

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO**

**PAOLA JIMENA CORAL MANZANO
YANITHZA PATRICIA HERRERA BASTIDAS.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO**

**PAOLA JIMENA CORAL MANZANO
YANITHZA PATRICIA HERRERA BASTIDAS.**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título
de Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor Académico
NELSON MORA GÓMEZ
Mg. En Gerencia del Talento humano
Docente Universidad de Nariño**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan Pasto, Noviembre de 2011

RESUMEN

Partiendo de la premisa “lo que no se controla no se puede medir y lo que no se puede medir no se puede evaluar” y teniendo en cuenta que una de las características de la alta dirección es la “calidad de las decisiones” que se tomen se considera que los resultados de toda gerencia empresarial se obtienen a través de los seres humanos. No hay ninguna otra posibilidad, son hombres y mujeres quienes manejan equipos y maquinas, enseres y materiales, son personas encargadas de los clientes y su satisfacción. En fin es la gente la única responsable de todo lo que pueda suceder en una empresa, pero lo paradójico de la situación empresarial que se observó es que la gente es el factor económico mas descuidado. Por lo tanto la verdadera gerencia de nuestro tiempo es una **GERENCIA de GENTE**, no es una gerencia de cosas, es una gerencia humana.

Es así como el enfoque tomado en esta investigación es parte integral de la nueva formación adquirida, es la inquietud permanente que queda para cualquier sector productivo, no se puede buscar beneficios económicos sin tener en cuenta que estos se mueven por el desarrollo, formación y motivación de las personas que trabajan en una empresa u organización. Las políticas de dirección que hoy asimilan muestran claramente que no se podrá obtener ningún progreso empresarial si no hay desarrollo humano, si no se cuenta con mejor gente cada día, si no hay perfeccionamiento profesional y capacitación dinámica. La rutina, la ignorancia y el desinterés son los peores enemigos de la gente de una organización. Es muy cierto que la formación y motivación de la gente cuesta, Pero está comprobado que el no hacerla cuesta muchísimo mas.

Ante una nueva etapa para el crecimiento y desarrollo del Supermercado Comfamiliar se ha visto en la necesidad de mejorar el clima organizacional, buscando una interacción más cercana entre todo el personal que labora en la misma, por lo que permite que se presente una propuesta de diversas estrategias teniendo en cuenta los diferentes aspectos que hacen parte del clima organizacional, para que contribuyan al desarrollo de un ambiente laboral armónico, obteniendo de esta manera un mayor compromiso con la calidad y exigencia organizacional de la misma.

ABSTRACT

Starting from the premise "that is not controlled cannot be measured and what cannot be measured cannot be assessed" and taking into account that one of the characteristics of upper management is "quality of the decisions" to take considered that all business management results are obtained through human beings. There is no other possibility, they are men and women who run computers and machines, you loans and material, are people responsible for clients and their satisfaction. Finally people is the sole responsibility for everything what could happen in a company, but the paradox of the business situation observed is that people is the economic factor most careless. Therefore true our time management is a management of people, it is not a management of things, is a human management.

It is as well as the approach taken in this research is an integral part of the new training received, is the permanent concern remaining for any productive sector, not to seek economic benefits without taking into account that these move by development, training and motivation of individuals working in a company or organization. Policy address today assimilate clearly show that can be no progress if there is no human development, if not there best people every day, if there is no further training and dynamic training business. The routine, ignorance and the lack of interest are the worst enemies of the people in an organization. It is true that the training and motivation of people hard, but it is verified to not make it costs a lot more.

Before a new stage for the growth and development of supermarket Frisby has seen the need to improve organizational climate, seeking a closer interaction between all the personnel that work in it, so it allows will present a proposal for various strategies taking into account the different aspects that make part of the organizational climateto contribute to the development of a harmonious work environment, obtaining in this way a greater commitment to quality and organizational demand for it.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.1. TEMA	17
1.2. TITULO.....	17
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.3.1. Planteamiento del problema.....	17
2. OBJETIVOS	20
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4.1. MARCO ANTECEDENTES	24
4.2. MARCO TEÓRICO.....	24
4.2.1. Cultura organizacional.....	28
4.2.2. Origen del clima organizacional.....	28
4.2.3. Teorías administrativas y su incidencia en el clima organizacional.....	30
4.3. MARCO CONCEPTUAL.....	41
4.4. MARCO CONTEXTUAL	43
4.4.1. Aspecto físico del Departamento.....	43
4.4.2. Municipio de San Juan de Pasto.....	44
4.4.3. Supermercado de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.....	44
4.4.4. Reseña histórica Supermercado de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.....	45
4.5. MARLO LEGAL	47
5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	48
5.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO	48
5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
5.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	50

5.4.	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	51
5.4.1.	Fuentes de recolección de información	51
5.4.2.	Técnicas de recolección de información.....	52
5.5.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	54
6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	55
7.	PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL SUPERMERCADO COMFAMILIAR	95
7.1.	PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SUPERMERCADO COMFAMILIAR.....	97
7.2.	MODELO DE ESPACIOS FAVORABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	99
7.3.	PROGRAMA DE ESTILO DE LIDERAZGO.	102
7.4.	PROGRAMA DE MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	106
7.5.	PROGRAMA DE RENOVACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	109
7.6.	PROGRAMA DE ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.	112
7.7	PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DEL SUPERMERCADO.....	114
7.8.	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA LA ORGANIZACIÓN.....	118
7.9.	PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO	122
7.10.	PROGRAMA DE CAPACITACION.....	124
7.11.	PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	128
7.12	PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DE CONFLICTOS	130
7.13	PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA	133
7.14	REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA.....	134
8.	SEGUIMIENTO	135
9.	CONCLUSIONES.....	136
10.	RECOMENDACIONES	138

BIBLIOGRAFÍA..... 140
NETGRAFÍA 142

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Conocimiento sobre la Misión, Visión, Objetivos y Valores del Supermercado.	55
Cuadro 2. La estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos organizacionales.....	57
Cuadro 3. En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene Usted la libertad de informarse en forma oportuna y objetiva.	58
Cuadro 4. Como es la comunicación con todos los miembros de la organización.	60
Cuadro 5. Tiene usted la oportunidad de opinar libremente y tomar parte de las decisiones.....	61
Cuadro 6. Sus opiniones fueron tomadas en cuenta para mejorar algún proceso organizacional.	62
Cuadro 7. Ha recibido capacitaciones, cursos, seminarios o conferencias en el último trimestre, orientado al mejoramiento de sus funciones en su cargo.....	63
Cuadro 8. Como considera que se desarrolla el sistema de planeación de actividades en el Supermercado	65
Cuadro 9. Cuáles son las dificultades que se presentan en su trabajo.	66
Cuadro 10. De qué manera los directivos o jefes inmediatos le ayudan a resolver sus dificultades en el trabajo.	68
Cuadro 11. Al ingresar a la organización, usted recibió:	70
Cuadro 12. A las personas que se distinguen en el Supermercado por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, se las valora, se les destaca o se las incentiva de alguna manera.	71
Cuadro 13. Preferencia de incentivos por alto desempeño	73
Cuadro 14. Cuáles son las oportunidades de trabajo satisfactorio que existen dentro de la empresa.....	75

Cuadro 15. Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad.....	76
Cuadro 16. Porque se siente a gusto de formar parte de la organización.	78
Cuadro 17. Porque le agrada el trabajo que realiza	79
Cuadro 18. Se siente usted a gusto con las instalaciones de la empresa en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo.	81
Cuadro 19. Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad y a la vez ser más creativo y productivo.	82
Cuadro 20. Sus Elementos de trabajo son:	83
Cuadro 21. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas.	85
Cuadro 22. Cuando trabaja en equipo mejora los resultados del Supermercado.	86
Cuadro 23. Existe el sentido de pertenencia por el Supermercado.....	88
Cuadro 24. Seleccione la frase que mejor describe el clima organizacional del Supermercado	90

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores del Supermercado.	56
Gráfico 2. La actual estructura organizacional, permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos.	57
Gráfico 3. La libertad de informarse en forma oportuna y objetiva.	59
Grafica 4. Comunicación con los miembros de la organización	60
Gráfica 5. Oportunidad de Opinar libremente y tomar decisiones.	61
Gráfica 6. Oportunidad de Opinar libremente.	62
Grafico 7. Capacitación que se brinda la organización para hacer mejor su trabajo.	64
Gráfica 8. Sistema de Planificación de Actividades	65
Gráfica 9. Cuáles son las dificultades que se presentan en su trabajo.	67
Gráfica 10. Solución de dificultades por parte de los directivos o jefes inmediatos.	69
Gráfica 11. Realización de Inducción e información de funciones operativas.	70
Gráfica 12. Valoración o incentivos por creatividad, productividad y calidad en el trabajo.	72
Gráfica 13. Preferencia de incentivos por alto desempeño	73
Gráfica 14. Oportunidades de trabajo satisfactorio que existen en la empresa ...	75
Gráfica 15. Estabilidad laboral en la empresa	77
Gráfica 16. Gusto por formar parte de la organización	78
Gráfica 17. Porque le agrada el trabajo que realiza	80
Gráfica 18. Satisfacción con las instalaciones de la empresa.	81
Gráfica 19. Logro de calidad, creatividad y productividad mediante la utilización de los elementos de trabajo	82
Gráfica 20. Elementos de trabajo	84
Gráfica 21. Relaciones interpersonales cordiales y abiertas.	85
Gráfica 22. Trabajo en Equipo.	87

Gráfica 23. Sentido de Pertenencia por el Supermercado. 88

Gráfica 24. Descripción del Clima Organizacional del Supermercado 91

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de espacios favorables del clima organizacional.....	100

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo No. 1	144

INTRODUCCIÓN

La importancia de la cultura y el clima organizacional han sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; Actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento adyacente en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño del Supermercado Comfamiliar de Nariño, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. De esta manera el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permita.

Es importante destacar que la investigación es cualitativa, porque es un método para ver y actuar con seres humanos, que permite ver la realidad a través de la diversidad, bajo un proceso dialéctico para descubrir algo más de la investigación, en donde la realidad no está fuera del investigador sino que se va construyendo día a día.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones de los individuos frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto se deriva en situaciones de conflicto, bajos rendimientos en la productividad, alta rotación, estrés, entre otros. Todo esto, con el fin de poder presentar una propuesta de mejoramiento ante las diferentes situaciones del clima organizacional con el interés de aportar a la Caja de Compensación en esta unidad de negocio y brindar un mejor clima laboral que le permita mejorar y mantener el Supermercado.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. TEMA

Clima Organizacional

1.2. TITULO

Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional del Supermercado Comfamiliar de Nariño

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Planteamiento del problema. El supermercado de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, se desarrolla dándole importancia a la comunicación, es así como cada persona aporta desde sus aprendizajes individuales, forjando el presente y proyectándose en el futuro no en forma individual si no de manera colectiva.

En este sentido como las comunicaciones y la convivencia adquieren gran importancia para el progreso de la empresa, en donde cada miembro es vital en el funcionamiento de la misma y si este no se siente parte esencial de la organización todo el engranaje social empieza a fallar. En este contexto, el talento humano se convierte en el apoyo de todos los procesos organizacionales y es sobre éste donde recaen los desafíos de lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces.

Como referente de estudio se tomará al equipo de trabajo del Supermercado Comfamiliar de Nariño en donde se evidencia un grupo de talento humano con niveles académicos necesarios para un buen funcionamiento de la organización y disponibilidad por parte del personal.

Sin embargo, esta unidad de negocio de la Caja de Compensación Familiar de Nariño presenta ciertas necesidades que en un principio se manifiestan de manera sutil pero que tienden a crecer rápidamente si no se construye una teoría que sea el principio generador de cambio. Debido a que en parte de ese grupo humano hay trabajadores que consideran su misión cumplida, otros están insatisfechos con sus niveles salariales, la falta de incentivos y otros en cambio solicitan procesos de capacitación y desarrollo humano que les permita estar a tono con los nuevos desafíos personales e institucionales.

Teniendo en cuenta las necesidades antes mencionadas, existe la oportunidad de interactuar dentro de esta entidad, encontrando una problemática mayor que atraviesa las antes mencionadas, refiriéndose al clima organizacional del Supermercado, el cual se manifiesta en deterioro laboral que impide un trabajo efectivo con colaboradores realmente comprometidos.

Está comprobado que la productividad de un individuo, no está determinado únicamente por su capacidad física e intelectual sino también por las normas sociales, el ambiente como miembro de grupo en sus relaciones humanas y por las expectativas personales de cada uno, proporcionados por la motivación y el liderazgo.

Es así como el supermercado de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, se desarrolla en torno a criterios organizacionales como es el liderazgo organizacional en el entorno social y humano determinado por los servicios que se proporcionan. Desde esta perspectiva, se reconoce que el clima organizacional se convierte en la piedra angular sobre el cual se construyen las empresas que alcanzan el posicionamiento enmarcado por el liderazgo. Es importante reconocer que los beneficios del ámbito financiero y sociales se convierten en la conclusión de una planeación establecida conformada por la misión, visión, principios corporativos, que con llevan al desarrollo empresarial.

Cabe anotar que pese al desarrollo empresarial del Supermercado Comfamiliar éste presenta ciertas situaciones que no posibilitan el empoderamiento necesario a partir de la atención a los clientes internos y externos que desean los servicios del Supermercado, tales situaciones son la falta de apropiamiento del manual de funciones y procedimientos por parte de la administración y la parte operativa, motivación, entre otras, pueden ser aspectos que deben analizarse puntualmente con el ánimo de que se evite el cierre del Supermercado y se mejore su posicionamiento en el mercado. No se podría cumplir con el logro de lo propuesto si se presentan en ocasiones ciertas actitudes apáticas que contrastan con la falta de disponibilidad, compromiso, deficiente comunicación, y relaciones personales, lo cual crea una atmosfera laboral cargada de malestar e incomodidad y falta de trabajo en equipo.

Por lo anteriormente descrito se evidencia la necesidad de fortalecer el Supermercado a partir del compromiso frente al cliente a través del cumplimiento de los manuales de procedimientos y atención de los mismos, siendo así el talento humano del Supermercado Comfamiliar debe basar su comportamiento en las normas y postulados empresariales que se especifiquen desde los ejes corporativos de la empresa; por tanto se demuestra la urgencia de analizar los lineamientos organizacionales en dirección al recurso humano existente, en procura de lograr un servicio con altura y por ende un mayor posicionamiento.

1.3.2. Formulación del problema

¿CÓMO DISEÑAR UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO?

1.3.3. Sistematización del problema

- ✓ ¿Cuáles son los aspectos que los trabajadores consideran más importantes en el desempeño laboral dentro del Supermercado de la Caja de Compensación Familiar de Nariño?
- ✓ ¿Cuáles son los factores, sobre los cuales se debe concentrar el plan de mejoramiento del Clima Organizacional de los trabajadores del Supermercado de la Caja de Compensación Familiar de Nariño?
- ✓ ¿Qué estrategias y acciones permiten el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Supermercado de la Caja de Compensación Familiar de Nariño?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional del Supermercado de Comfamiliar de Nariño

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar los factores que inciden en el clima laboral en el Supermercado Comfamiliar de Nariño.
- ✓ Analizar el clima laboral del Supermercado Comfamiliar de Nariño.
- ✓ Proponer un plan de acción que permita el mejoramiento del clima laboral de los trabajadores del Supermercado de la Caja de Comfamiliar de Nariño.

3. JUSTIFICACIÓN

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella "...potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación..." (Valle, 1995, p.p 74). Teniendo en cuenta lo anterior, se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte del personal del Supermercado contratado, ya que se encuentran insatisfechos, lo que repercute en el clima de trabajo del Supermercado.

El planteamiento elevado anteriormente pone de manifiesto la importancia de despertar la reflexión de la Alta Dirección de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal del Supermercado, considerando que el clima organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del personal está ceñido por la percepción que tengan de la organización, por lo que se deberá desarrollar un plan de mejoramiento que permita optimizar los climas de trabajo.

De esta manera, con el desarrollo de las ciencias humanas, el ser humano ha adquirido un nuevo valor dentro de las instituciones, ya que no es mirado como un integrante más del sistema económico, sino como un agente participativo que puede producir cambios en el ambiente interno y externo; es ahí donde los avances ofrecen la posibilidad de que las instituciones se interesen por lo que sucede en su interior, lo cual se logra identificando el clima organizacional, considerado como una herramienta que permite introducir en la entidad los cambios y ajustes que se requieren para su mejoramiento y desarrollo organizacional. Es por esto que el estudio de clima organizacional se centrada en los trabajadores del Supermercado Comfamiliar de Nariño los cuales a través de su interacción pueden contribuir al mejoramiento de la unidad de negocio.

El buen funcionamiento de una organización se basa en la interacción constante entre cada uno de sus miembros, los cuales deben ser flexibles y estar siempre dispuestos al cambio, ya que son los que hacen posible la unidad de negocio, aportando su talento el cual se traduce en trabajo, esfuerzo y creatividad. En este sentido, se analizará todos los efectos que producen las interrelaciones personales y laborales al interior del Supermercado Comfamiliar y hasta qué punto influyen éstas en el desempeño y clima laboral dentro de la organización.

De ésta manera el beneficio debe ser integral en una estrecha relación de ganar ganar, para lo cual se debe fortalecer y desarrollar día tras día la organización para que en el tiempo les brinde más y mejores beneficios.

Los elementos anteriores apuntan hacia la creación de un clima organizacional propicio para que el Supermercado Comfamiliar Nariño enfrente los retos que se presentan, originando condiciones de clima que aseguren esa nueva cultura. Es así como sin un clima organizacional altamente gratificante, los resultados para el desarrollo de la Unidad de Negocio no podrán ser los mejores, para lo cual se propone un plan dirigido al mejoramiento del clima organizacional, que a su vez permitirá la conformación de un equipo de alto desempeño del talento humano logrando un cambio positivo e integral que refleje la eficiencia y eficacia del Supermercado Comfamiliar.

La investigación es relevante porque proporciona elementos de juicio al proceso reflexivo sobre el análisis o cuestionamiento del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Supermercado Comfamiliar, lo que implica necesariamente conceptualizar y contextualizar las interrelaciones como un proceso de carácter histórico – social, que trasciende al ámbito puramente institucional, para convertirse en un estudio teórico práctico que influye en la totalidad de los ambientes, experiencias e interacciones del individuo en la sociedad.

Por otro lado, se ampliará hacia el trabajo con esta organización y se perfilará un nuevo papel profesional, que consiste en la construcción de una propuesta de mejoramiento que sea el principio generador de cambio en el Supermercado Comfamiliar, permitiendo un acercamiento a la Unidad de Negocio y una movilización en la estructura del pensamiento de sus integrantes, para analizar conjuntamente con ellos las características y demandas de la sociedad en la que se desenvuelven.

La investigación es de gran utilidad ya que su aplicabilidad no solo se centra en el mejoramiento del clima organizacional, sino que por ser este aspecto un eje transversal, influirá positivamente en la transformación de las necesidades antes mencionadas; además es nuestra intención que pueda ser utilizado en otras empresas que busquen un mejoramiento en su organización para proyectarse a la Comunidad Nariñense como miembros activos capaces de generar progreso.

El diseñar un plan de acción creará un punto de equilibrio entre la Alta Dirección y el personal del Supermercado, ya que le permitirá contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización. Todo esto permitirá crear y/o fortalecer al personal contratado y desarrollaran climas de trabajo que permitirán la proactividad del personal en general.

