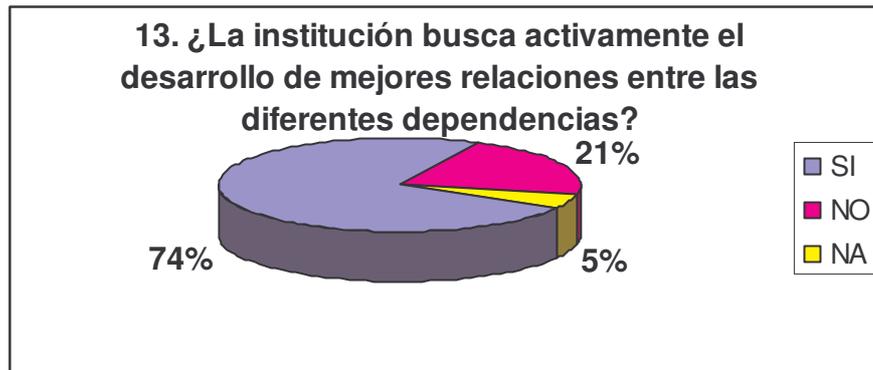
Gráfico 12



Cuadro 13

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	142	74%
NO	40	21%
NA	10	5%
TOTAL	192	100%

Gráfico 13



Con respecto a los compañeros de trabajo notamos que existe una relación cordial entre la mayoría de ellos, pues el 97% de los empleados afirma que se lleva bien con sus compañeros y tan solo el 3% opina lo contrario, sin embargo el porcentaje que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros se reduce al 79% pues el 21% afirma que no lo tiene y al preguntarles si sentirían dejar a sus compañeros en caso de ir a laborar a otra empresa, el 71% lo sentiría y el 29% no.

En resumen podemos decir que las relaciones entre compañeros en el área se desarrollan de una forma adecuada, pues los conflictos entre ellos se presentan en muy escasas ocasiones. Este ambiente agradable entre compañeros de trabajo contribuye a un clima organizacional adecuado.

Al cuestionar a los operarios sobre los esfuerzos de EMAS por desarrollar buenas relaciones entre las diferentes dependencias, el 74% se encuentra satisfecho, sin embargo el 21% opina que la institución no se preocupa lo suficiente en este sentido y el 5% escogió la opción de no aplica pues opina que la institución no tiene por que gastar tiempo y esfuerzo en estas actividades.

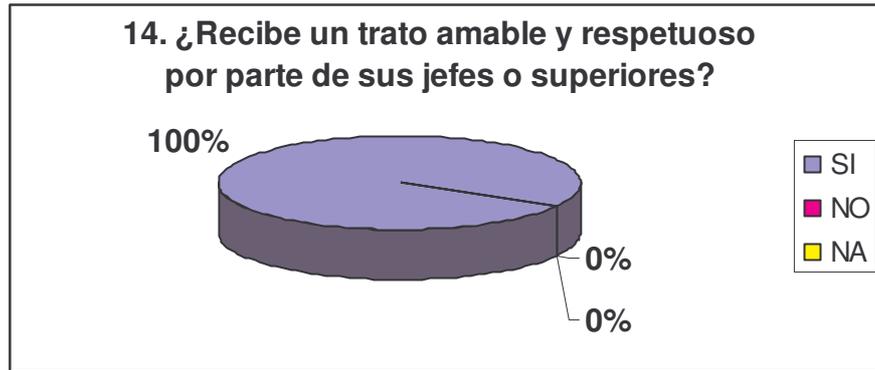
Se puede observar que las relaciones entre los integrantes de la empresa EMAS SOCIAL se vienen dando de la mejor manera, sin embargo se debe prestar especial cuidado a las 50 personas que no se sienten integradas con el resto de la empresa.

6.4 JEFES O SUPERIORES

Cuadro 14

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	192	100%
NO	0	0%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

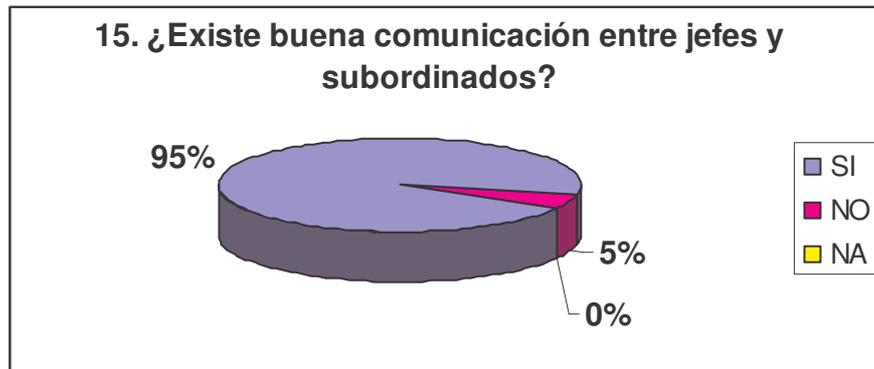
Gráfico 14



Cuadro 15

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	182	95%
NO	10	5%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

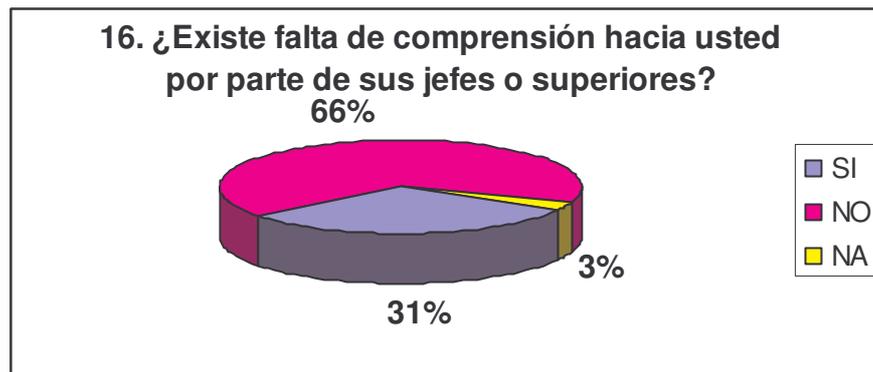
Gráfico 15



Cuadro 16

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	60	31%
NO	127	66%
NA	5	3%
TOTAL	192	100%

Gráfico 16



Cuadro 17

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	172	90%
NO	20	10%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 17



El trato que los jefes y supervisores de la empresa EMAS SOCIAL dan a sus empleados puede ser calificado como ideal ya que el 100% de los operarios opinan que son tratados por ellos con amabilidad y respeto. El trato justo es una cualidad admirable en el ser humano y se traduce en las organizaciones en mayor productividad y competitividad, por lo cual este esfuerzo de la dirección de EMAS SOCIAL, principalmente de aquellas personas que tienen más interacción con los operarios debe ser reconocido y estimulado.