Es de hacer notar que la valoración que se tenga sobre la investigación beneficiará al personal del Supermercado, ya que se encuentran en una ubicación clave dentro de los procesos administrativos en la empresa.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO ANTECEDENTES

Se encontraron como investigaciones realizadas y terminadas que tiene relación con el objeto de estudio referente al clima organizacional y que pueden proporcionar fundamento para el desarrollo del proyecto las siguientes:

Formulación de una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa de empaques Nariño Ltda, en la ciudad de Pasto. Realizado por Adriana Cardona y Marcos Palacios. Universidad de Nariño. Programa de Administración de Empresas en él años 2003

Propuesta de un modelo administrativo para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Lácteos Nariño. Marcos Insuasti. Universidad Mariana. Contaduría pública. 2006

4.2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el referente teórico que incluye los siguientes apartados, en un primer momento, partiendo de lo más general, referenciando a la Cultura, en este campo por la pertinencia de la problemática que se investiga se enfatizará en lo social, que en el caso de los sujetos de estudio se focalizará en la propuesta de mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores del Supermercado Comfamiliar de Nariño.

El clima organizacional es un tema relevante en el mundo empresarial ya que demuestra ser el objetivo fundamental para el éxito de las empresas. Toda empresa debe contar con un buen ambiente laboral reflejándolo en el diario vivir de la empresa al contar con excelentes relaciones que lleven a un buen desarrollo empresarial de manera integral y no solo en los aspectos económicos. Es por eso que las empresas para crecer deben establecer el mejoramiento continuo de su ambiente, para así lograr mayor productividad, eficacia y eficiencia, brindando a los trabajadores mejor calidad de vida laboral y a los clientes o usuarios una atención satisfactoria, enfocado en el recurso humano ya que este es el principio y éxito de cualquier organización.

Teniendo en cuenta los ejes temáticos, en la problemática descrita se profundizará teóricamente en el clima organizacional; en el origen del clima organizacional, la cultura organizacional, teorías administrativas y la incidencia en el clima organizacional.

El concepto más amplio de este marco referencial es la cultura, ya que es un tema de gran importancia para comprender al ser humano; la cultura va de la mano con el proceso histórico del hombre. La mayoría de los pensadores afirman que la cultura es un sistema compartido de valores, normas, costumbres, ideales, imaginarios y símbolos que actúan como referentes significativos de la conducta y de las producciones intelectuales de un grupo de personas en un espacio geográfico determinado.

La forma particular de relacionarse, comunicarse e interactuar entre los seres humanos, les permite adquirir su propia identidad, haciéndolos diferentes a miembros de otras culturas. Así, la cultura modela la manera de emocionarse y por ende de relacionarse con el entorno natural y social.

Desde esta perspectiva, la cultura que vive una comunidad es caracterizada por Maturana como “una red cerrada de conversaciones que constituye y define una manera de convivir humana como una red de coordinaciones de emociones y acciones que se realizan como una configuración particular del entrelazamiento del actuar y el emocionar de la gente que vive esa cultura”¹

En otras palabras la cultura, es una red, porque se da como un tejido o tramado de conversaciones que los seres humanos establecen dentro de una comunidad en la que se hace común una manera de emocionarse frente al mundo, caracterizando su manera de pensar y actuar. Todo modo de convivir humano como la forma de interacción entre los individuos y de éstos con su medio está fundado por una cultura. La cultura es constitutivamente un sistema circular que genera sus miembros en la medida que éstos participan en las conversaciones que las constituyen y las definen.

¹ MATURANA, Humberto, Amor y Juego. Fundamentos olvidado de lo humano. Santiago de Chile: instituto de terapia conginitva 1994, pag.87

La cultura refleja las distintas formas del vivir humano, la adaptación del hombre al medio, en donde cada persona con su pequeño grupo aporta a la cultura la manera como la asimila, particularizándola en pequeños núcleos familiares, los cuales se diferencian de otros por esos rasgos característicos como reglas, normas, restricciones, autorizaciones en la familia, sin embargo todos hacen parte de una cultura general.

Con base en el acercamiento hecho en la cultura, el clima organizacional está en íntima relación con el devenir de la vida humana, el cual se presenta dentro de la cotidianidad, es decir, en el tiempo y en el espacio en donde de manera continua, la gente comparte las emociones y acciones con las demás personas construyendo así un entramado de relaciones sociales e interpersonales a los cuales denominamos cultura. El individuo se socializa, aprende, actúa, conoce su entorno y se comporta de una manera determinada, se comunica, adquiere experiencias, realiza procesos reflexivos, retoma creencias y forma nuevas ideologías y todo esto lo transmite de generación en generación.

Para continuar con el orden dado en el marco teórico, se describe el aspecto social como un tema que emerge de la cultura. Es por eso que se toma a la sociedad como un “ Sistema o conjunto de relaciones que se establecen entre los individuos y grupos con la finalidad de constituir cierto tipo de colectividad, estructurada en campos definidos de actuación en los que se regulan los procesos de pertenencia, adaptación, participación, autoridad, burocracia, conflictos y otros”.²

Para ampliar el concepto de sociedad se describe el proceso histórico que este ha tenido, teniendo en cuenta las definiciones dadas por Luhman 1996, en su libro: Teoría de la sociedad y pedagogía, en donde refiere que éste término se ha empleado en todas las épocas con significado y fundamentación diferentes, así por ejemplo: en Roma se utilizaba para definir un grupo constituido por decisión voluntaria con finalidad compartida. El filósofo griego Aristóteles consideró a la sociedad como organismo vivo, concepción que el teólogo italiano Tomás de Aquino completó y desarrolló como totalidad orgánica propia, base del pensamiento social cristiano: los individuos que la componen son partes de un todo, regulados por fuerzas trascendentes.

² BUENO, Gustavo. Sobre la idea de la cultura. La Nueva España (Oviedo). 1978, pag 14.

Por otra parte, el filósofo alemán Georg Simmel explicó la sociedad como una suma de individuos asociados y sistema de relaciones, que implica un conjunto social. En el siglo XX los antropólogos sociales, incluidos por Émile Durkheim, desarrollaron la tendencia a concebir la sociedad como el conjunto de relaciones sociales observables entre los miembros de una colectividad, por otro lado, el funcionalismo consideró la sociedad como una totalidad de estructuras sociales y culturas independientes.

La psicología se inmiscuye en el aspecto social en el momento en que toma al individuo y sus relaciones con otros, en este sentido, estudia el fenómeno de la socialización como un proceso de adaptación o de formación para un medio social específico. Los psicólogos sociales, están interesados en como los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto.

Dada la amplitud que abarca el hablar de la sociedad, se enfocará el análisis tan solo a la interacción social para desarrollar el objetivo de la investigación. De ésta manera se realizará una interacción social como: “el comportamiento de comunicación global de sujetos relacionados entre sí. Las formas y convenciones de la interacción social están marcadas por la historia y sujetas, por tanto, a un cambio permanente. En la interacción social los individuos se influyen mutuamente y adaptan su comportamiento frente a los demás. Cada individuo va formando su identidad específica en la interacción con los demás miembros de la sociedad en la que tiene que acreditarse”.³

Ahora bien, otro aspecto que se debe tener en cuenta son las relaciones intergrupales, puesto que el trabajo de investigación, se centra el mejoramiento del clima organizacional en los espacios de convivencia laboral. Para desarrollar elementos teóricos que aporten al objetivo, diremos que las relaciones intergrupales se presentan como “el modo en que los individuos se relacionan unos con otros como miembros de los diferentes grupos sociales”.

Considerando todo lo planteado, se evidencia que la cultura hace parte integral de las personas para desenvolverse en el futuro dentro de la sociedad, permitiendo convivir en una comunidad determinada, llevando consigo una carga de valores,

³ MYERS, David, Psicología Social. Sexta edición, editorial Mac Grawhill, 2001, p:287

prejuicios, derechos, deberes y demás características aceptadas por la cultura a la que pertenece. De esta manera contribuye en la manera en que las personas piensan, se influyen y se relacionan unas con otras.⁴

Con todo lo anterior se puede concluir que partiendo de lo general se llega a aspectos más particulares, así por ejemplo, en el trabajo de investigación, se inicia el recorrido teórico con la cultura, para centrarse un poco más en el social, en donde los individuos inician su proceso de socialización.

Para efectos de ésta investigación se profundizará en los siguientes aspectos:

4.2.1. Cultura organizacional. A la cultura organizacional se la define como una forma de vivir en la organización que se origina en su misión y se va construyendo con todo lo que es necesario valorar y hacer realidad para alcanzarla. La misión y los valores son, entonces, sus determinantes fundamentales. En general se entiende a la misión como la esencia misma de la organización, como su razón de ser, por lo tanto debe estar llena de sentido para todos los que integran la organización, pues si ello es así el trabajo de cada uno tendrá también un valor esencial.

“Los valores son la causa primera de la conducta humana y organizacional, pues sabemos que se transforman en pensamientos, éstos en emociones, las emociones en sentimientos, los sentimientos en actitudes, y éstas en conductas”.⁵

4.2.2. Origen del clima organizacional. Los orígenes del concepto se remontan desde los trabajadores de Tolman en 1932 que buscan explicar la conducta positiva, sobre la base de mapas cognoscitivos individuales. En Tolman el ambiente relevante para la conducta es abiertamente subjetivo y claros antecedentes del concepto del clima.

La obra de Kurt Lewin, sirven como estímulo para el desarrollo del concepto cuando describió las dimensiones esenciales como: atmósfera de trabajo, relaciones sociales, necesidades y que el comportamiento humano era una

⁴ SATIR Virginia, Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar. México, p:135

⁵ RAMOS, José Ramon y GALVAN Angélica, competitividad empresarial siglo XXI. Panorama Editorial, México 1993, p:93

función del campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad, junto con Lippitt y White, trató de estudiar el clima como una realidad empírica estudiando tres atmósferas diferentes: autoritario, demográfico y dejar de hacer. En ésta teoría, el concepto de atmósfera o clima era un enlace esencial entre las personas y el medio que lo rodean.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en 1960, respecto al problema de los climas psicológicos tal como lo concibe y los ve el psicólogo industrial, afirma además que las empresas lo mismo que las personas tienen una personalidad propia y no pueden agruparse en categorías perfectamente delimitadas, cada una de ellas es única y distinta en muchos aspectos.

Los orígenes teóricos del clima organizacional con frecuencia se le confunde con el concepto de liderazgo y de cultura que según Fox en 1971 lo define, “el tipo de orientación hacia el trabajo que trae consigo los miembros, las creencias, intereses del cuerpo directivo, del sindicato, de los accionistas, profesionales y de todos los organismos que de algún modo se asocian a la organización a través de sus miembros”⁶

Sin embargo se considera que la noción de clima organizacional está conformada por una fusión de las grandes escuelas del pensamiento que son subyacentes a las investigaciones realizadas.

La escuela de la Gestalt, cuyo enfoque se centra en la organización de la percepción, relacionada con dos principios del individuo: captar el orden de las cosas y tal y como éstas existen en el mundo y crear un nuevo orden mediante el proceso de la integración a nivel del pensamiento; según ésta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un trabajador.

⁶ TORO, Álvarez Fernando, art. Socialización Organizacional: una manera de ver la educación para el trabajo, Rev, Interamericana de psicología organizacional, vol 6, p:75

Brunet en su texto *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, refiere a la escuela funcionalista: el pensamiento y el comportamiento de una persona depende del ambiente que lo rodea y las diferencias particulares juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. El individuo interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por realidades psicológicas y culturales de la organización, el clima es fenomenológico, distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

De ésta manera, el clima tiene consecuencias sobre el comportamiento, está basado en las características de la realidad externa tal como lo percibe el observador, es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas; el descubrimiento de éstas características no han quedado allí, se han realizado una serie de investigaciones que permiten llegar a la definición del clima organizacional, aunque no existe una definición homogénea por la gran cantidad de autores que han hecho sus partes en ese sentido.

El clima organizacional es concebido como evaluación de eventos basados en la interacción de éstos en su percepción y con una variable interviniente que es causada por experiencias discretas, tanto de la organización como del individuo y que a su vez causa comportamientos.

4.2.3 Teorías administrativas y su incidencia en el clima organizacional. Cada vez que se hace un estudio de estilos organizativos, se requiere recurrir a las teorías que plantean los clásicos de la teorías de la administración: Taylor, considerado como el padre de la administración científica con énfasis en las tareas; Fayol, fundador de la escuela fisiologista anatomista, padre de la teoría clásica de la administración, inclinado en la estructura de la organización.

Con las teorías de las relaciones humanas, con sus principales exponentes: Mary Parker Foller y George Elton Mayo, nace un movimiento de reacción de la teoría clásica de la administración y defiende la humanización del trabajo para llevarlo a lo que hoy se determinaría “clima organizacional”, que conlleva a un excelente liderazgo para que la organización avance por el camino del desarrollo.

Taylor establece como objeto principal rendimiento máximo en lugar de producción reducida, ciencia en lugar de empirismo; es importante determinar en esta teoría el planteamiento que realizó uno de los seguidores de Taylor, Franck Bunker, quien investigó sobre la "fatiga humana", considerada como un factor reductor de la eficiencia. Para su disminución propuso tres principios de economía de movimientos: relativos al uso del cuerpo humano, a la distribución física del local de trabajo y relativos al desempeño de las herramientas y el equipo. En ésta teoría se descuida totalmente al hombre como ser social.

Para Fayol como pionero de la teoría administrativa, enfatiza en que la estructura de la organización debe existir para ser eficiente. Ser parte del todo organizacional y de su estructura, garantiza eficiencia en todas las personas comprometidas; en ésta teoría, ya se comenzaba a hablar de términos conflictivos como: unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, autoridad y poder.

La teoría de las relaciones humanas aparece a principios de 1930 en Estados Unidos con la aparición de la escuela conductista, haciendo énfasis en el papel que desempeñan las personas o la conducta humana en la efectividad de una organización.

Mary Parker se refiere al Clima organizacional cuando postula que la psicología administrativa debe servir para conciliar a los individuos con la organización. Dentro de ésta teoría se enmarca que el comportamiento dentro de una organización obedece a causas que el mismo hombre puede ignorar, las cuales se originan en la necesidades humanas delimitadas en ésta tipología: fisiológicas, psicológicas y sociales.

Luego vendrían la teoría de las necesidades con su principal exponente Abraham Maslow, quien considera que las necesidades de los seres humanos existen por sus prioridades, es decir tienen orden jerárquico, sus fundamentos son: que todas las personas tienen necesidades básicas dispuestas en una jerarquía de importancia y solo las necesidades insatisfechas pueden motivar un comportamiento, una vez que se satisface una necesidad ya no actúa como motivador.

Para no ser impropios dentro de esta revisión teórica, es de precisar que las necesidades humanas fundamentales son iguales en todas las culturas y periodos históricos; lo que cambia a través del tiempo y la cultura es la manera y los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.

Por último se analizará la teoría Z de Milagro Japones y su implicación directa en el clima organizacional porque es aquí donde se considera al ser humano como determinante del estilo organizacional, va en dirección de considerar al “ser humano en todos sus valores”.

Entre los aspectos más relevantes está la confianza, es fácil armonizar o coordinar los esfuerzos de quienes trabajan en la organización alcanzando potencializar el trabajo productivo. La confianza y la productividad son dos hermanos que producen grandes resultados así como la sutileza que permite conocer más las relaciones humanas. Nacen aquí los llamados círculos de calidad y planeación participativa.

Por otra parte, Rensis Likert sustenta que dentro del clima organizacional hay unas variables causales y variables intervinientes; las variables causales son la estructura de la empresa, su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras, y, las variables intervinientes se encuentran en la motivación, las actitudes, la comunicación. La combinación de estas variables afecta en la productividad y logros de la empresa ya que para Rensis Likert la percepción del clima es lo más importante por cuanto él mantiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de la situación de la empresa.

La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. Además la filosofía de las personas se expresa por su estilo siendo este la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal. Para Chiavenato la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias que se interrelacionan y determinan a una organización.

Para Goncalves el clima organizacional es el “elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.”⁷ La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores

⁷ GONCALVES, A. El clima Organizacional. México: Mc-Graw Hill, 1997. p. 466.

organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

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

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

De éste modo, se puede llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El clima organizacional es el medio interno de una empresa, el cual está relacionado con el ambiente psicológico de la empresa y ligado a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores puesto que depende de la percepción que tengan ellos con respecto al ente como tal.

Por otra parte, Rensis Likert sustenta que en la percepción del clima de una organización influyen factores tanto causales como intervinientes como son: la motivación, las actitudes, la satisfacción laboral, la responsabilidad, los conflictos, la comunicación, el sentido de pertenencia entre otros.

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

En el análisis de la motivación se encontró a Davis y Newstrom quienes señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- Motivación de logro: es el impulso que tienen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
- Motivación afiliativa: es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- Motivación hacia la competencia: es el impulso a ser bueno en algo, lo que

permite al individuo desempeñar su trabajo con eficiencia y eficacia.

- Motivación por el poder: es el impulso de influir en los demás y transformar situaciones.

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

“La motivación intrínseca. Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.

La motivación extrínseca. En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

La motivación trascendente. Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él”.⁸

Otro factor importante dentro de la percepción del clima organizacional para Likert es:

LA ACTITUD explicándola de la siguiente forma *“Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad”⁹*. Por tal motivo la persona en la empresa puede generar actitudes positivas como negativas que afecten a la organización en el desarrollo y crecimiento de la misma.

Según Davis y Newstrom alude que entre los factores positivos se podría considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, estos factores influyen de manera positiva en las actitudes de los trabajadores generando un mejor desempeño en sus funciones lo cual con lleva a mejorar a la empresa.

Sin embargo existen también efectos negativos como; La inseguridad económica de la labor, las expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de

⁸ www.gestiopolis.com

⁹ LKERT, Rensis. Escala de Factores Mc-Graw Hill, 2000. p. 75.

ascenso dentro la empresa, cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo, la falta de un papel definido en el trabajo. Davis y Newstrom aluden que estos efectos negativos generan actitudes de inadaptación laboral, comprendiendo está como el grado máximo de insatisfacción del trabajo y la pérdida de productividad.

La Satisfacción laboral: Likert menciona que la satisfacción es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, la cual está basada en las creencias y valores del mismo, así desarrolla su propio trabajo. Las actitudes son determinadas por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser y características del puesto actual.

Un complemento de la definición sobre la satisfacción laboral lo brinda Davis y Newstrom al mencionar que es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”.¹⁰

En consecuencia, la satisfacción es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo, en los diferentes aspectos del trabajo como es el reconocimiento, los beneficios, las condiciones laborales, la supervisión, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. De estos aspectos se determinara la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores en una empresa.

Responsabilidad: Likert alude que en las organizaciones existe una sensación de que los individuos no pueden desempeñar exitosamente sus labores o hacer contribuciones significativas. Por lo tanto se ha desarrollado una técnica para eliminar esa sensación de fracaso ya que las percepciones individuales de bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidas encomendando autoridad en los trabajadores.

Para Davis y Newstrom el empowerment es “un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.¹¹

El empowerment contribuye a eliminar las condiciones que causan sensación de ineficacia; en cambio, propician sensaciones de eficacia personal en los empleados. Se han propuesto cinco enfoques generales del empowerment:

- Ayudar a los empleados a obtener el dominio de sus labores.
- Permitir más control.
- Ofrecer exitosos modelos a seguir.

¹⁰ Velazquez p.276 <http://www.gestiopolis.com>

¹¹ Naturaleza del empowerment y la participación <http://www.gestiopolis.com>

- Hacer uso del reforzamiento y la persuasión sociales.
- Brindar apoyo emocional.