Analizando los procesos que intervienen en el desarrollo del clima organizacional se toman en cuenta el proceso de comunicación, ya que este tiene como eje principal al talento humano en el avance de las diferentes actividades, por lo tanto resultan convenientes para el área los resultados que arroja esta encuesta en la pregunta numero 15, que muestran que el 95% de los empleados opinan que existe buena comunicación entre jefes y subordinados y solo el 5% opina lo contrario. Es necesario tener en cuenta a

estas personas y en la medida de lo posible mejorar la comunicación de arriba hacia abajo.

El 31% de los operarios siente que existe falta de comprensión hacia ellos por parte de sus jefes y aunque la mayor parte de los empleados, es decir el 66%, opina lo contrario, son 60 personas las que sienten que sus superiores no tienen en cuenta aquellos inconvenientes que en ocasiones pueden tener. Es claro que esta es una situación muy complicada por que el área no puede otorgar permisos cada vez que los operarios afirmen tener calamidades domesticas, por lo tanto seria conveniente tratar de hacerles entender que si la empresa en un momento dado no les colabora no es por que no tenga la intención de hacerlo si no por que le resulta imposible, pues esto se traduce en perdidas para la organización que les ha brindado empleo.

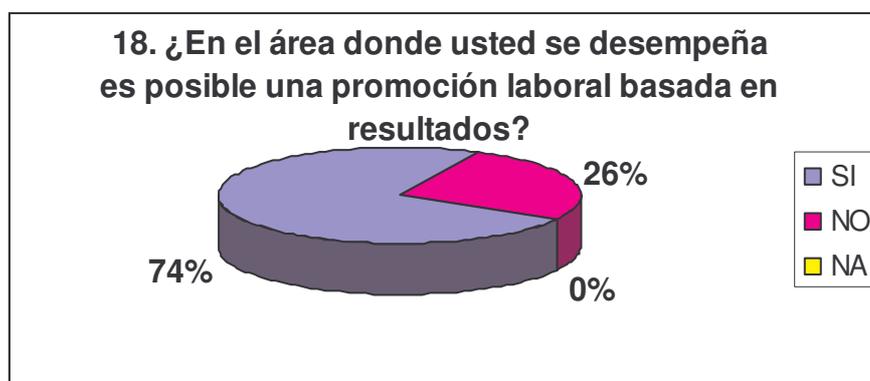
El 90% de los operarios afirma que el área tiene en cuenta sus opiniones y sugerencias mientras que el 10% afirma que no lo hacen, los resultados muestran que EMAS SOCIAL esta siendo receptivo con sus empleados. De ser posible, resultaría muy conveniente mejorar el sistema de recepción de sugerencias para acabar con el descontento de las 20 personas que representan el 10% que se encuentra en insatisfecho.

6.5 RECONOCIMIENTO

Cuadro 18

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	142	74%
NO	50	26%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

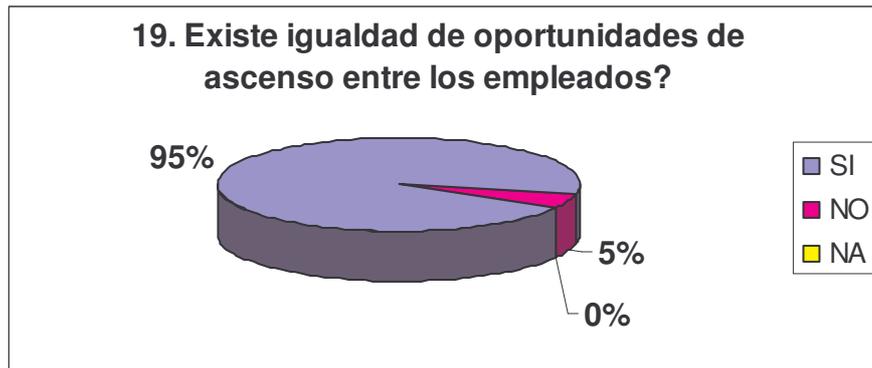
Gráfico 18



Cuadro 19

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	182	95%
NO	10	5%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

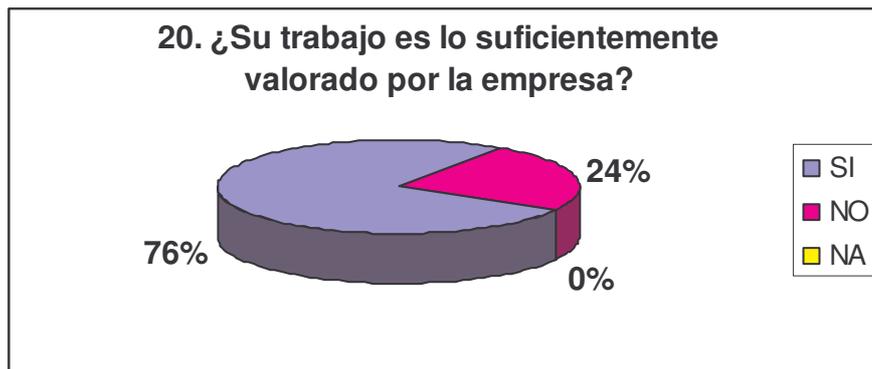
Gráfico 19



Cuadro 20

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	146	76%
NO	46	24%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 20



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

El 74% de los operarios afirma que en la empresa es posible una promoción laboral basada en resultados y el 26% opina lo contrario. El problema radica en que en el área de EMAS SOCIAL la mayor parte de los cargos son de operarios y por lo tanto no existen cargos a los cuales los colaboradores puedan ascender, no obstante algunos de los encuestados afirmaron que es posible un ascenso de operario de medio tiempo a operario de tiempo completo y existen unas posibilidades de ascenso basados en el crecimiento profesional que eventualmente muestren los operarios.

Esta es una situación difícil de manejar por que el hecho de que no existan posibilidades de ascenso para los empleados significa un factor menos que pueda contribuir al desarrollo de un adecuado clima organizacional, sin embargo el 74% de los operarios afirma que si existen posibilidades de promoción laboral, lo cual significa que la mayor parte de los empleados de EMAS SOCIAL se encuentra satisfecho con este aspecto.

El 95% de los operarios opina que existe igualdad de oportunidades de ascenso entre los empleados, lo cual refleja un buen nivel de satisfacción de los operarios con los procedimientos que se realizan para seleccionar a las personas que se hacen a creadoras a promociones laborales.

El 24% de los operarios sienten que su trabajo no es lo suficiente valorado por la empresa, así, con la falta de reconocimiento se logra que el colaborador que tenía entusiasmo decaiga y se ponga a la defensiva, cometa errores, se vuelva incrédulo y piense que es inútil esforzarse porque nadie lo notara, perjudicando así la gestión gerencial. Cuando un colaborador se esfuerza por hacer bien su trabajo, cumple con lo esperado y además, hace esfuerzos extra, necesita que su superior se lo haga notar, con un comentario, con una nota, con una atención, pues un estímulo no tiene por que ser siempre de tipo económico, como suelen pensar muchos.

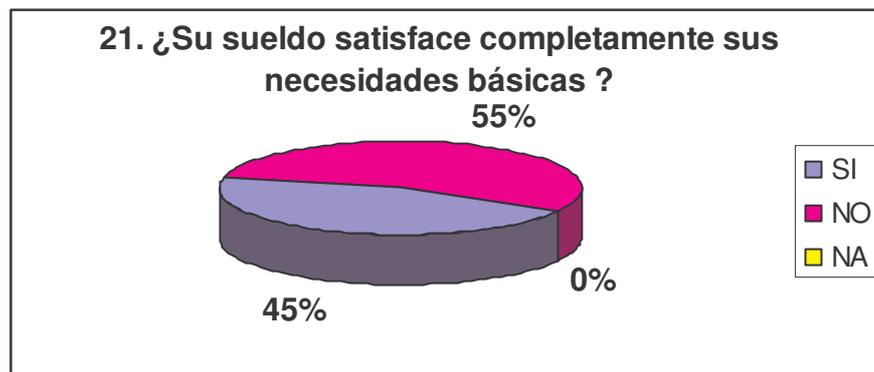
A través de la encuesta personal con los operarios notamos un descontento de ellos con la comunidad de Pasto, afirman que parte de esta no reconoce sus esfuerzos ni los valora, e incluso desconoce las actividades que ellos realizan, ni los horarios que ellos manejan. Por lo tanto es necesario realizar un programa de información a la comunidad acerca de las actividades que los operarios, principalmente los de recolección, realizan y cuales son sus horarios, para evitar la desinformación de la comunidad y el descontento de los operarios.

6.6 REMUNERACION

Cuadro 21

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	86	45%
NO	106	55%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

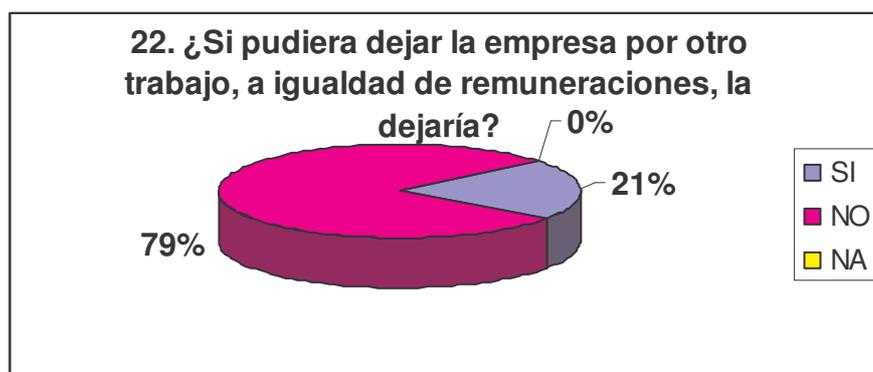
Gráfico 21



Cuadro 22

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	41	79%
NO	151	21%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

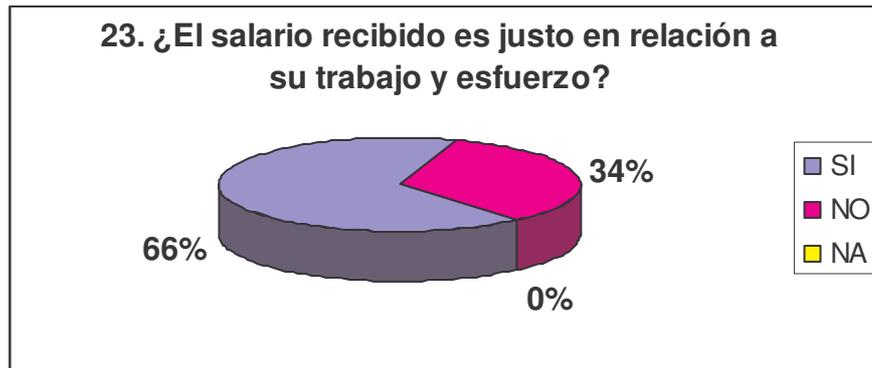
Gráfico 22



Cuadro 23

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	126	66%
NO	66	34%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 23



Una remuneración justa es un aspecto clave en el clima organizacional de una empresa, y es por esto que indagamos a los operarios sobre que tan satisfechos se encontraban con su asignación salarial y encontramos que el 55% afirma que su sueldo no satisface sus necesidades básicas; si bien el costo de vida aumenta día a día y el salario mínimo que es aquel al que se hacen acreedores los operarios de EMAS SOCIAL, se torna cada vez mas insuficiente, también es comprensible que la empresa posee un presupuesto que debe distribuir entre todas las obligaciones que su administración requiere. Por lo tanto realizamos esta pregunta para que el área tenga conocimiento de esta situación y dejar en sus manos, de ser posible, la búsqueda de una solución. Es importante también, tener en cuenta que la empresa esta cumpliendo con la norma de salario mínimo legal vigente, y por lo tanto no se podría decir que no esta realizando una remuneración justa a sus colaboradores.