Cuando se adoptan estos enfoques, los empleados comienzan a darse cuenta de que son competentes y se les valora, de que sus labores tienen significado e impacto y de que cuentan con oportunidades de usar su talento. La existencia del empowerment en los trabajadores genera resultados positivos como; su trabajo significa un reto y no una carga, participación en la toma de decisiones, se trabaja en equipo y el rendimiento puede medirse. Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica.

Otros elementos importantes en la percepción del clima organizacional son:

Los Conflictos: Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o métodos por emplear para cubrir esas metas. Para likert el conflicto es “El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones...”¹² .Es decir aquí se presenta una situación en la que las partes se sienten en oposición.

De ésta manera, existen muchas definiciones, se tendrá en cuenta la definición que presenta Stephen Robbins, por ser una definición amplia y a la vez bastante clara para el entender el conflicto. Stephen Robbins define el conflicto, con estas palabras “Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses”¹³

Un conflicto puede originarse por una gran cantidad de factores, los cuales pueden ser clasificados de distintas maneras. Robbins clasifica tres grupos en los cuales ubica todas las posibles causas de un conflicto:

- Las personales: Se ubican los sistemas de valores individuales y las características de la personalidad que explican el temperamento, el modo de ser y las diferencias individuales.
- Las derivadas de las comunicaciones : Se generan conflictos por problemas de comunicación entre las personas o grupos, tales como malentendidos, desinformación, problemas semánticos, por mentiras o engaños, los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros

¹² <http://www.losrecursoshumanos.com>

¹³ TEORIAS DEL CONFLICTO <http://www.gestiopolis.com>

- Las estructurales o del entorno: El entorno tiene muchísimas variables que pueden afectar a las personas y grupos y a sus relaciones como son; disposiciones legales (el despido arbitrario y la desocupación), la falta de trabajo, la baja calidad del servicio de salud, la seguridad social, las condiciones inseguras de trabajo, la escasez de recursos, el sistema de reconocimiento o premiación en el trabajo, falta de límites a la autoridad y responsabilidad, las funciones en el trabajo que no están claramente definidas, metas antagónicas entre áreas de una misma empresa, posesión irregular de bienes, etc.

Otro aspecto que también es importante destacar es que toda relación entre dos personas, o un grupo o entre grupos, implica necesariamente un proceso de comunicación el cual también se analizara como otro factor importante en el clima organizacional de una empresa.

La Comunicación: sobre el tema Likert fue el primer teórico que enumeró y estudió la multitud de funciones de comunicación que se hallan en las actividades de una organización. Comunicación para: establecer metas, indicar a trabajadores cuales son los objetivos, involucrar a los trabajadores en discusiones y como fuerza que propicia la máxima utilización de los recursos humanos con un efecto sobre el rendimiento y la efectividad organizacional.

Según Likert, la comunicación es la base que determina las dimensiones que forman un perfil organizacional, ya que es la base del trabajo de un equipo que interactúa y que por ende impulsa al desarrollo de la organización. Es así como la comunicación funciona como ente integrador al permitir que una parte de la organización influya sobre otras específicamente en la toma de decisiones en términos de:

- Tomar decisiones con base en información precisa
- Ubicar el sitio de la toma de decisiones en donde se encuentra la información necesaria
- Desplazar la información necesaria al punto de la toma de decisiones en la organización.

Por otra parte, Redding y Sanborn definieron la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización compleja. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones entre administración y los trabajadores, las comunicaciones ascendente, descendente y horizontal, las habilidades de comunicación y la evaluación de los programas de comunicación.

De igual manera, Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”¹⁴

Según esta visión designa como herramientas:

- La comunicación interna: actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- La comunicación externa: actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- Las relaciones públicas: actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.
- La publicidad: mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- La publicidad institucional: actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

Por su parte, Trelles asevera que; “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”.¹⁵

Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

En este orden, es trascendental mencionar en el clima organizacional para el Supermercado Comfamiliar el sentido de pertenencia de los trabajadores.

¹⁴ FERNANDEZ Collado, et. al., La Comunicación Humana, Mc Graw Hill, México, 1986.

¹⁵ La Comunicación en las Organizaciones, Trillas, México, 1991.

Sentido de pertenencia: Antony Cohen sostiene que el sentido de pertenencia a un grupo o a una comunidad es decir el significado de ser “miembro de” es evocado por cualquier medio ya sea el lenguaje, la destreza de oficios, etc. De igual manera no solo se esta conciente de que existe una cultura propia para cada individuo si no que también contamos con una cultura en común a la que se atribuye valores positivos o negativos.

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

Desde esta reflexión se puede expresar, que el sentido de pertenencia es una particularidad relativa a la forma de apego a los rasgos distintivos de la identidad cultural, es el llamado sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en cuyo seno el sujeto participa activamente.

El sentido de pertenencia es considerado como que “algo”: un problema, una tarea, una meta es personal, las energías para realizarlo se multiplican. Cuando se considera que “algo no es problema de uno” y muchas veces sí lo es, la indiferencia y la insensibilidad, con todos los daños humanos que ellas producen, marcarán todo el quehacer del empleado. Por tanto, el sentido de pertenencia es un componente esencial en la identificación personal y colectiva dentro de la empresa ya que éste es el grado de **compromiso emocional** que vincula los intereses particulares de cada persona con los diferentes espacios de relación interpersonal que encuentra en la empresa.

A continuación se resaltan algunos tipos de climas organizacionales que con sus conceptos apoyen el presente proyecto de investigación.

Litwin y Stinger resaltan que el clima organizacional depende de las siguientes dimensiones:

1. **Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad individual:** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. **Remuneración:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. **Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. **Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. **Tolerancia al conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Según Likert presenta los sistemas de administración partiendo de un sistema muy autoritario a uno muy participativo¹⁶ la interacción de las diferentes variables aporta con la determinación de cuatro tipos de clima organizacional de la siguiente manera:

- Clima tipo **Autoritario-Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.
- Clima tipo **Autoritario-Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales que tienen sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- Clima tipo **Participativo-Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados; la comunicación es de tipo

¹⁶ LIKERT. Op. cit., Pp. 271 y 272.

descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

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

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

En este orden, se ha estudiado algunos de los teóricos que comparten con los investigadores de este proyecto el interés por el desarrollo del clima organizacional a nivel de empresas como Supermercado Comfamiliar teniendo en cuenta que el conocimiento del clima organizacional suministra 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.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

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

- **Comunicación:** es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación. De éste modo, la comunicación establece vínculos sociales, puesto que a través de ella se expresa el agrado o desagrado que siente una persona frente a otra persona o ante una situación determinada.

- La comunicación es producto del aprendizaje y se inicia con todas las percepciones que se tiene desde la infancia en las relaciones interfamiliares y se expresan a través de las diferentes conductas generadas en la familia, de ésta manera hacen parte de la comunicación los gestos, las palabras y demás signos y señales que tienen un significado especial entre las personas con quienes se relacionan.

- **Aprender a comunicarse:** es la base de la autoafirmación personal y grupal. La convivencia social requiere aprender a conversar. A través de la conversación podemos expresarnos, comprendernos, aclararnos, coincidir, discrepar y comprometernos. La construcción de la convivencia social requiere el fortalecimiento y creación de espacios de conversación. La sociedad que aprende a comunicarse de muchas maneras siempre encuentra forma de solucionar sus conflictos pacíficamente.

- **Diálogo:** este valor permite convertirse en seres reflexivos, capaces de cuestionar, de interpretar y de buscar explicaciones, brinda la oportunidad de abrir y cerrar mundos mediante el poder de la palabra.

- **Tolerancia activa:** consiste en vivir al lado de los otros, tomando el diálogo y la comprensión para respetar positivamente la variedad. Es aceptar que hay otros que piensan de manera distinta, que tienen gustos y aficiones diferentes, que tienen otra visión de las cosas.

- **Solidaridad:** este valor hace referencia a la ayuda mutua que debe existir entre los seres humanos, se propicia con mayor facilidad cuando existen intereses comunes, sin embargo cuando los intereses son variados aunque es difícil propiciar la solidaridad, puede generar un mayor crecimiento.

- **Convivencia:** es la aceptación del otro como un legítimo otro a través del lenguaje, porque si no se acepta al otro como legítimo otro, el escuchar estará siempre limitado y obstruirá la comunicación entre los seres humanos.

- **Aprender a Interactuar:** es la base de los modelos de relación social. Aprender a interactuar supone varios aprendizajes: es aprender acercarse a los otros, comunicarse con los otros, estar con los otros, vivir la intimidad y sobre todo aprender a percibirme y a percibir a los otros como personas que evolucionamos y cambiamos en las relaciones intersubjetivas pero guiados por unas reglas básicas que son los derechos humanos.

- **Aprender a decidir en grupo:** es la base de la política y la convivencia. Implica aprender que los intereses individuales y de grupo existen, que dichos intereses forman parte constitutiva del ser humano y que son un factor dinamizador de la convivencia si aprendemos a concertar.

4.4. MARCO CONTEXTUAL

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de investigación, esta propuesta tiene un ámbito de referencia sobre el cual se construye el conocimiento; éste puede definirse como un grupo social, una organización, una región geográfica

4.4.1. Aspecto físico del Departamento. Nariño se encuentra localizado al sur occidente Colombiano: Latitud Norte de 00° 31'08'' y 02° 41'08'' y Longitud Oeste de 76° 51' 19'' y 79° 01' 34''

La Superficie de nuestro Departamento es de 33.265 Km², correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país.

Los límites del Departamento de Nariño son:

Al norte con el Departamento del Cauca.

Al sur con la República del Ecuador.

Al oriente con el Departamento del Putumayo.

Al occidente con el Océano Pacífico.

División Administrativa:

Capital: San Juan de Pasto

Municipios: 64

Resguardos Indígenas: 67

Consejos Comunitarios: 56

“La población del Departamento de Nariño es de 1.719.162, distribuida en 766.512 (45.2%) en la zona urbana y 942.651 (54.8%) en la zona rural

4.4.2. Municipio de San Juan de Pasto. Se encuentra situado sobre el Valle de Atriz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos.

Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alísales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo.

4.4.3. Supermercado de la Caja de Compensación Familiar de Nariño. La investigación se desarrollará en el Supermercado de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, en el municipio de San Juan de Pasto, dentro del perímetro urbano, sector comercial en la calle 16B No.30-53 el cual está basado en la venta de productos de la canasta familiar, de aseo y demás productos para el consumo.

La realización de la investigación se llevará a cabo en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño, Republica de Colombia, La ciudad ha

sido centro administrativo, cultural y religioso desde la época de la colonia: Es también conocida como Ciudad Sorpresa de Colombia.

- **Economía:** El Municipio de Pasto tiene una población 424.283 habitantes, quienes económicamente en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630 Ha, trigo 500 Ha, frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.
- Se destaca de igual manera, el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y tallado de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años.
- Su red vial cuenta con una Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

4.4.4. Reseña histórica Supermercado de la Caja de Compensación Familiar de Nariño. La Caja de Compensación Comfamiliar de Nariño fue creada para canalizar el pago del subsidio familiar a la clase trabajadora del Departamento de Nariño, con reconocimiento de Personería Jurídica mediante Resolución No. 619 del 18 de Octubre de 1966, de conformidad con el Decreto No. 118 de 1957 y Ley 58 de 1963; A través de la Ley 21 de 1982, parcialmente reformada por la Ley 789 de 2002, el Gobierno Nacional proporciona el soporte jurídico del Sistema del Subsidio Familiar.

En el año 1974, se aprueba según estatutos, el cambio de nombre de la Corporación Caja de Compensación Familiar de Nariño Dependiente de Fenalco, por Caja de Compensación Familiar de Nariño con el objeto de desarrollar programas para los cuales se establecieron las Cajas.

Para el mismo año, se decide dar apertura al servicio de Supermercado y Droguería al público de San Juan de Pasto, con el fin de brindar más y mejores opciones a los trabajadores afiliados a la caja.

Es así como para el siguiente año, 1975 el 7 de Marzo se abre a la comunidad la prestación del servicio del Supermercado y Droguería Parque Infantil; el servicio de supermercado se presta a los afiliados a través de convenio con el IDEMA.

En el año 2006 se realizó la modernización de la ampliación de la bodega del supermercado y a la fecha continúa prestando sus servicios no solo a los trabajadores afiliados a la caja, sino a la comunidad en general. En la actualidad, para los afiliados, el supermercado maneja Convenios con el ICBF y empresas afiliadas, además para los afiliados a la Caja de Compensación Comfamiliar al poseer la Tarjeta Preferencial obtienen un 3% de descuento en todas sus compras.

De ésta manera, con el fin de ofrecer un servicio con calidad, el Supermercado de Comfamiliar de Nariño cuenta con la siguiente Misión y Visión:

MISIÓN

El supermercado Comfamiliar de Nariño ofrece a la comunidad en general productos de la canasta familiar, de la mejor calidad y a precios competitivos.

VISIÓN

Ser en el año 2012 un establecimiento comercial rentable, que ofrece productos de calidad, especializado en la canasta familiar, apoyando la empresa regional y atendiendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

4.5. MARLO LEGAL

Comfamiliar de Nariño ofrece a la población afiliada y comunidad en general, el portafolio de servicios de acuerdo con las prioridades definidas en la Ley 21 de 1982 y Ley 789 de 2002, para la prestación de los siguientes servicios: Educación Formal e Informal, biblioteca, Recreación y turismo, Subsidios monetarios y de vivienda, Hotel agualongo, Droguerías, Programas Especiales y **Supermercado**.

Constitución jurídica: La Caja de Compensación Familiar de Nariño “COMFAMILIAR”, es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, que cumple funciones de seguridad social, vigilada por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

Fuente de sostenimiento y financiación: Se sostiene con el Aporte del 4% de las nóminas de las empresas afiliadas provenientes del sector oficial y privado, cuyos recursos tienen una distribución específica, de acuerdo con prioridades definidas por el Estado a través de las Leyes 21 de 1982 y 789 de 2002. Los ingresos de la Organización se complementan con las tarifas que cancelan los usuarios de los diferentes servicios subsidiados y productos del portafolio.

Reduciendo más el espectro legal se evidencia que el Código de Comercio, el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Civil son normas que delimitan más el marco legal.

5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación de clima organizacional, contribuye no solo para los investigadores y la comunidad en que se desenvuelven, sino para la humanidad entera, puesto que es gracias a sus aportes que se va creando conocimiento y éste va siendo parte lentamente de la civilización humana. Es así como se convierte en un grano de arena dentro del conocimiento, el que genera el bagaje cultural que hoy en día posee como la especie humana y es gracias a éste pequeño o gran aporte que la humanidad avanza a través del tiempo y del espacio.

Es así como la investigación aporta a la disciplina y al saber específico; éste es el fundamento del trabajo que se realiza, el cual busca, además del crecimiento personal dejar un aporte al supermercado de Comfamiliar, al construir bajo el aprendizaje mutuo, al coconstruir mediante las interacciones entre nosotros y la caja de compensación familiar.

5.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO

La investigación cualitativa, es un método para ver y actuar con seres humanos, en donde la realidad a través de la diversidad, se hipotetiza una y otra vez hasta reformular el planteamiento del problema, se interviene bajo un proceso dialéctico para descubrir algo más de la investigación, en donde la realidad no está fuera del investigador sino que se va construyendo día a día.

El campo de las ciencias humanas es muy amplio, por ésta razón, para ahondar en la investigación, ésta se orientará dentro de un enfoque cualitativo, que permita comprender los fenómenos cuantificables y determinar propuestas de mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores del Supermercado de Comfamiliar de Nariño.

“La principal característica de la investigación cualitativa es su interés por captar la realidad social a través de los ojos de gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto”¹⁷

¹⁷ BONILLA, Castro Elsy y otra. Mas allá del dilema de los métodos. 1997. P 47

La Investigación Cualitativa critica la utilización de conceptos fijos aplicados al mundo real y propone conceptos sensibilizadores, es decir, que los conceptos y los datos son tomados como una serie de señales generales que guían el trabajo del investigador hacia un determinado campo de estudio, sin perder la relación con el mundo real.

“El enfoque cualitativo, no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas. El proceso de investigación cualitativa explora de manera sistemática los conocimientos y valores que comparen los individuos en un determinado contexto espacial y temporal”¹⁸

La investigación cualitativa inicia con un gran proceso exploratorio, en donde se registra todo lo que se acontece, generando en la mayoría de los casos una recopilación de grandes cantidades de información, pero se orienta a profundizar en algunos casos específicos, dejando a un lado la generalización.

La observación de la realidad debe proveer a los investigadores del conocimiento necesario para desarrollar algunas construcciones teóricas, basadas en la interpretaciones de los grupos estudiados, por esta razón, se recomienda: “que los investigadores que usen métodos cualitativos, recurran a la teoría no como punto de referencia para generar hipótesis sino como instrumento que guie el proceso de investigación desde etapas iniciales”¹⁹

5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se centrará en el tipo histórico hermenéutico cuyo objetivo es comenzar a realizar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional del Supermercado de Comfamiliar de Nariño, sin modificar su construcción a través del tiempo, es decir, es entender una situación social teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica dentro de las dimensiones históricas del fenómeno en estudio, ya que se parte de la interpretación del actuar del hombre.

Este tipo pone en alto la acción comunicable, es decir reconoce que la investigación científica se genera gracias a la comunidad comunicativa e inter subjetiva. El pensamiento se da a conocer gracias al lenguaje el cual es social e

¹⁸ Ibid., p 47

¹⁹ Ibid.,p 49.

interpersonal, en otras palabras se puede afirmar que el diálogo es la base de la ciencia porque permite la comprensión. Desde este tipo se reconoce que el conocimiento es relativo y cada sujeto construye su realidad la cual no es una sola sino multidimensional.

“Los investigadores (...) buscan entender una situación social como un todo teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Proponen un proceso que trate de dar sentido a la situación según la interpretación de los informantes intentando no imponer preconceptos al problema analizado”²⁰

5.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que el enfoque utilizado para la investigación es el cualitativo y el tipo es histórico hermenéutico en este mismo sentido, el *método de investigación será el Etnográfico*, ya que es utilizado para “analizar cualquier grupo humano que constituya una entidad, cuya relaciones estén reguladas por la costumbre o por ciertos derechos y obligaciones recíprocas.

Así, en la sociedad moderna, una familia, una fábrica, una empresa, un hospital, una cárcel, etc, son unidades sociales que pueden ser estudiadas etnográficamente. Y, en sentido amplio también son objeto de estudio etnográfico, aquellos grupos sociales que aunque no estén asociados o integrados, comparten o se guían por formas de vida y situaciones que los hacen semejantes, como los alcohólicos, delincuentes, etc”²¹

El método etnográfico, se apoya en la convicción de que la tradición, roles y valores del ambiente en que se vive, se van internalizando poco a poco y generan irregularidades que pueden explicar la conducta individual y grupal en forma adecuada.

El objetivo inmediato de un estudio etnográfico es crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado, pero su intensión y mira mas lejana es contribuir en la comprensión de grupos poblacionales que tienen características similares. Esto se logra al comparar o relacionar las investigaciones particulares de diferentes autores.

²⁰ Ibid.,p 62

²¹ MARTINEZ, La Investigación cualitativa Etnográfica. Manual Teórico Practico p. 28

5.4. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.4.1. Fuentes de recolección de información

a) Fuente primaria. Para poder establecer la factibilidad del montaje de una propuesta de mejoramiento de clima organizacional, la investigación se fundamentará en información de documentos como encuestas realizadas a los trabajadores pertenecientes al Supermercado de la Caja de Compensación Familiar de Nariño que contienen los resultados de estudios correspondientes a la investigación, en este caso se logrará conocer aspectos relacionados con las condiciones, comportamiento, expectativas y necesidades de los trabajadores.