El estudio demostró el gran sentido de pertenencia que tienen los colaboradores hacia la empresa y la satisfacción que sienten de pertenecer a ella, una satisfacción que va mas allá de la remuneración económica que esta les brinda, ya que el 79% de los colaboradores afirman que no dejarían la empresa por otra en la que les brindarán igual remuneración, si bien las respuestas cambiarían si se les cuestionase sobre un cambio a otra empresa con mejor remuneración, eso es de esperarse por la naturaleza de todo trabajador que siempre busca mayores beneficios económicos, sin embargo los resultados nos muestran que los colaboradores se sienten a gusto con la empresa y todo lo que esta les brinda.

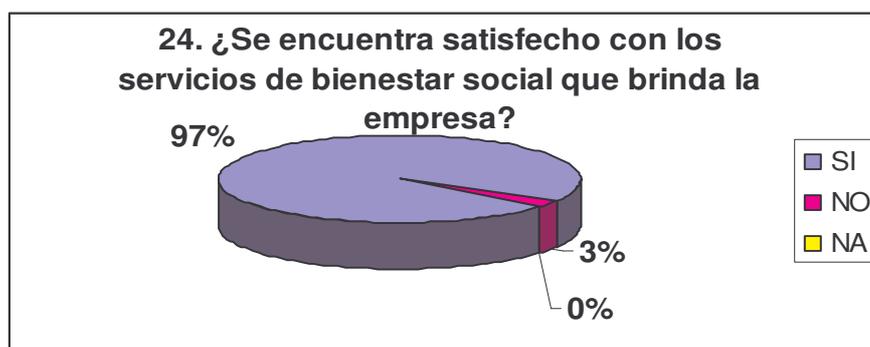
El 34% opina que el salario recibido no es justo en relación a su trabajo y esfuerzo, lo cual denota un nivel de insatisfacción considerable, no obstante como hemos dicho anteriormente, dejamos en consideración de la empresa el manejo de esta información, ya que nos resulta inapropiado realizar observaciones sobre temas que incluyan el manejo de grandes cantidades de dinero.

6.7 BIENESTAR

Cuadro 24

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	187	97%
NO	5	3%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 24



Cuadro 25

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	187	97%
NO	5	3%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 25



Cuadro 26

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	182	95%
NO	10	5%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 26



Cuadro 27

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	141	73%
NO	41	22%
NA	10	5%
TOTAL	192	100%

Gráfico 27



Encontramos satisfactoriamente que el 97% de los empleados afirma que su calidad de vida ha mejorado desde que iniciaron labores con EMAS SOCIAL, lo cual demuestra el buen trabajo que la empresa viene adelantando y la gran contribución que le realiza a la comunidad.

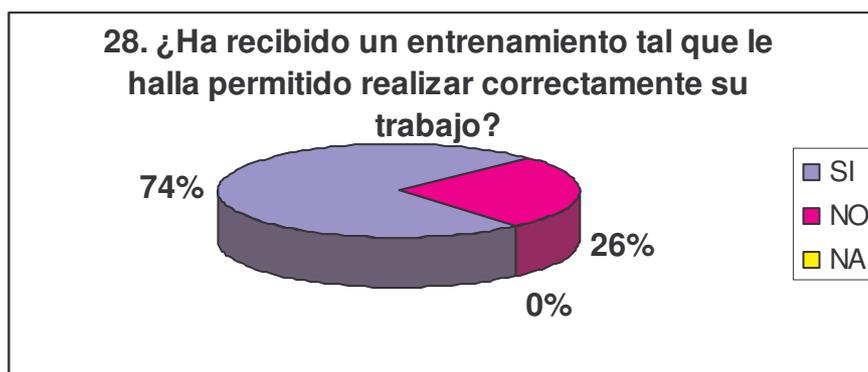
El mismo porcentaje afirma que se encuentra satisfecho con los servicios de bienestar social que le brinda la empresa y el 95% afirma que la institución programa actividades de recreación en pro de la integración y el sano esparcimiento de los empleados. El 73% de los colaboradores ha participado en dichas actividades, afirmando que se encuentran muy a gusto con estas actividades pues les brindan espacios de diversión y un cambio favorable en su rutina.

6.8 CAPACITACION

Cuadro 28

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	142	74%
NO	50	26%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

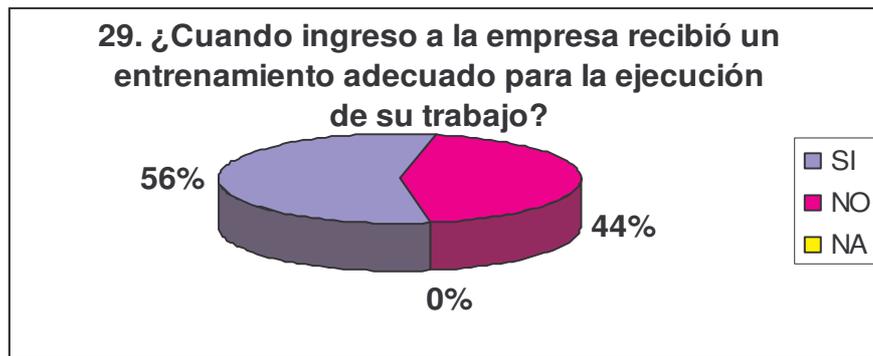
Gráfico 28



Cuadro 29

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	107	56%
NO	85	44%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

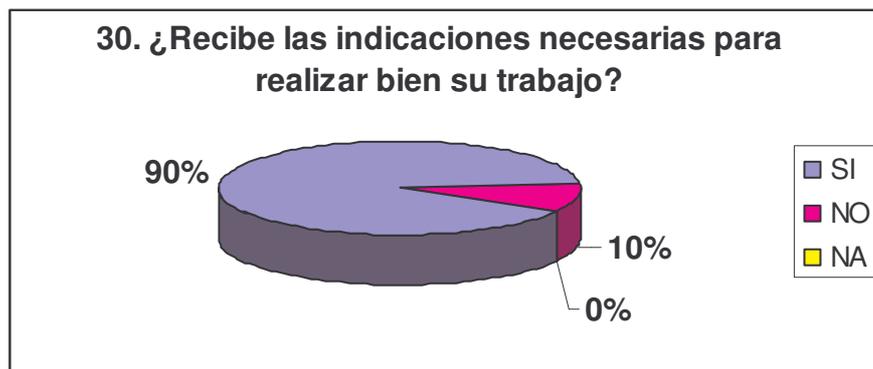
Gráfico 29



Cuadro 30

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PARTICIPACION PORCENTUAL
SI	172	90%
NO	20	10%
NA	0	0%
TOTAL	192	100%

Gráfico 30



El 74% afirma haber recibido un entrenamiento que le permita realizar bien su trabajo, mientras el 26% opina lo contrario, es de tener en cuenta que si bien las actividades que los operarios realizan no muestran una necesidad de entrenamiento, si se considera necesario capacitarlos en temas como el manejo de los conflictos que puedan presentarse con la comunidad durante la ejecución de sus actividades, pues estos, de ser manejados por los operarios de manera equivocada acarrearán un daño en la buena imagen de EMAS SOCIAL.

El 44% de los empleados afirma no haber recibido un entrenamiento adecuado para la ejecución de su trabajo al ingresar a la empresa, la entrevista con los administrativos nos mostró que esto se debe al hecho de que los colaboradores venían siendo manejados por cooperativas y la empresa asumió que ellos ya habían recibido dichos entrenamientos, sin embargo es labor de la organización brindar a sus colaboradores toda la capacitación necesaria para la

realización de sus actividades, evaluando cuales son los temas en los cuales hallan sido capacitados anteriormente.

El 90% de los colaboradores afirma que recibe las indicaciones necesarias para realizar bien su trabajo y el 10% opina lo contrario, debido al alto porcentaje que se encuentra satisfecho con la información que se les brinda y gracias a la encuesta personal, notamos que la insatisfacción de estas 20 personas se debe a un problema de comunicación y desinformación por parte de ellas

7. SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EMAS SOCIAL

El desarrollo de la investigación ha permitido observar y analizar la situación actual del clima organizacional de la empresa objeto de estudio, determinando de esta forma las fortalezas y debilidades que posee.

Después de examinar los diferentes resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de EMAS SOCIAL se puede observar las siguientes características del clima organizacional de dicha empresa.

7.1 ANÁLISIS DOFA

7.1.1 Fortalezas

- Ambiente adecuado para el personal de la organización en el cual se percibe un aire de compromiso, compañerismo, solidaridad, comprensión, entre otros factores.
- Los directivos promueven actividades que fomentan la integración y el desarrollo del personal.
- Alto grado de sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, generando compromiso del personal con la empresa.
- Buena comunicación entre compañeros de trabajo, creando unión entre los empleados que fortalece el clima laboral.
- Satisfacción en el trabajo teniendo en cuenta que los empleados de EMAS SOCIAL se encuentran a gusto con su cargo.
- Se presenta un trato justo hacia el personal de la empresa basado en el respeto por el individuo, fundamentado a través de relaciones guiadas por amabilidad, comprensión y respeto.
- Existencia de una buena comunicación entre jefes y subordinados.
- Se brinda al empleado estabilidad laboral, puesto que la mayoría de los empleados tiene contrato a término indefinido.

7.1.2 Debilidades

- Ausencia de un proceso de selección e incorporación del personal adecuado.
- No tienen claramente definido un plan de incentivos.
- Inexistencia de un plan de evaluación del desempeño a través de indicadores de gestión.
- Falta de control al personal operativo en las actividades de capacitación.
- Inexistencia de un manual de funciones y responsabilidades.
- No se planean capacitaciones para el personal administrativo, basándose en la idea de que no es un aspecto relevante para la organización.

- Falta de claridad en el manejo de procesos administrativos de talento humano tales como contratación, reclutamiento, selección y evaluación del personal que repercute en un sistema de manejo de personal desorganizado, desaprovechando las diferentes herramientas que brinda la gerencia del talento humano.

7.1.3 Amenazas

- El sitio y horario de trabajo de gran parte de los operarios representa riesgo para ellos, debido a la inseguridad que la ciudad presenta actualmente.
- Falta de reconocimiento por parte de la comunidad hacia el trabajo realizado por los operarios.
- Descontento de los empleados de EMAS con los privilegios económicos que su empresa brinda a EMAS SOCIAL.
- Descuido de EMAS por definir aspectos claves de la organización de su empresa filial, tales como su ubicación en la estructura organizacional, misión, visión y objetivos organizacionales.

7.1.4 Oportunidades

- Autonomía para manejar el presupuesto designado por EMAS
- Instituciones y programas educativos del estado que apoyan a la empresa en su deseo de brindar oportunidades de superación a los colaboradores.
- Actualmente el manejo eficiente del talento humano se ha convertido en un aspecto de vital importancia en las organizaciones.
- Se ha creado una cultura de concientización con el aseo de la ciudad, haciendo menos tedioso el trabajo de los operarios.

7.2 PUNTOS CRÍTICOS

MOTIVACIÓN

- Ausencia de un programa de recreación establecido
- Baja autoestima en los colaboradores
- Ausencia de un programa de incentivos

COMUNICACIÓN

- Inexistencia de un método eficaz que permita conocer las inquietudes, opiniones y sugerencias de los colaboradores.
- Desinformación de la comunidad acerca de las actividades realizadas por los operarios, así como de las acciones que la empresa adelanta para mejorar el servicio prestado.
- Ausencia de una técnica de información a los operarios que le permita conocer de forma anticipada los cambios efectuados por la empresa que intervengan en el desarrollo de sus labores cotidianas.