El instrumento mencionado anteriormente se ha diseñado con base en las variables y factores determinantes, teniendo en cuenta cada uno de los objetivos específicos hacia los que se encamina la investigación y los aspectos recopilados que toma en cuenta el clima organizacional, los cuales son:

- ✓ La claridad organizacional
- ✓ La estructura organizacional
- ✓ Participación y Autonomía
- ✓ Liderazgo y responsabilidad individual
- ✓ Instalaciones
- ✓ Trabajo gratificante
- ✓ Desarrollo personal
- ✓ Elementos del trabajo
- ✓ Fomento de las buenas relaciones interpersonales
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Valoración del trabajo
- ✓ Agilidad
- ✓ Inducción
- ✓ Imagen de la empresa

b) Fuente secundaria. Para poder llevar a cabo la factibilidad de la investigación, se requiere de información bibliográfica, como libros especializados sobre Planeación Estratégica, Administración de Empresas, Modelos Organizacionales, Clima Organizacional, Comunicación, Convivencia, Psicología Organizacional, Recursos Humanos, metodología de investigación, etc.

Además, el estudio se complementa con información extraída de revistas, periódicos, boletines, folletos, información de Internet y demás publicaciones relacionados con el proyecto.

5.4.2. Técnicas de recolección de información. El problema social ofrece propiedades no cuantificables, es por eso que para generar una investigación de tipo cualitativo, se hace necesario tomar los datos con cierta pertinencia y sensibilidad para captar todas sus propiedades. Esto significa que requiere de una preparación cuidadosa, detalla y organizada del trabajo de campo, así como de los instrumentos para observar la compleja realidad.

De esta manera para que la investigación logre los objetivos esperados, se utilizará las siguientes técnicas de recolección de información:

✓ **Encuesta**

Es una forma de entrevista que se responde por escrito. Tiene como ventaja que se puede aplicar simultáneamente a muchas personas. Una de las desventajas, es que no se puede profundizar o conocer la razón de por qué se da una respuesta.

Para desarrollar la investigación, la encuesta será aplicada al personal (con vinculación a Comfamiliar y outsourcing) que labora en el Supermercado de Comfamiliar de Nariño y, teniendo en cuenta que en la actualidad en dicha unidad de negocio laboran veintiún personas (21) en total como se muestra a continuación, no se toma una muestra representativa, sino que será aplicada a todos los trabajadores, debido a que la muestra es muy pequeña. (Ver Anexo 1)

Población

PERSONAL CON VINCULACIÓN A COMFAMILIAR – SUPERMERCADO

No	CARGO	DEPENDENCIA
1	COORDINADOR	MERCADEO
2	ADMINISTRADORA (e)	SUPERMERCADO
3	SUPERVISOR	SUPERMERCADO
4	AUXILIAR	SUPERMERCADO
5	AUXILIAR	SUPERMERCADO
6	PROFESIONAL	COMPRAS

PERSONAL OUTSOURISING

No	CARGO	DEPENDENCIA
1	PROFESIONAL	COMPRAS
2	AUXILIAR II	BODEGA
3	AUXILIAR II	BODEGA
4	AUXILIAR II	BODEGA
5	AUXILIAR II	SUPERMERCADO
6	AUXILIAR I	SUPERMERCADO
7	AUXILIAR I	SUPERMERCADO
8	AUXILIAR I	SUPERMERCADO
9	SERVICIOS VARIOS	SUPERMERCADO
10	AUXILIAR OPERATIVO	SUPERMERCADO
11	AUXILIAR I	SUPERMERCADO
12	AUXILIAR I	SUPERMERCADO
13	SERVICIOS VARIOS	SUPERMERCADO
14	SUPERVISOR	SUPERMERCADO
15	VIGILANTE	SUPERMERCADO

✓ **La observación**

Es un instrumento utilizado para acceder al conocimiento cultural de los grupos. Se registran las acciones de las personas en su ambiente cotidiano. La observación enfatiza principalmente en el contexto físico inmediato, haciendo cortes temporales y espaciales para comprender en detalle las escenas culturales específicas. "Observar con un sentido de indagación científica, implica focalizar la atención de manera intencional sobre algunos segmentos de la realidad que se estudia, tratando de captar sus elementos constitutivos y de la manera cómo interactúan entre sí, con el fin de reconstruir inductivamente la dinámica de la situación"²².

²² BONILLA, Op. cit., p. 118

Para efectos de ésta investigación, se tendrá en cuenta:

- ✓ La observación no participante, en donde permanece ajeno a la situación como un simple espectador.
- ✓ En el proceso empleado para registrar la información, se registrará directamente lo que sucede utilizando notas de campo.
- ✓ Enfoque de la observación: se aproximará a la situación social de manera gradual o progresiva, iniciando con observaciones abiertas – exploratorias (sirven para describir el contexto), hasta llegar a observaciones focalizadas y selectivas (captan en detalle y profundidad la dinámica de dicha situación).
- ✓ Diseño de las guías de observación, en donde se delimitará las unidades a observar y el tiempo, las cuales serán complementadas con diagramas que señalen la ubicación de los elementos observados.

5.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se parte de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de información a los trabajadores del Supermercado Comfamiliar., con lo que se evidenciara los motivos por las cuales el Supermercado cuenta con aspectos positivos o negativos en su clima organizacional.

El total de los trabajadores del Supermercado es de 21 personas por lo tanto se puede trabajar con todo el personal.

Tabulación de datos: Al haber aplicado la encuesta y realizado el trabajo de campo, se procede a revisar, corregir y clasificar los datos recopilados de tal manera que sea precisa y completa la tabulación.

Presentación de la información: Al realizar el análisis de la información se explica los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, a través de la información adquirida en la aplicación de la encuesta se logra captar la información relevante en cuanto al clima organizacional.

Los resultados se obtienen de la aplicación de los instrumentos a los trabajadores del Supermercado, los cuales se muestran mediante aclaraciones descriptivas apoyadas con graficas basándose en los registros totales de la encuesta y comentarios a cerca de estos.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de campo realizada en el “Supermercado Comfamiliar”. Estos se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios a todo el personal, según se menciona en la metodología. Los resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos, elaborados con base a los registros de los instrumentos utilizados.

En la investigación se deducen aspectos importantes que intervienen en el clima organizacional los cuales son susceptibles de medición en la empresa y que influyen en el comportamiento de los individuos. Este comportamiento depende de la percepción de cada uno de sus miembros, la cual se define como un fenómeno de sí mismo y de otros, con base en hechos de la vida laboral cotidiana, por lo cual se parte de la premisa de que éstas representaciones gráficas están medidas por un orden valorativo, emotivo, interactivo y moral tanto en niveles individuales como colectivos.

Por lo anterior, la percepción social es definida como un constructo individual resultante de la interacción social, a través de procesos de construcción simbólica. De igual manera, se entiende el término Experiencia Laboral, como la reflexión de situaciones vividas, las cuales se adquieren mediante la interacción de personas en un mismo lugar.

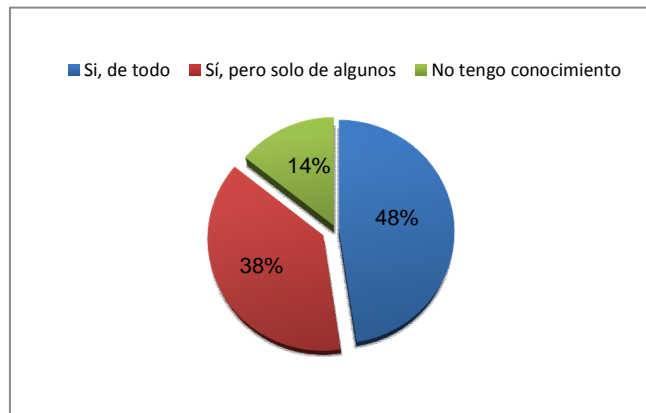
A partir de la investigación realizada en el Supermercado Comfamiliar y teniendo en cuenta los objetivos hacia los cuales está orientado, se puede determinar los aspectos más importantes en el clima organizacional en términos de claridad organizacional, estructura organizacional, políticas, procesos, dirección, valores, creencias y actitudes que se evidencian en los siguientes resultados.

Cuadro 1. Conocimiento sobre la Misión, Visión, Objetivos y Valores del Supermercado.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Si, de todo	10	48%
Sí, pero solo de	8	38%
No tengo	3	14%
Total	21	100,0%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 1. Conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores del Supermercado.



Fuente: Esta investigación

Claridad Organizacional

Este aspecto es uno de los que mayor impacto causa sobre el clima organizacional, ya que aquí se involucra el grado de conocimiento de la razón de ser del Supermercado, sus objetivos, políticas y estrategias de la organización.

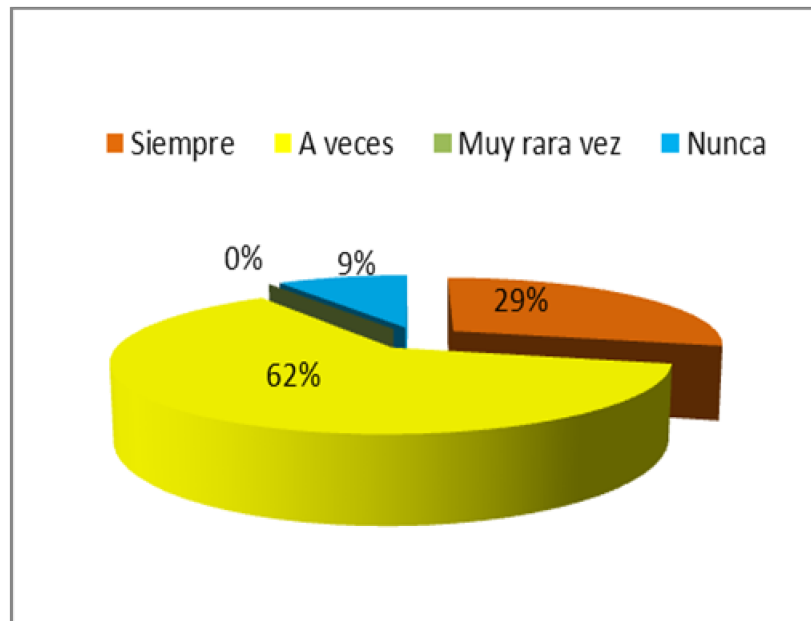
El cuadro 1 y gráfico 1 indican que de acuerdo a la investigación realizada, el 48 % del personal del Supermercado tiene conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores y el 38% del personal afirma conocer algunos de los anteriores aspectos. Sin embargo el 14% no tiene pleno conocimiento de la cultura y filosofía del Supermercado. Demostrando que el personal tiene conocimiento de la empresa debido a que los trabajadores llevan una antigüedad en el Supermercado lo que los hace conocedores de la organización, sin embargo es importante resaltar que existe personal que presenta algunos vacíos frente al conocimiento del Supermercado en cuanto a la misión, visión, objetivos y valores, además personal que hasta el momento no cuenta con ese conocimiento por falta de socialización de los aspectos anteriores que constituyen al Supermercado. El conocimiento parcial de la cultura y filosofía de la empresa afectan el clima organizacional ya que estaría ligado con el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia el Supermercado de igual manera no existirá integración entre el personal en cuanto a encaminar sus funciones para el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Cuadro 2. La estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos organizacionales.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	6	29%
A veces	13	62%
Muy rara vez	0	0%
Nunca	2	9%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 2. La actual estructura organizacional, permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos.



Fuente: Esta investigación

Estructura Organizacional

Es importante determinar la percepción que tienen los trabajadores del

Supermercado con respecto a la estructura organizacional, definiendo si es un medio rápido, flexible y si ésta permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos.

Analizando lo anterior, el 62% del personal afirma que la estructura organizacional a veces permite la integración de individuos y la agilización de procesos y el 29% dice que la estructura siempre les permite lo anterior y el 9% dice que nunca la estructura de la organización permite dicha integración.

El Supermercado forma parte de la Caja de Compensación Familiar ubicado dentro del área de mercadeo como una unidad de negocio de la misma, por esta razón el personal conoce el Organigrama general de la Caja, pero el Supermercado como tal no tiene definido un organigrama interno debido a que la autoridad no está descentralizada. Otra razón por la cual no se cuente con una estructura interna se debe a la diferenciación en la contratación de los trabajadores ya que la mayoría de ellos se encuentran vinculados por outsourcing lo cual no permite a los trabajadores tener un vínculo laboral directo lo que hace difícil la integración de los grupos para el desarrollo del Supermercado.

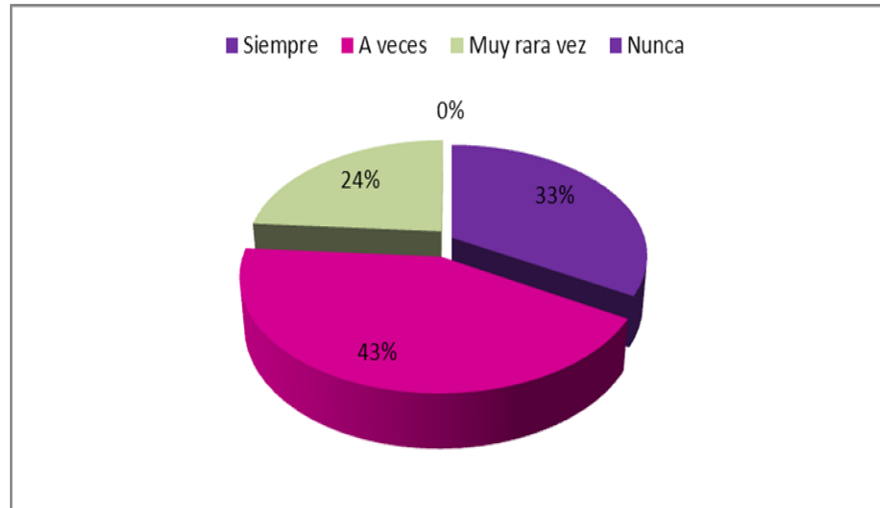
Por las razones anteriores el clima organizacional se ve perturbado debido a que el personal del outsourcing se siente limitado a integrarse con el personal de planta del Supermercado, debilitando la comunicación y el trabajo en equipo para alcázar los objetivos y metas que lleven al Supermercado hacer uno de los mejores en la región.

Cuadro 3. En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene Usted la libertad de informarse en forma oportuna y objetiva.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	7	33%
A veces	9	43%
Muy rara vez	5	24%
Nunca	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 3. La libertad de informarse en forma oportuna y objetiva.



Fuente: Esta investigación

Políticas.

Para efectos de la presente investigación y teniendo en cuenta los elementos del clima organizacional, la referencia de las políticas es en cuanto a la información, comunicación, toma de decisiones, política de capacitación y desarrollo personal; porque se considera que influyen en el comportamiento de los miembros de la empresa y en el cumplimiento de los objetivos.

A pesar de que el Supermercado Comfamiliar pertenece a la Caja de Compensación Familiar de Nariño que es una organización sin ánimo de lucro, no debe ser ajena a conceptos como la participación activa, liderazgo y posicionamiento en la región, por esta razón, según esta investigación se puede determinar que para lograr lo anterior, el principal factor que permite esa diferenciación frente a los demás Supermercados es el factor humano, que mediante el desarrollo de sus talentos permiten crear cierta ventaja competitiva frente a los demás respondiendo a los intereses y objetivos de la empresa.

Un factor muy importante en el clima organizacional es la participación de los miembros de la empresa en todo lo directamente relacionado con su trabajo. En esta investigación se define si los miembros del Supermercado independientemente de su forma de contratación tienen la posibilidad de informarse de manera oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.

Con respecto a la política de información el 43% de las personas encuestadas afirman que a veces tienen la libertad de informarse y el 33% siempre tiene esta

posibilidad. Sin embargo existe un 24% que muy rara vez se informa oportunamente en lo referente a su trabajo.

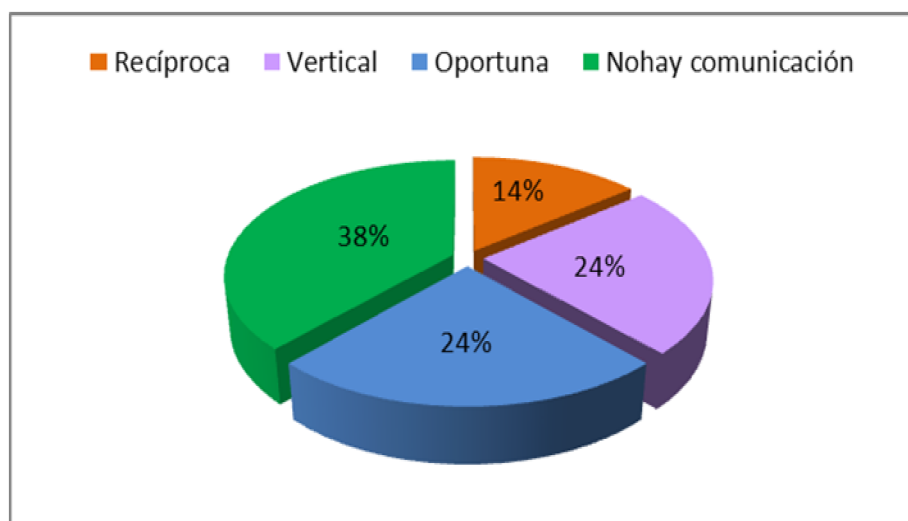
Las anteriores cifras evidencian la falta de comunicación en el Supermercado ya que no existe una metodología de comunicación y una razón importante por la cual la comunicación no es oportuna es como anterior mente se mencionaba la contratación por outsourcing impide tener una comunicación directa con los trabajadores limitando todos los procesos que llevan al desarrollo del Supermercado.

Cuadro 4. Como es la comunicación con todos los miembros de la organización.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Recíproca	3	14%
Vertical	5	24%
Oportuna	5	24%
No hay comunicación	8	38%
Otro	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Grafica 4. Comunicación con los miembros de la organización



Fuente: Esta investigación

Es por eso que para la investigación es importante conocer como es la comunicación entre todos los miembros que trabajan en el Supermercado ya que este aspecto de la comunicación es de vital importancia para desarrollar un buen clima organizacional y hacer del Supermercado una unidad de negocio prospera, generadora de gran Talento Humano, ejemplo para las otras unidades de negocio que contiene la Caja de Compensación Familiar.

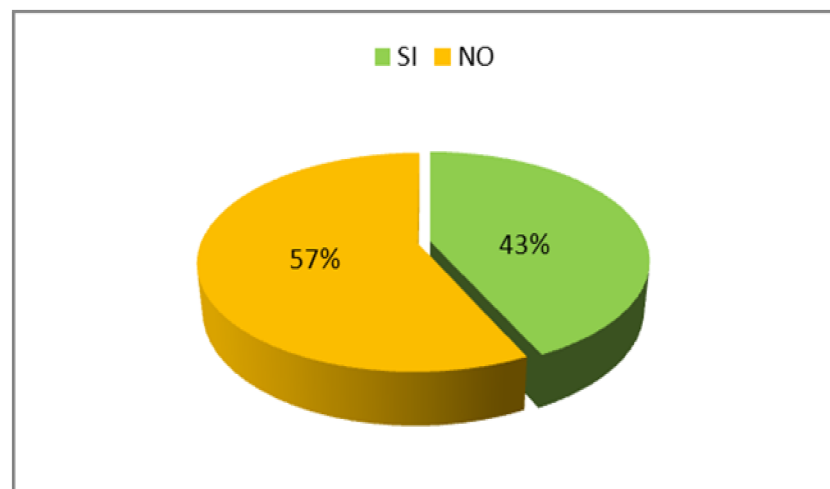
Según lo descrito anteriormente, el 38% considera que no hay comunicación, el 24% que existe una comunicación oportuna y de igual manera con el 24% la que comunicación es vertical y el 14% dice que la existe reciprocidad en la comunicación. Las cifras evidencian un problema grave de comunicación, lo que establece que se necesita mejorar y generar espacio de comunicación entre los miembros con el fin de todos los trabajadores se comuniquen y sean escuchados para desarrollar un trabajo en equipo que les permita alcanzar los objetivos de crecimiento y desarrollo del Supermercado.