CAPACITACIÓN

- Debilidad en el manejo de procesos administrativos, incluidos los que tienen que ver con el manejo de personal.
- Desconocimiento por parte de los operarios de técnicas de manejo de riesgos y manejo de conflictos.
- Desaprovechamiento de los programas brindados por instituciones del estado para apoyos educativos.

8. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EMAS SOCIAL S. A.

Con el surgimiento de EMAS SOCIAL S.A. como empresa filial de EMAS Pasto surge una nueva etapa de la entidad evidenciando la necesidad de fortalecer el clima organizacional de la empresa, buscando una interacción mas cercana entre todo el personal que labora en la misma, lo cual permite presentar una propuesta de diversas estrategias, teniendo en cuenta los diferentes factores que hacen parte del clima organizacional, para que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso de excelencia empresarial.

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

Teniendo en cuenta los elementos utilizados en esta investigación y los resultados arrojados a través de las encuestas y entrevistas, la presente propuesta se orienta a definir acciones correctivas y procedimientos mediante los cuales se establezcan recursos apropiados para afianzar las condiciones del clima organizacional que apoye la labor de la compañía. A través de esta propuesta se pretende desplegar el ambiente laboral y su gestión con el objeto de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales y los colectivos, reducir los focos de conflicto interno, a partir del fortalecimiento de los integrantes de la empresa, contribuyendo a la creación de espacios de información, participación y opinión

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

8.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

8.1.1 Objetivo General Generar las condiciones para crear un clima organizacional favorable en EMAS SOCIAL que permita, fortalecer el bienestar del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El clima organizacional de EMAS SOCIAL presenta condiciones muy favorables para los colaboradores, por lo tanto buscamos con la presente propuesta que la empresa logre el clima ideal y evitar que se desaprovechen todas las buenas acciones que su administración ha venido realizando, estableciendo mas formalmente programas que posibiliten el mejoramiento continuo del clima.

8.1.2 Objetivos Específicos

- Proponer un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulo para que los empleados se sientan satisfechos.
- Proponer un programa de comunicación efectivo, con el fin de informar a todo el personal de la organización.
- Proponer un programa de capacitación para el personal con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la empresa.

8.2 PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En cuanto a la información recopilada a través del análisis, se presenta a continuación los programas de mejoramiento.

8.2.1 Programa de Motivación para el Personal de la Empresa Este programa de motivación tiene como objetivo dotar de las destrezas necesarias a los empleados para promover una mejor realización de sus funciones, puesto que la participación del personal contribuirá a ampliar sus conocimientos y a desarrollar nuevas destrezas y actitudes, teniendo en cuenta que un personal motivado repercute en mayor efectividad y productividad en su desempeño diario.

OBJETIVO

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

ESTRATEGIA

Crear un programa de motivación, involucrando y apoyando a los colaboradores en la realización de sus labores, desarrollando actividades encaminadas a fortalecer el desempeño de los empleados a través de eventos recreativos y culturales, charlas, ascensos, reconocimiento tanto verbal como publico entre otros.

RESPONSABLES

Trabajadora social
Profesional de cultura ciudadana

Cuadro 31.

PROGRAMA DE MOTIVACION						
OBJETIVO	CONTENIDOS GENERALES	DIRIGIDO	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RECURSOS	INDICADORES
Efectuar un programa de bienestar social e incentivos, que permita motivar a los miembros de la empresa con miras a facilitar, fortalecer y consolidar el compromiso del personal hacia la misma.	Convivencia empresarial	Todo el personal	Realizar tres eventos en el año de recreación y deportes y actividades culturales donde participe todo el personal	Cuatrimestral	1'200.000 en el año	$\frac{\# \text{ de asistentes}}{\# \text{ de convocados}}$
	Motivación laboral y personal	Todo el personal	Impartir 4 charlas anuales sobre temas tales como desarrollo personal, autoestima, manejo del estrés, relaciones interpersonales. Dichas charlas se realizaran en las instalaciones de la empresa con expertos en el tema.	Trimestral	\$100.000 por evento	$\frac{\# \text{ de asistentes}}{\# \text{ total de empleados}}$

PROGRAMA DE MOTIVACION						
OBJETIVO	CONTENIDOS GENERALES	DIRIGIDO	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RECURSOS	INDICADORES
Efectuar un programa de bienestar social e incentivos, que permita motivar a los miembros de la empresa con miras a facilitar, fortalecer y consolidar el compromiso del personal hacia la misma.	Ascenso por merito	Todo el personal	<p>La empresa seleccionara aspirantes altamente calificados para todos sus puestos.</p> <p>Las vacantes se anunciaran dentro de la empresa y se contratara al mejor candidato para el puesto. Los candidatos que se crean capacitados pueden presentar su solicitud, obtener descripciones del puesto y entrevistarse con los supervisores u ocupantes.</p>	Intervalos no esperados	\$0	# de aspirantes

PROGRAMA DE MOTIVACION						
OBJETIVO	CONTENIDOS GENERALES	DIRIGIDO	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RECURSOS	INDICADORES
Efectuar un programa de bienestar social e incentivos, que permita motivar a los miembros de la empresa con miras a facilitar, fortalecer y consolidar el compromiso del personal hacia la misma.	Incentivos casuales	Todo el personal	Reconocimiento verbal	Intervalos no esperados	\$0	$\frac{\# \text{ de personas incentivadas}}{\text{total de empleados}}$
	Reconocimiento publico	Todo el personal	Dar a conocer a la comunidad las diferentes actividades realizadas al interior de la empresa y los logros obtenidos. Esta información sería difundida a través de los principales medios de comunicación regionales.	Anual	\$5'000.000 en el año	$\frac{\# \text{ de personas incentivadas}}{\text{total de empleados}}$

8.2.2 Programa de Comunicación Efectiva para la Organización: El presente programa está orientado a mejorar la comunicación entre el personal de la organización, teniendo en cuenta la generación de distintos soportes de comunicación interna adecuados a los requisitos de sus miembros.

OBJETIVOS

Crear un programa de comunicación efectivo, con el fin de informar a todo el personal de la organización para mejorar la interacción humana.

ESTRATEGIA

Crear un programa de comunicación efectiva a través de sesiones de resolución de problemas, buzón de sugerencias y cartelera que permitan dar a conocer las metas y objetivos de la empresa mediante la debida planificación con una serie de normas y funciones preestablecidas de tal manera que se pueda realizar una optima retroalimentación de la información organizacional y así difundir el mensaje a través de los medios adecuados, dependiendo del trato y el alcance que se les desee dar a dicha información, permitiendo que los empleados participen activamente a través de sus ideas y sugerencias en el alcance de los objetivos empresariales.

RESPONSABLE

Trabajadora social

Cuadro 32.

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA						
OBJETIVO	CONTENIDOS GENERALES	DIRIGIDO	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RECURSOS	INDICADORES
Efectuar un programa de comunicación organizacional que permita constituir una verdadera retroalimentación de la información entre los diferentes empleados de la empresa.	Sesiones de resolución de problemas	Todo el personal	Hacer una reunión cada mes con los miembros de la empresa. En la reunión, solicitar a los miembros que sugieran soluciones a problemas organizacionales.	Mensual	\$0	# de participantes # total de convocados
	Buzón de comunicaciones	Todo el personal	Crear un buzón de sugerencias a manera de urna en la que se depositen por escrito las sugerencias y comentarios del personal. Dicho buzón será revisado semanalmente por parte de los directivos quienes analizarán dichas sugerencias.	Semanal	\$20.000 para la urna	# de sugerencias recibidas

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN						
OBJETIVO	CONTENIDOS GENERALES	DIRIGIDO	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RECURSOS	INDICADORES
Efectuar un programa de comunicación organizacional que permita constituir una verdadera retroalimentación de la información entre los diferentes empleados de la empresa.	Carteleras	Todo el personal	Colocar una cartelera semanal en las instalaciones de la empresa. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones relacionadas con las diferentes actividades que involucran al personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.	Quincenal	\$5.000	# de carteleras publicada

8.2.3 Programa de Capacitación para el Personal de la Empresa: Este programa se ha diseñado con miras a la consolidación y fomento del conocimiento como coedición esencial para la formación y desarrollo de la empresa. Esta dirigido principalmente al personal administrativo de la empresa con el objetivo de fomentar sus conocimientos buscando la adquisición de nuevos conocimientos que permitan una mejor administración del personal operativo.

OBJETIVO

Crear un programa de capacitación para el personal con el fin de contribuir a la formación del talento humano que repercuta en el fortalecimiento de las condiciones laborales.

ESTRATEGIA

Preparar un programa de capacitación que permita afianzar las destrezas del personal como también posibilite la adquisición de nuevos conocimientos favoreciendo al desarrollo integral del individuo, a través de cursos, talleres y programas de formación para el personal tanto operativo como administrativo.

RESPONSABLE

Coordinadora
Psicóloga

Cuadro 33.

PROGRAMA DE CAPACITACION						
OBJETIVO	CONTENIDOS GENERALES	DIRIGIDO	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RECURSOS	INDICADORES
<p>Crear un programa de capacitación para el personal con el fin de contribuir a la formación del talento humano que repercuta en el fortalecimiento de las condiciones laborales.</p>	<p>capacitación en gerencia del talento humano</p>	<p>Coordinadora</p>	<p>Realizar el diplomado en dirección de Talento Humano ofrecido por la Universidad Mariana</p>	<p>Tendrá una duración de 10 fines de semana</p>	<p>\$1'200.000</p>	<p>Incremento en la eficiencia administrativa</p>
	<p>Cursos de manejo de riesgos y manejo de conflictos con la comunidad</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Brindar herramientas prácticas y vivenciales para que el grupo logre manejar situaciones difíciles en el contexto laboral y personal. Todo lo anterior busca mejorar la calidad de vida y empoderar a las personas para que incorporen nuevos hábitos y se desprendan de otros nefastos, construyendo metas a nivel personal, familiar, laboral y existencial. Será dictado por la psicóloga que se encuentre realizando la pasantía en la organización.</p>	<p>Semestral</p>	<p>\$0</p>	<p>$\frac{\# \text{ de asistentes}}{\text{Total de personal}}$</p>

PROGRAMA DE CAPACITACION						
OBJETIVO	CONTENIDOS GENERALES	DIRIGIDO	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RECURSOS	INDICADORES
<p>Crear un programa de capacitación para el personal con el fin de contribuir a la formación del talento humano que repercuta en el fortalecimiento de las condiciones laborales.</p>	<p>capacitación en salud ocupacional, riesgos profesionales y seguridad social</p>	<p>Trabajadora social</p>	<p>Capacitar a la trabajadora social en salud ocupacional, a fin de que logre realizar un análisis técnico de las condiciones de trabajo y la fundamente para proponer y desarrollar las acciones tendientes a prevenir el control de pérdidas materiales humanas. Se realizara a través de la ARP (ISS).</p>	<p>Anual</p>	<p>De acuerdo a los estándares establecidos.</p>	<p>Disminución de riesgos</p>
	<p>Programa de en formación en residuos sólidos, agua potable y saneamiento básico (SENA). Programa de formación de mantenimiento de áreas comunes y de aseo industrial (SENA)</p>	<p>Personal mas destacado</p>	<p>Realizar convenios con el SENA para que el personal mas destacado pueda capacitarse y logre desarrollar sus habilidades en pro de la organizacional.</p>	<p>Anual</p>	<p>De acuerdo a los estándares establecidos.</p>	<p># de personas capacitadas ----- Total de personal</p>

8.3 PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA

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

DETALLE	VALOR
Programa de capacitación	\$1'200.000
Programa de motivación	\$6'300.000
Programa de comunicación	\$25.000
Valor total de la propuesta	\$7'525.000

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

8.4 REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA

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

Viabilidad institucional: Se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la empresa EMAS SOCIAL para efectuar la propuesta, llevando a cabo las estrategias planteadas y el grado de compromiso y acción con el cual se actúa.