Cuadro 5. Tiene usted la oportunidad de opinar libremente y tomar parte de las decisiones.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
SI	9	43%
NO	12	57%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 5. Oportunidad de Opinar libremente y tomar decisiones.



Fuente: Esta investigación

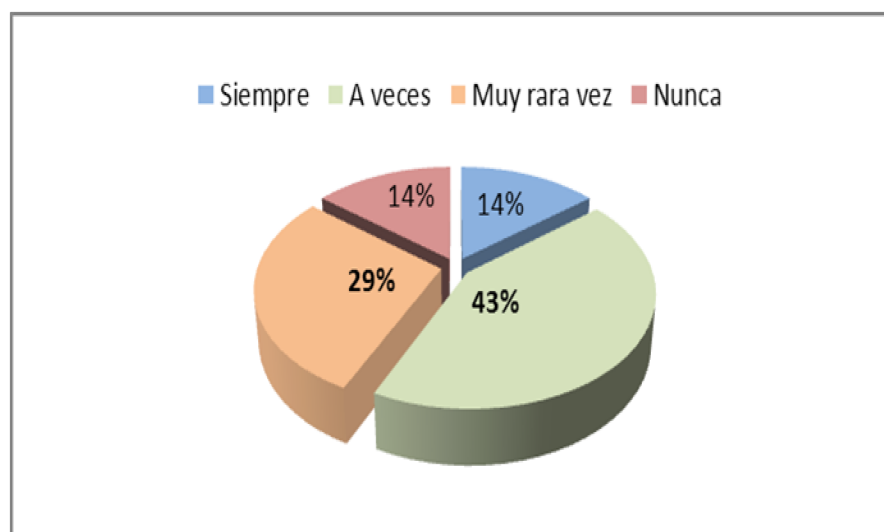
El 57% considera que no tiene la oportunidad de opinar libremente y formar parte de la toma de decisiones y el 43% dice que si tiene la oportunidad de opinar. Las cifras evidencian un problema grave de comunicación y participación, siendo una de las causas su forma de contratación esto limita al personal a integrarse y participar ya que outsourcing restringe la comunicación directa con el Supermercado. Afectando el clima organizacional ya que en este caso existirían dos grupos de trabajo los trabajadores por planta y los trabajadores por outsourcing debilitando el trabajo en equipo. Por lo que requiere de un análisis para el cambio de contratación y establecer y generar espacio de comunicación que permita alcanzar los objetivos de crecimiento y desarrollo del Supermercado.

Cuadro 6. Sus opiniones fueron tomadas en cuenta para mejorar algún proceso organizacional.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	3	14%
A veces	9	43%
Muy rara vez	6	29%
Nunca	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 6. Oportunidad de Opinar libremente.



Fuente: Esta investigación

Es importante definir si en el proceso de opinar libremente, las opiniones expuestas por los trabajadores se las está tomando en cuenta, debido a que este es un factor influyente en la satisfacción laboral. Los trabajadores quieren sentirse importantes en el Supermercado, quieren hacer notar sus logros, desempeñarse de tal manera que esté reconozca sus esfuerzos, que los resultados obtenidos se deben a la entrega y el compromiso diario en el desarrollo de sus labores.

Si se desarrollara una metodología o un proceso de escuchar para los trabajadores del Supermercado llevaría a encontrar en los trabajadores personas con el mayor de los talentos, versátiles y apropiados, que sepan descubrir oportunidades, generar ideas productivas de carácter asociativo, personas que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno, de autocontrol y de relacionarse acertadamente con otros y que estén dispuestas al aprendizaje continuo.

En el Supermercado, 43 % de los trabajadores afirman que sus opiniones en el mejoramiento de procesos a veces son tomadas en cuenta el 29% muy rara vez, el 14% siempre y de igual manera el 14% nunca sus opiniones han sido tomadas en cuenta.

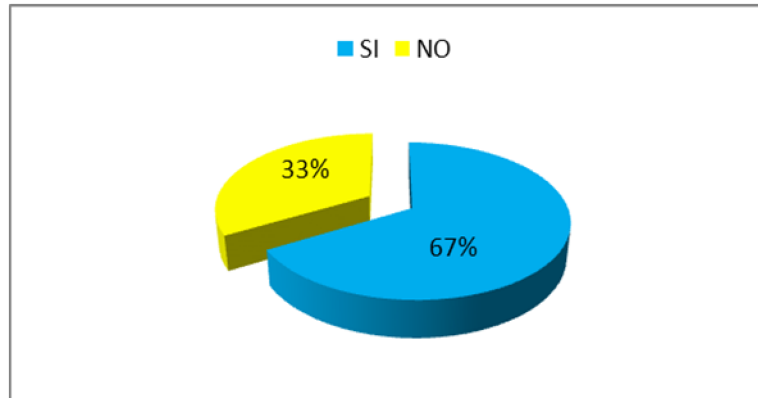
Estas cifras nos dan a conocer que no existen espacios para exponer opiniones, por tal motivo los directivos o el equipo de trabajo no está tomando en cuenta las opiniones de los trabajadores para el mejoramiento de procesos, lo que afecta en su mayoría a la motivación y la eficiencia con la que desarrollan sus funciones, afectando notablemente el logro de objetivos y metas del Supermercado.

Cuadro 7. Ha recibido capacitaciones, cursos, seminarios o conferencias en el último trimestre, orientado al mejoramiento de sus funciones en su cargo.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
SI	14	67%
NO	7	33%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Grafico 7. Capacitación que se brinda la organización para hacer mejor su trabajo



Fuente: Esta investigación

Existen varias técnicas de formación y capacitación, dirigidas tanto a los directivos como a los trabajadores que integran la empresa, las cuales se desarrollan a través de cursos o talleres siendo estos las herramientas más utilizadas y convenientes ya que permiten una interacción entre formador y el grupo que recibe la formación.

El proceso de capacitación es una actividad que requiere de una metodología, planificación y debe ser constante cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al personal, mediante la transmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos los cambios que nos exige el mundo de hoy.

A través de la capacitación los directivos hacen que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en su puesto de trabajo.

En el proceso de investigación se obtuvo el siguiente resultado; el 67% de las personas encuestadas dice que existen capacitación para incrementar la eficiencia de sus funciones, frente a un 33% que considera que no existe un proceso de capacitación por parte de la empresa, por lo tanto se puede evidenciar una oportunidad para mejorar con respecto a la preparación de los trabajadores del Supermercado para obtener un rendimiento más adecuado en sus funciones, además es un deber de la empresa proporcionar los medios de profundización de conocimientos a sus trabajadores de manera equitativa no solo para algunos trabajadores o algunos cargos si no de manera equitativa con el fin de realizar estos procesos de capacitación de manera global para que de igual manera el resultado para el Supermercado sea a todo nivel.

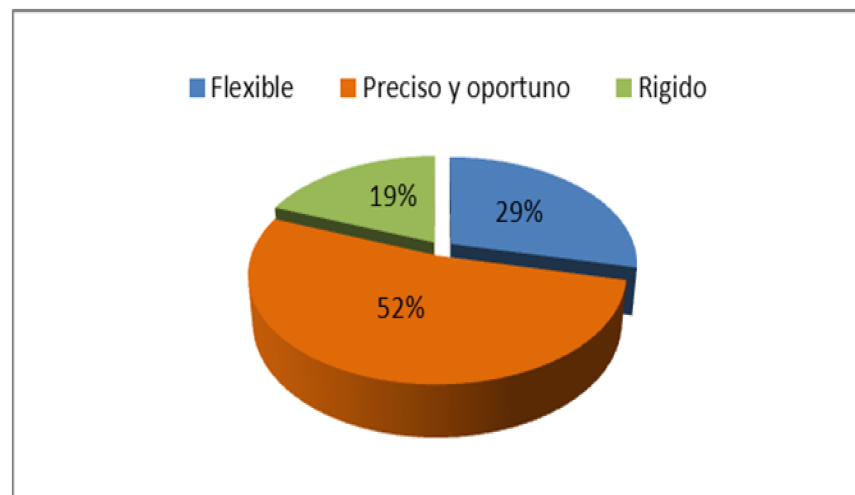
Al integrar al todo el personal en los procesos de capacitación hacen que estos sientan unión y permite que aquellos momentos de formación en grupo, mejoren el clima organización ya que al compartir otros espacios ayuda a mejorar el trabajo en equipo, a renovar la integración, a intercambiar idea, a crecer profesionalmente y a luchar juntos por hacer del Supermercado la mejor unidad de negocio de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

Cuadro 8. Como considera que se desarrolla el sistema de planeación de actividades en el Supermercado

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Flexible	6	29%
Preciso y oportuno	11	52%
Rígido	4	19%
Otro		0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 8. Sistema de Planificación de Actividades



Fuente: Esta investigación

Procesos.

Considerando los procesos que intervienen en el desarrollo del clima organizacional se toman en cuenta la planificación y agilidad en los procesos organizacionales, ya que estos tienen como eje principal al talento humano en el

avance oportuno de las diferentes actividades.

El Supermercado Comfamiliar para el cumplimiento oportuno de sus objetivos, desarrolla una metodología de planificación de actividades mensuales contempladas en los planes de gestión, estos se desarrollan cada inicio de año para programar metas que se desarrollaran en ese periodo y su cumplimiento se hace de manera mensual teniendo como comparativo el año inmediatamente anterior aumentando sus metas de acuerdo al IPC del año vigente.

Con respecto a si los miembros de la organización se sienten a gusto con este sistema de planificación, el 52% lo definió como preciso y oportuno, el 29% flexible y rígido en 19%. Las cifras evidencian conformidad de sus trabajadores con el sistema de planificación de actividades, debido a que existen actividades que por motivos externos o de otras dependencias de la Caja de Compensación familiar requieren de más tiempo, lo que hace que el desarrollo de dichas actividades planteadas se retrase, al ceñirse al plan de Gestión anual.

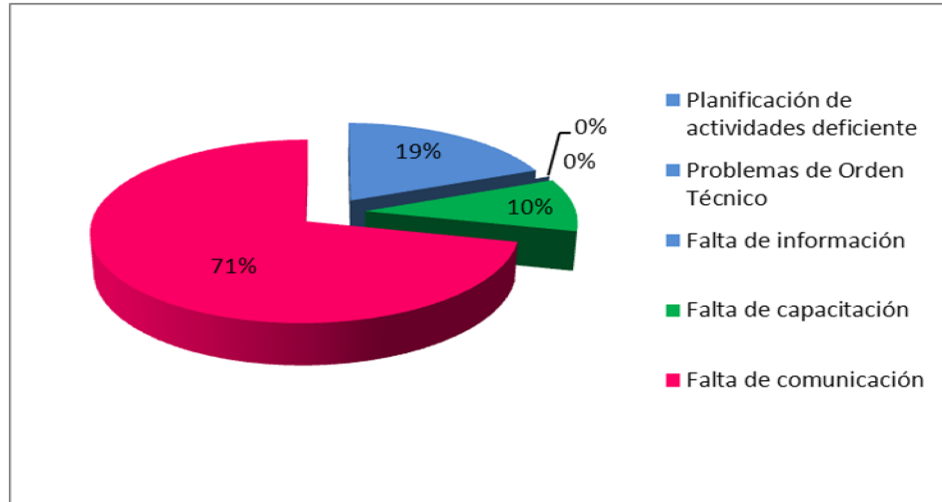
Este factor influye de manera positiva en el clima laboral ya que los trabajadores están de acuerdo con los objetivos propuestos con el fin de que estos permitan que el Supermercado progrese, reflejando un sentido de pertenencia hacia la empresa.

Cuadro 9. Cuáles son las dificultades que se presentan en su trabajo.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Planificación de actividades deficiente	4	19%
Problemas de Orden Técnico	0	0%
Falta de información	0	0%
Falta de capacitación	2	10%
Falta de comunicación	15	71%
Cantidad excesiva de trabajo	0	0%
Otro.	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 9. Cuáles son las dificultades que se presentan en su trabajo.



Fuente: Esta investigación

Otro factor importante para considerar es que los ritmos de trabajo son diferentes para cada miembro ya que dependen directamente de su ubicación en la empresa y las funciones que estén desempeñando, por esta razón para aminorar los problemas en el desarrollo de sus funciones, durante el proceso de planificación, los tiempos deben ser flexibles, con el fin de que el estrés laboral y la cantidad de horas extras sean menores.

Para obtener la agilidad en el desarrollo de los procesos, los directivos o jefes del área deben suministrar condiciones, herramientas, normas y manuales de trabajo necesarios para que el logro de objetivos se desarrolle de manera eficiente. Además permitirán una mejor calidad de vida laboral, lo cual no solo generará un buen clima de trabajo, sino también aumentará la productividad del Supermercado.

Las cifras obtenidas con respecto a cuáles son las dificultades que se presentan en su trabajo que le reducen la agilidad a sus actividades, de las cuales el 71% de los miembros plantea como una dificultad la falta de comunicación, según como se había mencionado anteriormente ya que en algunos casos la comunicación es inoportuna o en otras ocasiones no se toma en cuenta la opinión de los trabajadores de igual manera afecta como se ha mencionado en otro análisis la contratación por outsourcing limita y obstaculiza la participación de todos sus miembros, el 19% opina que la mayor dificultad presentada es la planificación de actividades deficientes, una de las razones de esta dificultad es la falta de personal lo que hace que se recarguen en algunos

trabajadores más actividades generando así retraso e ineficiencia en el desarrollo de las labores diarias, donde el afectado final es el cliente.

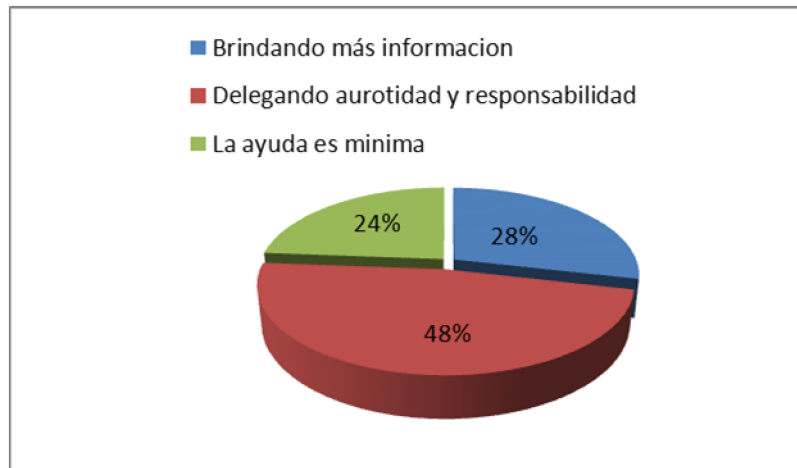
Por lo tanto el 10% de los miembros de la organización piensan que otra dificultad en el desarrollo de sus actividades es la falta de capacitación debido a la cantidad de trabajo existente no permite tener los tiempos necesarios para cursos o talleres de profundización, la empresa debería considerar para una mayor eficiencia en sus labores la capacitación como incentivo, ya que este método es una herramienta principal en el cumplimiento de objetivos y en la realización profesional de sus trabajadores.

Cuadro 10. De qué manera los directivos o jefes inmediatos le ayudan a resolver sus dificultades en el trabajo.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Brindando más información	6	28%
Delegando autoridad y responsabilidad	10	48%
La ayuda es mínima	5	24%
No hay ayuda	0	0%
Otro	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 10. Solución de dificultades por parte de los directivos o jefes inmediatos.



Fuente: Esta investigación

De igual manera es significativo analizar de qué manera los directivos o jefes inmediatos le ayudan a resolver a los trabajadores de Supermercado las dificultades presentadas en el trabajo diario, del cual el 48% considera que la ayuda la ofrecen delegando autoridad y responsabilidad lo que permite determinar que la comunicación entre directivos y miembros de la empresa presentada una dificultad que no es oportuna y eficiente, El 28% opina que lo hace mediante la información. Sin embargo es de analizar y tener muy presente que un 24% de los trabajadores sienten que la ayuda es mínima cuando se les presentan dificultades dejando así un vacío de comunicación entre los directivos y dichos trabajadores.

Esto conlleva a que el clima organizacional se debilite al no contar con el adecuado apoyo de los jefes para resolver las dificultades que se presenten en el desarrollo de las actividades diarias, es por ello que la comunicación sigue siendo un factor clave y de suma importancia en el ambiente laboral de la empresa ya que solo a través de mantener una buena comunicación se logran la claridad de las instrucciones y se fortalece el trabajo en equipo para alcanzar el éxito del Supermercado.

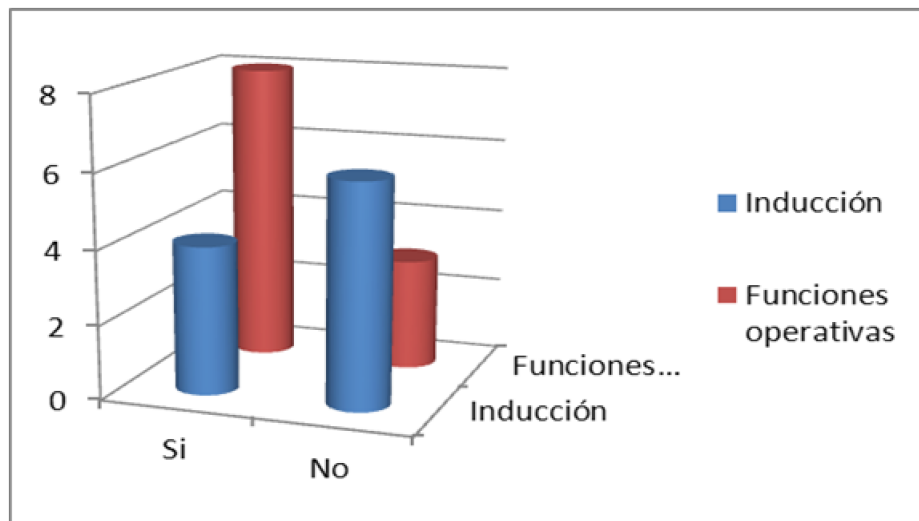
Por lo tanto es importante generar espacio de diálogo para conocer las diferentes situaciones de los trabajadores y resolver sus problemas de manera global y no parcializada con algunos de ellos.

Cuadro 11. Al ingresar a la organización, usted recibió:

Concepto	Frecuencia		Participación porcentual	
	Si	No	Si	No
Inducción	4	6	19%	29%
Funciones operativas	8	3	38%	14%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 11. Realización de Inducción e información de funciones operativas



Fuente: Esta investigación

Estilos de dirección

Una participación importante dentro del clima organizacional es el estilo de dirección que se imparte al interior de ésta, a partir de ello se generan apreciaciones que los individuos comparten sobre los efectos que la estructura y el sistema de dirección de la organización tiene sobre su trabajo.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en un contexto, dirigido a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Esta actitud debe ser regida y propuesta por los directivos o jefes inmediatos de la empresa y de esa manera fomentar y guiar a sus miembros a fortalecer esa actitud.

El 29% de los miembros del Supermercado no recibió un proceso de inducción, y al 38% se le informó las funciones operativas del cargo a desarrollar. Una de las consecuencias por la se obtiene esa cifra se debe a que el personal operativo del Supermercado está contratado por outsourcing lo cual no permite realizar una socialización de toda la empresa ya que ellos no tienen una vinculación directa y se evita entregar documentación o información propia del Supermercado ya que esto podría generar en estos momentos vínculos labores directos con la empresa y presentarse mayores inconvenientes para la misma.

Sin embargo a través de la firma con la que contrata la Caja de Compensación Familiar y por ende el Supermercado se podría dar a conocer la historia, la imagen, la cultura, la filosofía, el éxito y las dificultades que se están viviendo ya que el conocer más la empresa a la cual corresponden hace que se sientan parte de ella y busquen oportunidades de mejora ante las dificultades que pueda vivir la empresa.

Cuadro 12. A las personas que se distinguen en el Supermercado por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, se las valora, se les destaca o se las incentiva de alguna manera.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	3	14%
A veces	2	10%
Muy rara vez	12	57%
Nunca	4	19%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 12. Valoración o incentivos por creatividad, productividad y calidad en el trabajo



Fuente: Esta investigación

La motivación es otro pilar de los estilos de dirección ya que es una de las condiciones organizacionales que determina en su mayoría al clima organizacional, este proceso está constituido por los elementos capaces de estimular, mantener y dirigir la conducta de los trabajadores hacia los objetivos, hoy en día es un componente importante en la administración de personal, por lo que se requiere conocerlo y promoverlo.

Según este concepto es significativo conocer si a las personas que se distinguen en el Supermercado Comfamiliar, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc, se les valora, se les destaca o se les incentiva de alguna manera, a lo cual el 57% de la trabajadores contestó que muy rara vez se les reconoció el haber obtenido buenos resultados, el 19% afirma nunca se les hace algún tipo de reconocimiento, el 14% dice siempre se toma en cuenta su efectividad en las labores que desempeña, sin embargo el 10% de los trabajadores siente que alguna vez se le dio un reconocimiento por su trabajo.

Lo que conlleva a que el clima organizacional no funciones como se espera ya que la motivación es necesaria en la empresa, por esta razón se evidencia la falta de una estrategia motivacional que se articule directamente con el mejoramiento continuo, el reconocimiento, la promoción, las compensaciones, la participación en las decisiones y el desarrollo del proyecto de vida de los trabajadores del Supermercado.

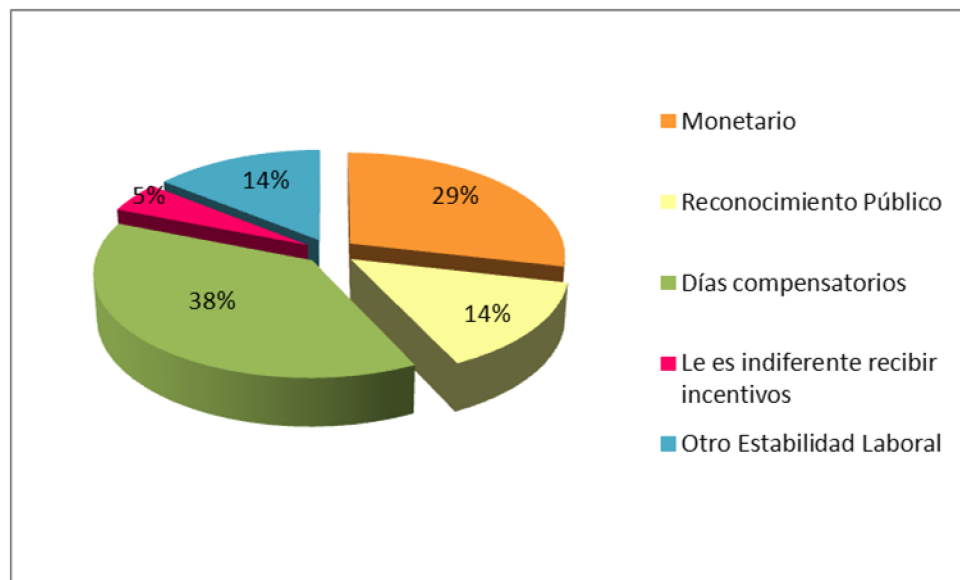
Es clave conservar la idea de que el personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la empresa que quizás podrán generarle éxito a la organización.

Cuadro 13. Preferencia de incentivos por alto desempeño

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Monetario	6	29%
Reconocimiento Público	3	14%
Días compensatorios	8	38%
Le es indiferente recibir incentivos	1	5%
Otro Estabilidad Laboral	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 13. Preferencia de incentivos por alto desempeño



Fuente: Esta investigación

Es fundamental que en los procesos organizacionales se tome en cuenta a las personas creativas que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valore, se les tome en cuenta, se les destaque o se les incentive de alguna u otra forma. Hoy en día el éxito de una empresa está directamente relacionado con la funcionalidad, la eficiencia, el talento y efectividad con la que proyecten las labores.

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

Es significativo tener en cuenta que la satisfacción está primordialmente en el reconocimiento de un individuo como ser humano, con respeto por su dignidad, el salario equitativo y la evaluación justa, para que cada trabajador se sienta realizado.

Es por esto, que es relevante tomar como guía los incentivos que prefiere el personal, según esto, el 38% de los trabajadores, prefiere días compensatorios, el 29% prefiere el incentivo monetario, a su vez el 14% le gustaría que se le hiciera un reconocimiento público con respeto al resultado logrado, de igual manera el 14% le gustaría tener mayor estabilidad laboral de acuerdo a sus actividades obtenidas en tiempo determinado y el 5 % está tan desmotivado que le es indiferente recibir incentivos.

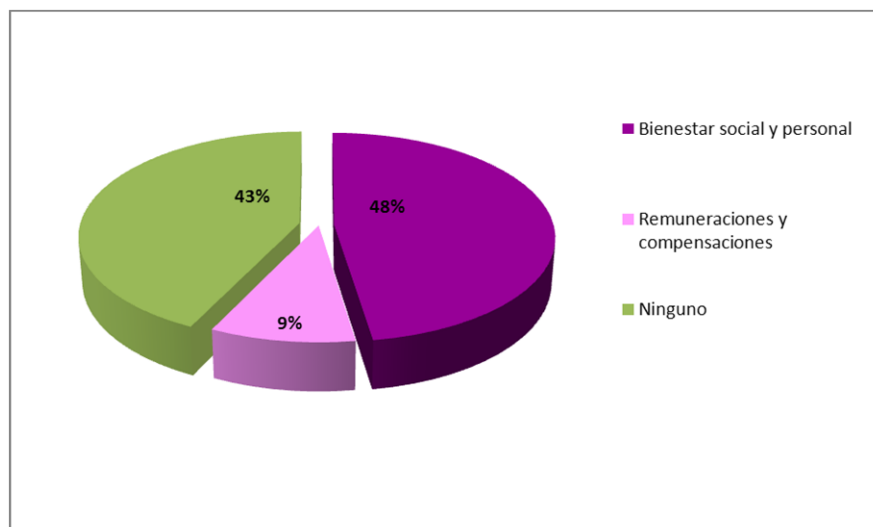
Según las cifras obtenidas es fundamental que la administración las tome en cuenta, así sabrá de que manera motivar e incentivar al personal cuando se esfuerce por hacer bien su trabajo, cuando cumpla con lo esperado y además haga esfuerzos extra; por las anteriores razones los trabajadores necesitan que su superior se lo haga notar, con un comentario, con una nota, con una atención.

Cuadro 14. Cuáles son las oportunidades de trabajo satisfactorio que existen dentro de la empresa.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Ascensos	0	0%
Trabajo retador	0	0%
Bienestar social y personal	10	48%
Remuneraciones y compensaciones	2	10%
Ninguno	9	43%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 14. Oportunidades de trabajo satisfactorio que existen en la empresa



Fuente: Esta investigación

Valores y Creencias.

Las acciones destinadas a crear condiciones laborales favorables en el desarrollo de las capacidades y los potenciales de las personas para mejorar los niveles de satisfacción en el lugar de trabajo y fortalecer la identificación de los integrantes con la empresa, así como conseguir un mejor desempeño laboral, creando un

impacto positivo al interior de la organización, se resumen en la percepción de los elementos como son: la cultura, el trabajo gratificante, imagen de la empresa, las instalaciones físicas, sentido de pertenencia, autonomía, la estabilidad laboral, el clima organizacional, satisfacción laboral, los valores y las percepciones del personal.

En la actualidad es importante considerar cuáles son las condiciones de trabajo gratificante que se ofrecen al personal de la organización y si realmente estas son las más satisfactorias, si la empresa procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo y así lo permita su perfil con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, descubrirán la mejor posibilidad de realización profesional, disfrutarán de su trabajo, lo efectuarán con calidad y serán más creativos y productivos.

Según los anteriores aspectos, el 48% de la organización considera que las condiciones de trabajo satisfactorio que existen son el bienestar social y personal ya que ellos sienten una estabilidad laboral que genera ese bienestar social. Sin embargo el 43% siente que no existen oportunidades de trabajo satisfactorio debido a la falta de motivación y a la poca comunicación que encuentran en la empresa.

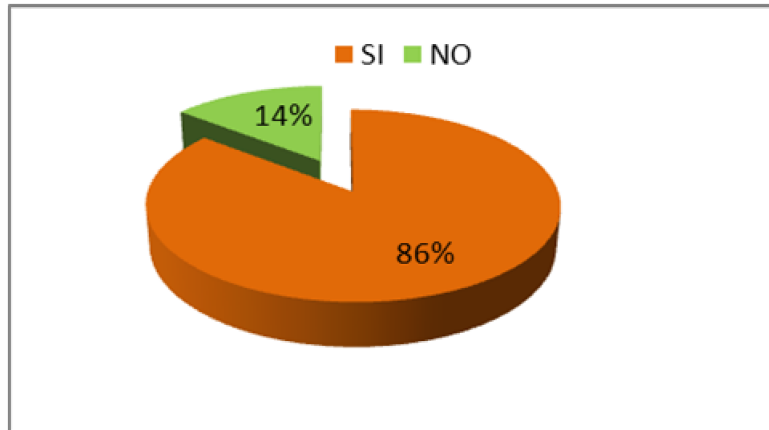
Sin embargo la administración como tal debe brindar condiciones satisfactorias, motivos y nuevas razones por las cuales los trabajadores quieran cada día llegar con mayor compromiso a cumplir con la agenda, así mediante la ausencia de estos factores la eficiencia con la cual se da terminación a las tareas diarias será cada vez menor.

Cuadro 15. Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
SI	18	86%
NO	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 15. Estabilidad laboral en la empresa



Fuente: Esta investigación

Otro factor importante es la estabilidad laboral que se ofrece a sus trabajadores, si la organización ofrece un grado importante de estabilidad laboral que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será su estado de ánimo y su funcionalidad, a este aspecto el 86% de sus trabajadores opina que el Supermercado Comfamiliar si ofrece la estabilidad necesaria para que el personal desempeñe con suficiente tranquilidad, sus actividades diarias, sin embargo es importante tener en cuenta que un 14% siente algún temor de perder su trabajo ya que su forma de contratación es por obra de acuerdo al outsourcing por el cual está contratado haciendo que el grado de compromiso del personal se reduzca afectando a el logro de objetivos personales y organizacionales. Perturbando directamente al clima laboral ya que aquellos trabajadores no siente una estrecha relación con la empresa y esto causa debilidades o malestar en el ambiente afectando a todo el personal.

De esta manera la organización aplicaría cierta clase de motivación, con el fin de establecer una nueva política en el método de estabilidad laboral donde se establece una conexión directa con los trabajadores que hasta el momento se encuentran vinculados por el outsourcing y genera una mejor de satisfacción económica, es decir en este factor se involucra la parte salarial lo cual quiere decir que la sensación de compartir objetivos personales con los de la organización hace que se originen fuertes lazos, dando origen a un clima organizacional positivo.

Cuadro 16. Porque se siente a gusto de formar parte de la organización.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Posicionamiento de la organización	11	52%
Estabilidad laboral	6	29%
Relaciones interpersonales	4	19%
Realización profesional	0	0%
Compromiso por la región	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 16. Gusto por formar parte de la organización



Fuente: Esta investigación

Actitudes

Se tiene en cuenta el sentido de pertenencia de los trabajadores de la organización, el cual se toma como factor relativo al clima organizacional, ya que se refiere a la satisfacción personal de cada individuo en la empresa, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, el salario equitativo y la evaluación justa, además la identificación que sienta cada trabajador del Supermercado.

Teniendo en cuenta lo anterior la razón por la cual el personal del Supermercado Comfamiliar se sienten a gusto de formar parte de ella, es que el 52% contestó por el posicionamiento de la organización, ya que la Caja de Compensación Familiar de Nariño lleva en la región 45 años y el Supermercado fue una de las primeras unidades de negocio que desarrollo la Caja obteniendo gran posicionamiento en el mercado ya que fue creado para los afiliados, los beneficiarios y para el público en general con el fin de brindar los mejores productos a un bajo precio y satisfacer las necesidades de los clientes y los hogares nariñenses. El 29% se siente a gusto porque siente una estabilidad laboral que le permite desarrollarse como persona y a nivel profesional y de acuerdo a las relaciones interpersonales el 19% se siente a gusto de pertenecer al Supermercado Comfamiliar.

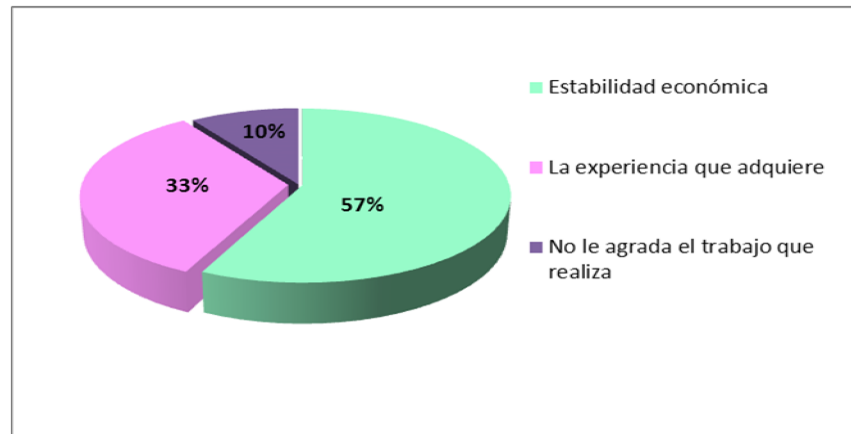
Lo que con lleva a que este factor de sentir gusto por la organización les permita tener un sentido de pertenencia hacia la misma, lo que influye de manera positiva en el clima organizacional porque de esta manera los trabajadores pretenderás encaminar sus actividades diarias al cumplimiento y desarrollo de la misión, visión y objetivos del Supermercado para continuar en el mercado y destacarse por ser el mejor.

Cuadro 17. Porque le agrada el trabajo que realiza

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Estabilidad económica	12	57%
La experiencia que se adquiere	7	33%
Realización profesional	0	0%
No le agrada el trabajo que realiza	2	10%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 17. Porque le agrada el trabajo que realiza



Fuente: Esta investigación

Los estudios realizados correspondientes a los factores influyentes en el clima organizacional son la satisfacción laboral, la motivación, los incentivos, el reto por el trabajo, las condiciones favorables y la compatibilidad entre la personalidad y puesto de trabajo, dentro de la presente investigación, los resultados indican que el 57% del personal encuestado, sienten agrado hacia el trabajo que realiza por la estabilidad económica que este le brinda, por otra parte el 33% considera que su trabajo es agradable por la experiencia que adquiere en el desarrollo del mismo, y finalmente que el 10% no siente agrado por su trabajo debido a la falta de motivación.

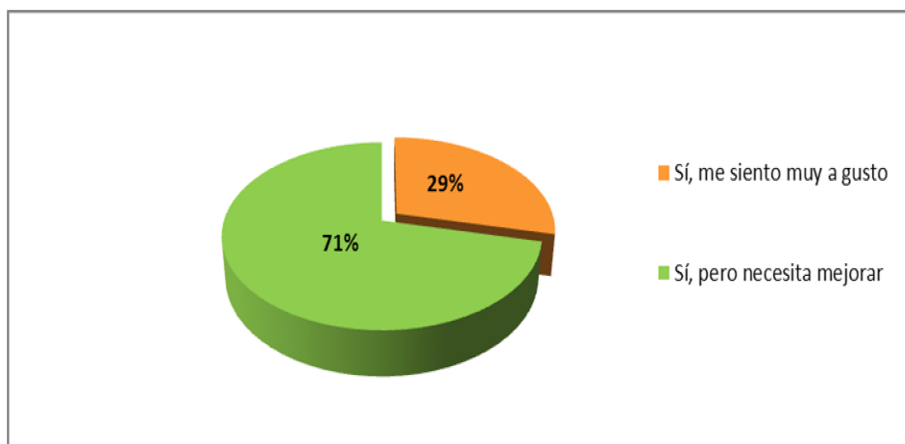
Estos resultados muestran que la satisfacción laboral está determinada por la estabilidad laboral, lo que permite que sus esfuerzos de cada trabajador estén encaminados a lograr los objetivos organizacionales y personales. Aportando de manera positiva al ambiente laboral ya que si el trabajador siente seguridad y estabilidad mejora su motivación, se logra proyectar lo que le permite tener un crecimiento integral y ayudar a que exista una mayor integración entre todo el personal y se genere un excelente equipo de trabajo.

Cuadro 18. Se siente usted a gusto con las instalaciones de la empresa en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Sí, me siento muy a gusto	6	29%
Sí, pero necesita mejorar	15	71%
No me siento a gusto	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 18. Satisfacción con las instalaciones de la empresa.



Fuente: Esta investigación

En cuanto a la percepción de las instalaciones físicas, es importante determinar cómo es la apreciación que tiene el personal con respecto a ésta. El ambiente laboral es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida laboral y ayuda a lograr un equilibrio vital en relación con la trascendencia; traducido básicamente en estabilidad psicológica, autoestima adecuada e integración armónica entre vida laboral y familiar.

Sin embargo y económicamente hablando, el ambiente laboral también es importante para la organización, pues resulta el modo de expresión de su cultura organizacional; en el cual se destaca fundamentalmente el clima organizacional, si el ambiente físico en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

Según lo anterior, el 71% de los trabajadores del Supermercado afirman que se sienten a gusto con las instalaciones de la empresa sin embargo se requiere mejorar, en especial con su sitio de trabajo, y el 29% piensa que lo que tiene esta muy bien.

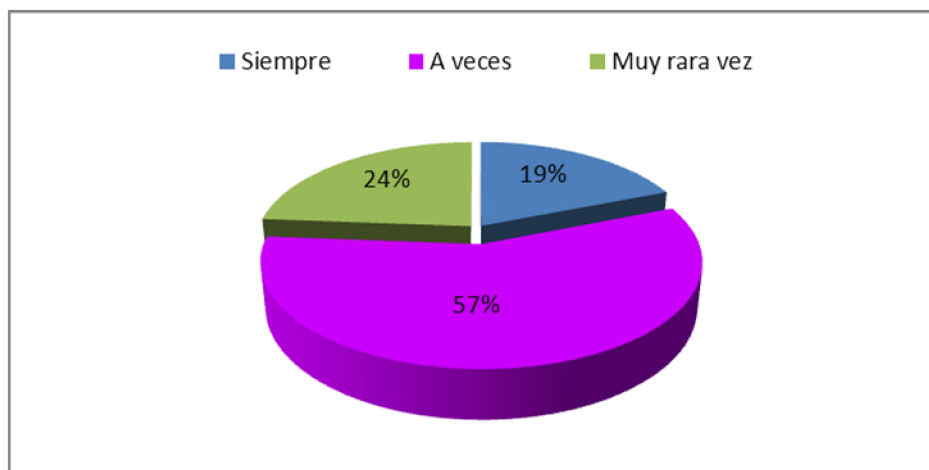
Las cifras obtenidas anteriormente son el resultado de que la administración junto con la Dirección realizan esfuerzos por brindar mejores instalaciones sin embargo todavía se requiere de algunos cambios para brindar al personal mayor comodidad. Es importante escuchar por parte de la administración las necesidades de los trabajadores del Supermercado con el fin de encontrar una solución que mejore sus condiciones en cuento a instalaciones para el desarrollo eficiente de sus funciones.

Cuadro 19. Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad y a la vez ser más creativo y productivo.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	4	19%
A veces	12	57%
Muy rara vez	5	24%
Nunca	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 19. Logro de calidad, creatividad y productividad mediante la utilización de los elementos de trabajo



Fuente: Esta investigación

En la actualidad las condiciones en el área de trabajo ofrecidas por la organización, deben ser las más apropiadas para que la eficiencia y el logro de objetivos se den en su totalidad, la organización está en la obligación de ofrecer a sus trabajadores los elementos suficientes para la labor diaria, con las mejores y más modernas herramientas a fin de que puedan hacerlo con más eficiencia, a la vez estar a la evolución con las exigencias del mercado. De esta manera se sentirán más a gusto, serán más creativos, productivos y oportunos en el desarrollo de sus labores.

Según lo anterior el 57% considera que sus elementos utilizados diariamente, a veces les permiten trabajar con comodidad, lograr calidad y a la vez ser más creativo y productivo, el 24% afirma que muy rara vez les permite lograr sus funciones a tiempo y por ultimo un 19% dice que sus elementos les permite siempre desarrollar sus actividades con calidad y comodidad incitándoles a la creatividad. El no contar con las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades diarias genera malestar, incomodidad, un estado de animo bajo lo que hace que este se refleje a los demás y por ende se malogre el clima laboral ya que se reacciona de una manera inapropiada con los directivos, compañeros de trabajo y hasta los clientes al sentir impotencia de no poder ejecutar sus funciones como el trabajador lo espera.

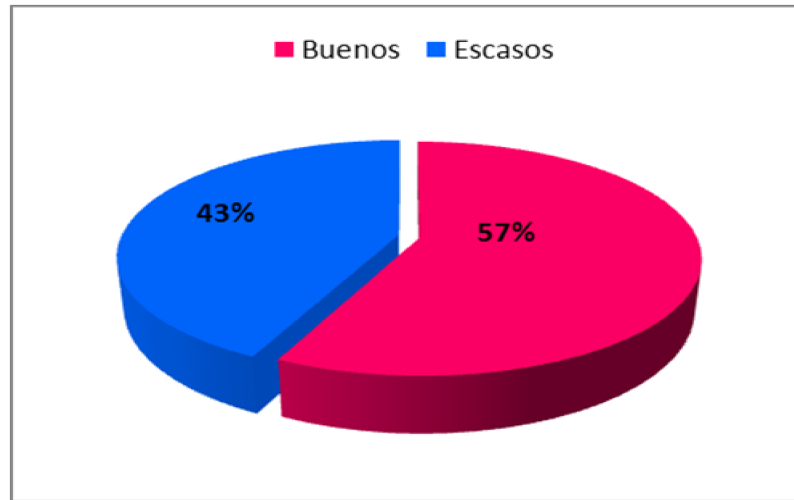
Es necesario por parte de la administración realizar periódicamente un análisis de los elementos de trabajo con el fin de determinar si se requiere un cambio o un mantenimiento de los elementos para que estos brinden al personal que labora en el Supermercado un mejor bienestar y permita ejercer las actividades diarias con calidad y efectividad.

Cuadro 20. Sus Elementos de trabajo son:

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Regulares	0	0%
Buenos	12	57%
Escasos	9	43%
Otro.	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 20. Elementos de trabajo



Fuente: Esta investigación

Las anteriores cifras evidencian lo satisfechos que se sienten los miembros de la empresa con los elementos de trabajo, ya que estos les permiten obtener resultados más eficientes de mejor calidad y agilidad, permitiendo obtener los objetivos de manera oportuna, haciendo notar el esfuerzo y la entrega con la que desarrollaron cada una de las actividades.

Algunos miembros de la organización han expresado que los equipos son buenos, pero debido a la cantidad de información generada por las actividades desarrolladas se requiere buscar elementos más rápidos y efectivos que permitan desarrollar de manera eficiente sus labores y la atención a los clientes, sin embargo existe personal que no cuenta con todos los elementos para efectuar un trabajo con calidad y rapidez, limitando sus actividades diarias afectado así al cliente final.

Por lo anteriormente mencionado el 57% de la organización afirma que los equipos brindados por la empresa son buenos, el 43 % escasos. Es aquí donde el clima organizacional empieza a tener dificultades ya algunos de los trabajadores sienten gusto por desarrollar su trabajo al contar con buenos elementos sin embargo existen aquellos trabajadores que no cuentan con aquellos elementos haciendo que miren dividido el grupo de trabajo, que sientan preferencias por algunos y se refleja la falta de comunicación nuevamente entre todo el equipo de trabajo.

Sin embargo es necesario conocer al detalle con el personal que no cuenta con todos los elementos de trabajo, con el fin de poder encontrar una solución que le permita al trabajador mejorar su sitio de trabajo y al mismo tiempo le brinde la

seguridad que el requiere para el desarrollo de sus actividades diarias. Así la empresa reflejaría igualdad con todos sus trabajadores al ofrece los elementos necesarios para su funcionamiento, brindar a sus miembros las condiciones más favorables, cómodas, satisfactorias y necesarias, con el fin de que sus funciones sean de mejor calidad, creatividad y a su vez pensando siempre en el bienestar de los trabajadores debido a que la mayor parte del tiempo están en las instalaciones de la empresa.

Cuadro 21. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	4	19%
A veces	17	81%
Muy rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 21. Relaciones interpersonales cordiales y abiertas.



Fuente: Esta investigación

Es importante destacar que la actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter, por tanto,

secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. De estas actitudes individuales se derivan las relaciones interpersonales que se desarrollan entre dos o más personas, donde se tratan de relaciones sociales.

Pero a su vez es la habilidad que tienen los trabajadores de interactuar con los de su especie de realizar contacto profundo o superficial durante la realización de actividades. Por lo tanto es un aspecto más que influye dentro del clima organizacional ya que las empresas están conformadas por seres humanos capaces de interrelacionarse para alcanzar los objetivos de la organización.

Por lo anteriormente mencionado el 81% de los trabajadores del Supermercado afirma que a veces existe buenas relaciones interpersonales y el 19 % dice que siempre las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas. Es aquí donde se observa la falta de comunicación que permita desarrollar unas buenas relaciones interpersonales que con lleven a todo el grupo de trabajadores del Supermercado a efectuar sus funciones en un ambiente sano de trabajo, donde no existan grupos apartados o roscas los cuales hagan sentir a los demás como personas ajenas al grupo de trabajo del Supermercado.

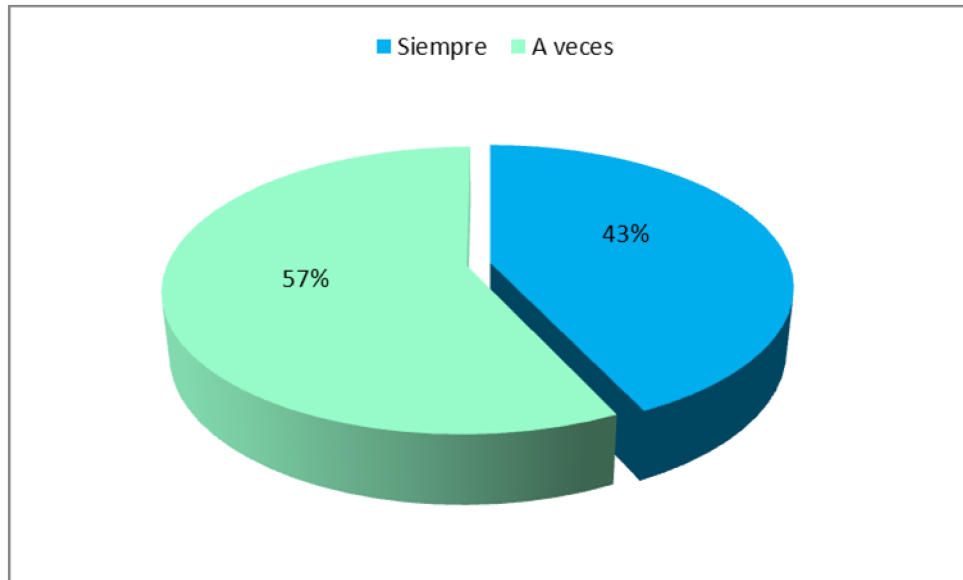
Por lo tanto es importante mantener una buena comunicación y generar espacios para las relaciones interpersonales no solo como equipos de trabajo si no con el fin de lograr sentirse parte de una sola familia en su lugar de trabajo, en el Supermercado Comfamiliar así se unirán las metas para lograr el éxito de la empresa.

Cuadro 22. Cuando trabaja en equipo mejora los resultados del Supermercado.

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	9	43%
A veces	12	57%
Muy rara vez		0%
Nunca		0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 22. Trabajo en Equipo.



Fuente: Esta investigación

Dentro de este aspecto actitudinal se encuentra la integración de los trabajadores con el fin de realizar equipos de trabajo que permitan un mejor desempeño de las funciones y se logren los objetivos. Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los integrantes del grupo. Estas reglas aportan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes, cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

Por lo anteriormente mencionado el 57% de la organización afirma que con el trabajo en equipo a veces se obtienen mejores resultados pero el 43% opina que el trabajo en equipo si mejora los resultados. Se evidencia que el personal no trabaja en equipo debido a las inadecuadas relaciones interpersonales y a la falta de comunicación que se presenta en el Supermercado dañando el clima organizacional. De igual manera se observa que los grupos que manejan unas

buenas relaciones interpersonales son los que pueden mirar que el trabajar en equipo les representa mejores resultados, encontrando entonces que existen divisiones dentro del personal que trabaja en el Supermercado.

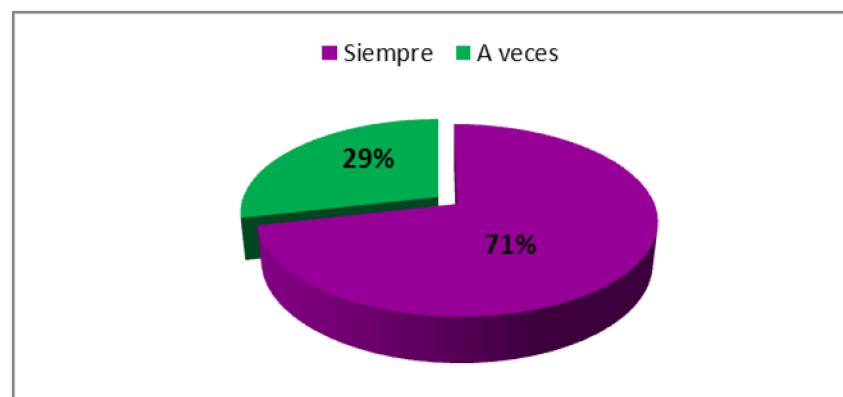
Por lo tanto la empresa debe fomentar entre los trabajadores un ambiente de armonía que les permita obtener resultados beneficiosos. En la actualidad las empresas efectivas son aquellas que trabajan en equipo ya que resulta provechoso no solo para una persona si no para todo el equipo involucrado, trae más satisfacción y hará más sociables a los trabajadores, también enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan ayuda. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

Cuadro 23. Existe el sentido de pertenencia por el Supermercado

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	15	71%
A veces	6	29%
Muy rara vez		0%
Nunca		0%
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 23. Sentido de Pertenencia por el Supermercado.



Fuente: Esta investigación

Por otra parte encontramos en la actualidad un constante bombardeo de consumismo, vanidad desbordada, violencia sin límites, indiferencia afectiva y

sexo grotesco, han producido resultados de irresponsabilidad, indiferencia afectiva y religiosa; pero también han disminuido la firmeza y sembrado en las almas profundos vacíos, difíciles de superar.

Frente a esas realidades, no queda otro remedio que fortalecer las instituciones que todavía quedan en pie. Porque como lo escribiera El Dr. Ron Jenson: *“La sociedad refleja la salud de las grandes instituciones, las cuales reflejan la salud de las familias, las cuales a su vez reflejan la salud de las personas.”*

El sentido de pertenencia significa arraigo a algo que se considera importante, como las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones, que contribuye a alejar o atenuar la soledad, que hoy afecta a los grandes conglomerados humanos.

El sentido de pertenencia insinúa, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella pues difícilmente se “muerde a la mano que nos da de comer”. Por ello la importancia que este valor organizacional este bien cimentado en cada uno de los trabajadores ya que cada trabajador se convierte en accionistas de la empresa y por ende tienen los derechos y los deberes que ello le concede.

Por lo anteriormente mencionado el 71% de los trabajadores afirma tener un sentido de pertenencia lo cual es bueno para la empresa ya que los hace ser mas comprometidos con la misma en la búsqueda de ser siempre los mejores, sin embargo el 29% no siempre tiene ese sentimiento de pertenencia con el Supermercado lo que hace que su participación en la empresa no tenga mayor compromiso si no que se limite a la realización de tareas o actividades.

Por eso si la empresa quiere mejorar ese sentido de pertenencia en sus trabajadores deben evitar el trato desigual, las amplias y marcadas diferencias, estimular, modelar y valorar la participación constante entre todos los que la integran, dar justo valor al esfuerzo, sin importar donde este se manifieste y generar el mismo bienestar y desarrollo, en base al mérito y a la dedicación.

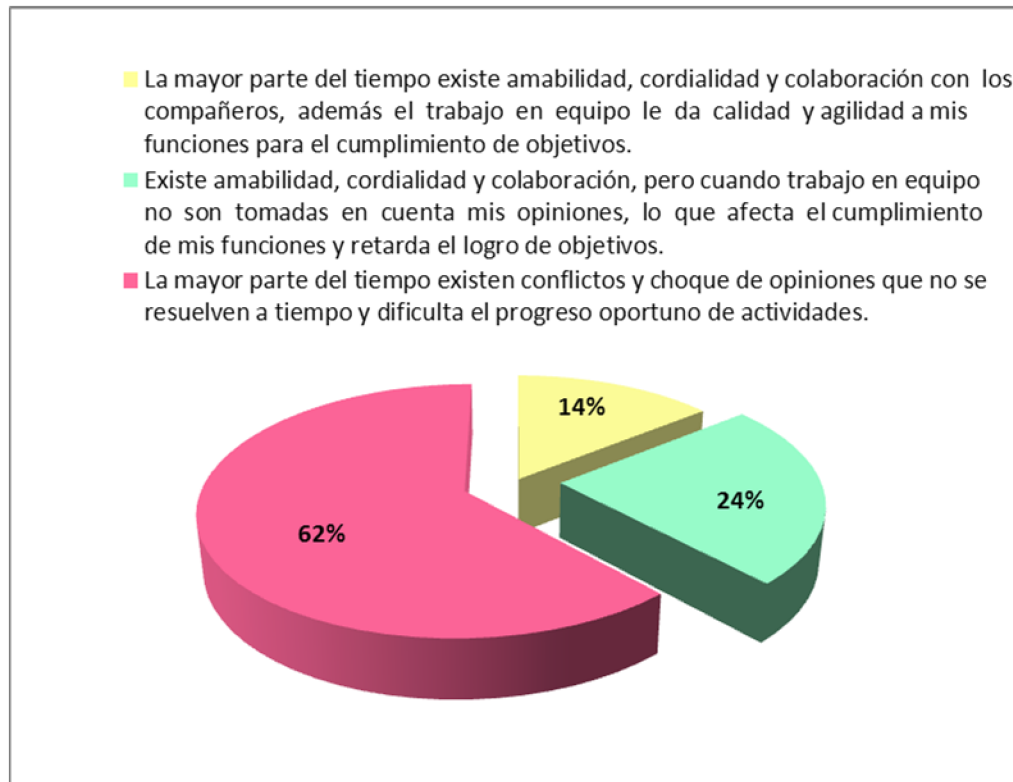
Deben romper los esquemas tradicionales y hacer partícipes de las decisiones que pueden mantener, sostener y perpetuar el ejercicio de la empresa o bien cambiar el rumbo y propósito de la misma, así y solo así realmente les pertenecerá a todos.

Cuadro 24. Seleccione la frase que mejor describe el clima organizacional del Supermercado

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
La mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros, además el trabajo en equipo le da calidad y agilidad a mis funciones para el cumplimiento de objetivos.	3	14%
Existe amabilidad, cordialidad y colaboración, pero cuando trabajo en equipo no son tomadas en cuenta mis opiniones, lo que afecta el cumplimiento de mis funciones y retarda el logro de objetivos.	5	24%
La mayor parte del tiempo existen conflictos y choque de opiniones que no se resuelven a tiempo y dificulta el progreso oportuno de actividades.	13	62%
Existe conflicto y choque de opiniones pero siempre se logra concertar la solución más apropiada.	0	0%
Otro		
Total	21	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 24. Descripción del Clima Organizacional del Supermercado



Fuente: Esta investigación

Las actitudes, valores y creencias de una empresa facilitan la apropiación de características que apunta a la formación de la cultura lo cual exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructura organizacional que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos.

De acuerdo a la pregunta efectuada con respecto a cómo describe el clima organizacional del Supermercado Comfamiliar el 75% considera que la mayor parte del tiempo existen conflictos y choque de opiniones que no se resuelven a tiempo y dificulta el progreso oportuno de actividades, esto se presenta por la falta de comunicación y trabajo en equipo que se refleja constantemente. Es aquí donde se refleja el verdadero clima organizacional viéndose afectado por los factores anteriores lo cual no permite un crecimiento individual ni grupal que los lleve a generar el ambiente laboral adecuado para el desarrollo del Supermercado.

Conclusiones del análisis de resultados

El desarrollo de la investigación ha permitido observar y analizar la situación actual del clima organizacional del Supermercado Comfamiliar objeto de estudio, determinando de esta forma sus fortalezas, debilidades, y oportunidades de mejora con las que cuenta.

Fortalezas.

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

- ✓ La infraestructura de la organización es amplia, cómoda y segura, es decir que los escenarios físicos de trabajo se convierten en elemento esencial para la satisfacción del personal y por consiguiente para el clima organizacional.
- ✓ La estabilidad laboral que proporciona la organización, permite que los empleados trabajen con seguridad y tranquilidad, consiguiendo que se sientan a gusto con esta condición.
- ✓ El compromiso que tiene cada uno de sus miembros con el Supermercado permite que el sentido de pertenencia con la organización les permita desarrollar las actividades asignadas con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Se señala que el talento humano ha sido un factor crucial para el buen desempeño de la misma. El recurso más importante de toda organización es precisamente el talento humano, es el principal motor en toda empresa, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima organizacional agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los trabajadores se sientan satisfechos en su trabajo.

Oportunidades para mejorar

Hoy por hoy las organizaciones se preocupan cada vez más por ofrecer las condiciones y las herramientas suficientes para tener a sus trabajadores satisfechos y productivos, hoy en día las administraciones de las empresas procuran evitar en su totalidad la insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su productividad y logro de resultados.

De acuerdo al análisis de resultados se han detectado las siguientes oportunidades a mejorar:

✓ La estructura organizacional se desarrolla cierta centralización de autoridad, lo que genera demora en la toma de decisiones e inequidad en la distribución de funciones, obteniendo como resultado relaciones interpersonales deficientes.

✓ Socializar nuevamente la misión, visión, los objetivos y la cultura de la empresa, ya que algunos trabajadores no las conocen o existen vacíos y dudas frente a estos conceptos. Lo cual es necesario que dichos conceptos sean claros y totalmente identificados para que en las labores diarias todos recuerden que cada actividad a realizar les permite cumplir con la misión y visión del Supermercado.

✓ La no existencia de oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias, ya que en la empresa no se ha establecido un sistema de motivación en el cual incluyan estímulos u otras formas para que todos los trabajadores se sientan satisfechos y motivados.

Por otra parte la motivación es un factor concluyente en el clima organizacional y por ello es de vital importancia el desarrollo del talento humano como tal, en base a lo expuesto se puede decir entonces que la motivación actúa como un mecanismo que tiene como fin explicar la transición del estímulo a la respuesta y el hecho de que el mismo sea experimentado en la forma que lo es, sin embargo en el Supermercado se observa que no existen medios adecuados y acordes a las necesidades de todos los trabajadores para que exista una auténtica motivación y los impulse a alcanzar nuevas metas.

✓ El no reconocimiento de los logros de cada trabajador hace que el personal del Supermercado sienta desánimo por cumplir con sus funciones y superar las expectativas y metas.

✓ La poca oportunidad de que las opiniones expresadas por los trabajadores del Supermercado, sean tomadas en cuenta, generando un ambiente de desmotivación y disminuyendo el sentido de pertenencia hacia la organización.

Es importante tener en cuenta que la eficiencia y la satisfacción laboral, está influenciada principalmente por el reconocimiento de logros obtenidos mediante el desarrollo un trabajo eficiente, ágil y creativo ya que sin motivación el talento humano de la organización, baja su rendimiento viéndose afectado la persona en si como afectando los resultados de desempeño del Supermercado.

Es importante reflexionar que el suministrar las condiciones necesarias para el desarrollo de tareas es esencial, pero el punto de partida para la satisfacción laboral y un clima organizacional positivo está en tomar efectivamente en cuenta las opiniones expuestas por los trabajadores, sus opiniones, conflictos y dificultades, para que la obtención de excelentes resultados sea el día a día.

✓ La existencia de un proceso de toma de decisiones centralizada, esta situación representa para el trabajador menor satisfacción en el trabajo, mayor tensión y baja autoestima.

✓ Mejorar las relaciones interpersonales ya que esto con llevaría a una integración de los trabajadores permitiendo así desarrollar un trabajo en equipo optimizando en un ciento por ciento las labores diarias y generando mas productividad para el Supermercado.

✓ Por otra parte es claro que no existe un verdadero trabajo en equipo y que cuando existen inconsistencias en algunas ocasiones se brinda la ayuda necesaria y oportuna reflejando que la debilidad más grande que afronta el Supermercado es la falta de comunicación y el trabajo en equipo.

✓ De igual forma el factor comunicación se evidencia como una oportunidad para ser mejorada, debido a que esta tiene algunas irregularidades en la mayoría de los procesos que se desarrollan en el Supermercado debilitando la planificación de actividades, ya que si esta no tuviera algún límite en la comunicación, la administración y trabajadores podrían encontrar las dificultades que se presentan en la delegación de funciones y en la conformación de los planes de gestión.

7. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL SUPERMERCADO COMFAMILIAR

Partiendo de la premisa “lo que no se controla no se puede medir y lo que no se puede medir no se puede evaluar” y teniendo en cuenta que una de las características de la alta dirección es la “calidad de las decisiones” que se tomen se considera que los resultados de toda gerencia empresarial se obtienen a través de los seres humanos. No hay ninguna otra posibilidad, son hombres y mujeres quienes manejan equipos y maquinas, enseres y materiales, son personas encargadas de los clientes y su satisfacción. En fin es la gente la única responsable de todo lo que pueda suceder en una empresa, pero lo paradójico de la situación empresarial que se observó es que la gente es el factor económico mas descuidado. Por lo tanto la verdadera gerencia de nuestro tiempo es una **GERENCIA de GENTE**, no es una gerencia de cosas, es una gerencia humana.

Todo lo anterior confirma que el enfoque tomado en esta investigación es parte integral de la nueva formación adquirida, es la inquietud permanente que queda para cualquier sector productivo, no se puede buscar beneficios económicos sin tener en cuenta que estos se mueven por el desarrollo, formación y motivación de las personas que trabajan en una empresa u organización. Las políticas de dirección que hoy asimilan muestran claramente que no se podrá obtener ningún progreso empresarial si no hay desarrollo humano, si no se cuenta con mejor gente cada día, si no hay perfeccionamiento profesional y capacitación dinámica. La rutina, la ignorancia y el desinterés son los peores enemigos de la gente de una organización. Es muy cierto que la formación y motivación de la gente cuesta, Pero está comprobado que el no hacerla cuesta muchísimo mas.

Ante una nueva etapa para el crecimiento y desarrollo del Supermercado Comfamiliar se ha visto en la necesidad de mejorar el clima organizacional, buscando una interacción más cercana entre todo el personal que labora en la misma, por lo que permite que se presente una propuesta de diversas estrategias teniendo en cuenta los diferentes aspectos que hacen parte del clima organizacional, para que contribuyan al desarrollo de un ambiente laboral armónico, obteniendo de esta manera un mayor compromiso con la calidad y exigencia organizacional de la misma.

En la actualidad existen varios aspectos que abarcan el clima organizacional en las organizaciones, sin embargo la gran cantidad de estos son obviados en el momento de administrar al personal, dejando de lado al considerar los factores importantes que hacen parte del clima, factores que siempre se ponen de evidente por la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, creando que este se sienta en la capacidad de

asumir cualquier reto que se le trace, pero de no existir estos factores que permitan ilusionar al empleado a realizar bien su labor, solo logrará que el trabajador cumpla con las actividades que se le asignen, sin proporcionar a la empresa de nuevas ideas y métodos que aumentarán la productividad y la eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales.

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

A través de esta propuesta se dispone el despliegue de todo el ambiente laboral y su gestión destinado al personal, con el objetivo 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 de la creación de espacios de información, participación y opinión.

Además no se debe dejar de lado que la personalidad de toda organización está inmersa en el clima organizacional, es decir, por el conjunto de valores, creencias, hábitos, ritos, signos que cimentan la concepción que la organización tiene de sí mismo. Este clima organizacional se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión gerencial, ya que condiciona la administración del talento humano como tal.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, es de vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

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

Por lo tanto la aplicación del nuevo modelo del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que establecen los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura

organizacional La importancia de esta información se basa en la demostración de que el clima organizacional influye en el comportamiento expreso de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Debido a lo anterior, las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje valen para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados conseguidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados adquiridos por las organizaciones determinan la percepción de los trabajadores y a su vez condicionan el clima de trabajo de los empleados.

Con la propuesta que se plantea, se pretende que los resultados se obtengan en tiempo no menor a un año, tiempo en el que se deberá aplicar el plan de acción.

7.1. PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SUPERMERCADO COMFAMILIAR

Teniendo en cuenta que la única constate en la actualidad es el cambio, se debe generar un cambio en la gerencia en cuanto a los factores de liderazgo, toma de decisiones y la comunicación. Ya no es el tiempo de las direcciones impositivas si no es el tiempo de la gente, de una GERENCIA DE GENTE, donde gerenciar la Energía Humana es la más nueva y más dinámica función de la administración moderna. Por eso se define la empresa como una “suma de Energías que deben canalizarse positivamente hacia el servicio”

El gerente de hoy debe estar consiente de esta circunstancia, de esta nueva concepción y de esta nueva pauta. La energía positiva es lo más importante. La motivación es la clave y el optimismo es la táctica.

Es aquí donde la Alta Dirección debe enfocar su liderazgo, en tomar la decisión de iniciar con un cambio en el ambiente laboral del Supermercado que le permitirá mejorar las comunicaciones en cuanto a “obrero-patronos” ya que esta propuesta le permite tener un nuevo enfoque y una nueva dimensión en cuanto al manejo del trabajo y del ambiente laboral.

Cada día hay que enfrentar nuevos cambios y generar nuevos caminos donde el cambio más importante es el estilo de Gerencia, donde el gerente adopte un método de dirección más actualizado, más dinámico y más humano. La gerencia dinámicamente activa y humanamente proyectada podrá ser la salvación de nuestra economía colombiana y el motor de desarrollo, teniendo en cuenta que la gerencia no solo es una actividad empresarial si no que es una actividad social. La gerencia de la gente proyecta actividades tendientes al mejoramiento de la calidad de vida humana, tanto para el área de mercadeo donde se ofrecen buenos productos, como en el área de los trabajadores donde se genera bienestar permanente.

La verdadera gerencia es una gerencia humana, no una gerencia de cosas, no es una gerencia fríamente técnica o calculadoramente científica, no se podrá obtener ningún progreso empresarial si no hay desarrollo humano. Por eso, la Alta dirección esta involucrada en cada uno de los programas que a continuación se registran estableciendo las estrategias de personal adecuadas a su crecimiento, prosperidad y cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para este efecto es necesario asumirlo a partir de la cultura y el clima organizacional que se consideran factores determinantes en la eficacia administrativa, que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tengan estos de la misma, es relevante indicar que si estos no se desarrollan armónicamente no se podrá lograr en el Supermercado Comfamiliar, un clima organizacional satisfactorio que permita contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y normativa o políticas propias de la empresa.

Los diferentes aspectos y la estructura del sistema organizacional dan lugar a determinadas condiciones del clima en función a las percepciones de los trabajadores, su comportamiento y sus expectativas por lo tanto se requiere de un Plan de Acción que permita integrar dichas actividades dando lugar al mejoramiento y fortaleza del clima organizacional en el Supermercado.

Objetivo General.

Presentar las condiciones más adecuadas para establecer un clima organizacional favorable en el Supermercado Comfamiliar, con el fin de fortalecer el bienestar y la satisfacción laboral del talento humano a partir del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

- ✓ Proponer un programa de recolección de información acerca de la ideología, filosofía, creencias, valores y aspiraciones organizacionales, con el fin de definir claramente la cultura que identifica a la organización.
- ✓ Crear una estructura organizacional, en término de flexibilización dentro del área, con el fin de que la administración puedan delegar con mayor equidad las funciones organizacionales.
- ✓ Crear un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulos para que los trabajadores del Supermercado se sientan satisfechos.
- ✓ Promover un programa de comunicación efectiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos.
- ✓ Fomentar la instauración de equipos de trabajo, autoguidados con misión y visión propias, con el fin de integrar a todos los miembros de la organización y así hacerles participes en el proceso de toma de decisiones.

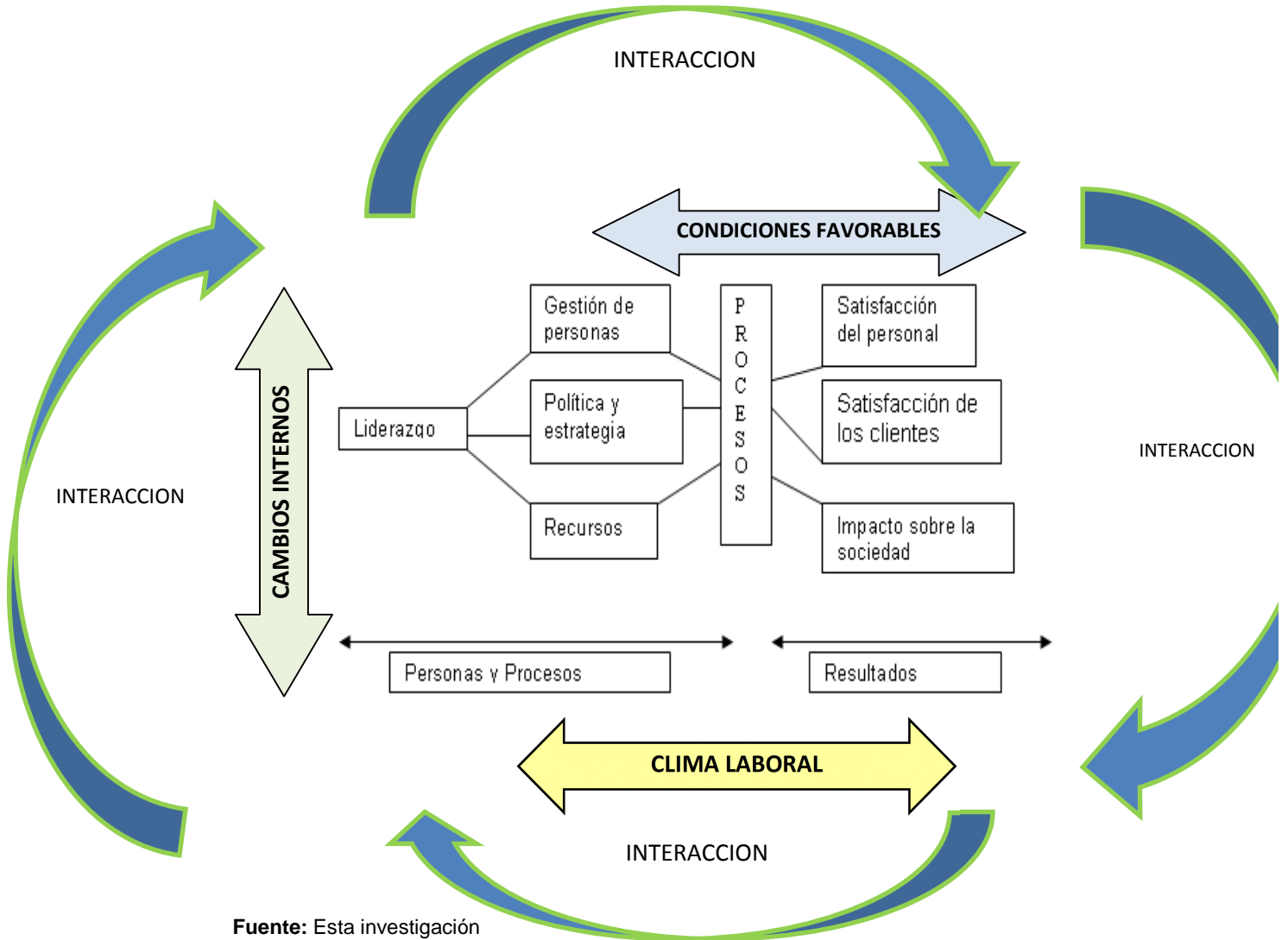
7.2. MODELO DE ESPACIOS FAVORABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir de la investigación realizada dentro del Supermercado Comfamiliar de Nariño con relación al clima organizacional se derivan las estrategias que la empresa debe desarrollar a corto y mediano plazo, para aprovechar las oportunidades de mejora, valorando los aspectos las fortalezas, a fin de optimizar la competitividad, la productividad y la sostenibilidad en su sector.

Se formula el replanteamiento del clima organizacional desde tres compendios significativos: los cambios internos del Supermercado, con relación a la estructura, políticas, procesos, estilos de dirección, los factores causales del clima y consecuencias organizacionales, los cuales guiarán el fortalecimiento del clima, todo esto a partir de la interacción adquirida entre el comportamiento y las percepciones de todos los miembros de la organización.

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

Figura 1. Modelo de espacios favorables del clima organizacional



Fuente: Esta investigación

La importancia de este modelo que se propone reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales existentes, si no que dependen de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo estas apreciaciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada persona tenga del Supermercado Comfamiliar.

De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características de la organización y sus miembros. La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, es de vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Los espacios y estructuras del sistema organizacional dan lugar a determinadas contextos del clima, en función a las percepciones de los trabajadores, su comportamiento y sus expectativas.

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

Desde la perspectiva del modelo propuesto el clima organizacional se observa que este es el conjunto de los fenómenos objetivos como son los cambios internos del Supermercado efectuados a partir de la claridad organizacional, la estructura organizacional, estilos de dirección, las actitudes, valores y creencias obtenidos a partir de la interacción de los comportamientos y percepciones de todos los miembros que conforman la organización. Esta integración de los componentes crea obviamente una gran variedad de condiciones para el clima laboral del Supermercado como, por ejemplo, productividad, satisfacción, adaptación, entre otros.

Por lo tanto la aplicación de dicho modelo proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los trabajadores, como en la estructura de la organización. La relevancia 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.

Por esta razón las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores y a su vez condicionan el clima laboral de los miembros del Supermercado.

En consecuencia es prioritario definir en la práctica los programas de mejoramiento propuestos a continuación de acuerdo al análisis del cuestionario de clima organizacional, es de esperarse que se logre fortalecer los intereses y por ende se logre obtener un alto grado de satisfacción.

7.3. PROGRAMA DE ESTILO DE LIDERAZGO.

Durante el proceso de implementación de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional del Supermercado, la Alta Gerencia a cargo no debe esperar que ésta por sí sola responda a los cambios, ya que es fundamental la presencia de una persona que tenga la suficiente capacidad de liderar y encaminar todos y cada uno de los esfuerzos hacia el logro del mejoramiento del clima organizacional.

Es así, como dentro de todo el proceso de formación y desarrollo del mejoramiento del clima organizacional, surge la necesidad de contar con la presencia de un líder, que marque las pautas de actuación y que además se caracterice por la percepción de la necesidad de cambio, por su innovación, creatividad, habilidades de comunicación, eficiencia, trabajo en equipo, entre otros aspectos, que acompañados del ejemplo proyectado de los nuevos comportamientos y actitudes, genere en el personal que tiene a su cargo, las mismas ganas y actitud de cambio, hacia el logro de mejores resultados y objetivos en común.

Considerando que dentro de la Caja de Compensación y el Supermercado se maneja un estilo de liderazgo autocrático, es fundamental emprender acciones de cambio y mejoramiento, en busca de la implementación de un estilo de liderazgo participativo, en donde los altos directivos, se caractericen por el compromiso hacia la descentralización del poder.

Para que se pueda dar una descentralización del poder, debe efectuarse iniciando un contacto directo con todos y cada uno de los miembros de la organización, desde los altos mandos, hasta los niveles operativos, atendiendo las opiniones y sugerencias de sus trabajadores, mejorando los canales de comunicación, promoviendo la generación de equipos auto dirigidos, incrementando los niveles

de motivación, impulsando el desarrollo de su personal y instaurando el punto de partida para el inicio de la Delegación de Funciones

Es así, como no se debe hablar de una delegación de tareas, sino de una Delegación de Procesos, con el fin de que el personal se centre en los resultados integrales de las funciones que desempeña y no que piense en cumplir la “tarea” que le corresponde, descuidando lo demás.

Objetivo propuesto: Concientizar sobre las ventajas del cambio o mejoramiento del clima organizacional del Supermercado y los requerimientos para su establecimiento y desarrollo, de tal manera que se logre el compromiso de los altos directivos.

Estrategia: Concientización de las ventajas cambio o mejoramiento del clima organizacional del Supermercado y los requerimientos para su establecimiento y desarrollo, de tal manera que se logre el compromiso de los altos directivos. Realizar evaluaciones que permitan identificar si los cambios se están ejecutando y cual es el impacto de los cambios ante el personal. Manejando la retroalimentación que es la que con lleva a mantener las mejoras logradas entre los directivos y el equipo de trabajo del Supermercado.

BENEFICIOS

- ✓ Dar seguridad a los colaboradores para que tengan confianza en sí mismos y de la labor que desempeñan
- ✓ Conocer la importancia del cambio en el ambiente de trabajo, en el talento humano y en los procesos.