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

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

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

9. CONCLUSIONES

- Analizando los resultados de la investigación, se puede concluir que en EMAS SOCIAL se presenta un clima organizacional positivo, en el cual se percibe un aire de confianza, compromiso, compañerismo, solidaridad, comprensión, respeto, entre otros factores que conllevan a un ambiente adecuado para el personal de la organización.
- Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo, los directivos de EMAS SOCIAL deben tener en cuenta que el clima organizacional forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y presentarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.
- La calidad del entorno laboral en EMAS SOCIAL se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización.
- La investigación revela que el cambio es permanente, por lo que se hace necesario realizar periódicamente estudios de clima organizacional en la empresa EMAS SOCIAL, ya que gran parte de las dificultades permanentes que ocurren en la entidad, proviene de la adaptación del trabajador a un ideal de responsabilidad, ambiente laboral y la realidad que le demanda mayores exigencias.
- La empresa se ha percatado de que el principal activo que posee es precisamente las personas y tiene en claro que necesitan contar con un personal calificado para cada una de las actividades que se realizan en ellas. Esto ha hecho que la empresa invierta mucho mas en sus colaboradores permitiéndoles mejorar su calidad de vida.

10. RECOMENDACIONES

- Proponer programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional.
- Reestructurar el área administrativa, con el establecimiento de técnicas adecuadas para llevar un mejor manejo y control del talento humano.
- Se debe aprovechar las herramientas administrativas relacionadas con el recurso humano para implantar programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Implementar programas de capacitación y comunicación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que efectúen un verdadero clima organizacional.
- Fomentar valores en cada uno de los miembros de la empresa.
- Crear una cultura de compromiso, en donde cada colaborador se responsabilice por sus acciones.
- Realizar reuniones con base en la lluvia de ideas para mejorar las actividades que realizan los diferentes miembros.
- Es importante que exista una acción proactiva, o sea, que se realice una evaluación continua del proceso en cuanto al cumplimiento de los programas propuestos. Dicha evaluación, en lo posible debe ser cuantificada con la aplicación de indicadores de gestión.
- Se recomienda que el jefe tome el rol de guía e instructor, para ayudar a los empleados a hacer una mejor tarea y desarrollar sus habilidades involucrándose mas en las actividades diarias del personal, tratando de interactuar de forma mas directa para darles mayor confianza y motivación.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.
- Mantener las condiciones de trabajo que hasta ahora se han dado dentro de la empresa, ya que éstas mantienen motivado al personal y les permitirá seguir trabajando efectivamente.

BIBLIOGRAFIA

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos humanos" .Quinta edición Bogota (1996).

ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Editorial Hall, México 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial MC Graw-hill (2002, 1ª edición).

GARCIA S. Y DOLAN S. "La dirección por valores" MC Graw Hill, 1997

MEDINA, Cesar y ESPINOSA, Mónica. "La innovación en las organizaciones modernas, en gestión y estrategia", UAM. 1999

NETGRAFIA

www.gerenteweb.com

www.gestiopolis.com/administracion/climaorganizacional

www.monografias.com/administracionyfinanzas/climaorganizacional

www.geocities.com

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A OPERARIOS

Encuesta N° _____

UNIVERSIDAD DE NARIÑO PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EMAS SOCIAL S.A.

OBJETIVO: Identificar la situación actual del clima organizacional de la empresa EMAS SOCIAL S.A. con el fin de evaluar las características de este y eventualmente formular una propuesta que permita su mejoramiento.

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada pregunta y responda de la manera mas objetiva posible. Por favor responda con veracidad para que los resultados reflejen la realidad. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa. Por favor, seleccione una opción: SI, NO o NA (NO APLICA).

A. LA EMPRESA EN GENERAL

	SI	NO	NA
1. ¿Le agrada la empresa?			
2. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?			
3. ¿Está satisfecho con su trayectoria?			
4. ¿Es consciente de lo que aporta a la empresa?			

B. CARGO

	SI	NO	NA
5. ¿Se encuentra a gusto con su cargo?			
6. ¿Tiene definidas claramente sus funciones y responsabilidades?			
7. ¿Cuenta con los implementos necesarios para realizar su trabajo?			
8. ¿Cuándo se toman decisiones relativas a su trabajo se le consulta previamente?			
9. ¿La empresa le brinda estabilidad laboral?			

C. COMPANEROS DE TRABAJO

	SI	NO	NA
10. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?			
11. ¿Tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?			
12. ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?			
13. ¿La institución busca activamente el desarrollo de mejores relaciones entre los empleados?			

D. JEFES O SUPERIORES

	SI	NO	NA
14. ¿Recibe un trato amable y respetuoso por parte de sus jefes o superiores?			
15. ¿Existe buena comunicación entre jefes y subordinados?			
16. ¿Existe falta de comprensión hacia usted por parte de sus jefes o superiores?			
17. ¿Ellos escuchan sus opiniones y sugerencias?			

E. RECONOCIMIENTO

	SI	NO	NA
18. ¿En el área donde usted se desempeña es posible una promoción laboral basada en resultados?			
19. ¿Existe igualdad de oportunidades de ascenso entre los empleados?			
20. ¿Su trabajo es lo suficientemente valorado por la empresa?			

F. REMUNERACIÓN

	SI	NO	NA
21. ¿Su sueldo satisface completamente sus necesidades básicas (alimentación, vestido, vivienda)?			
22. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?			
23. ¿El salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?			

G. BIENESTAR

	SI	NO	NA
24. ¿Se encuentra satisfecho con los servicios de bienestar social que brinda la empresa?			
25. ¿Desde que labora en la empresa su calidad de vida ha mejorado?			
26. ¿En la institución programan actividades deportivas, recreativas y culturales para la integración de los empleados?			
27. ¿Ha participado en ellas?			

H. CAPACITACION

	SI	NO	NA
28. ¿Ha recibido un entrenamiento tal que le halla permitido realizar correctamente su trabajo?			
29. ¿Cuando ingreso a la empresa recibió un entrenamiento adecuado para la ejecución de su trabajo?			
30. ¿Recibe las indicaciones necesarias para realizar bien su trabajo?			

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION Y CONTRIBUCION AL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN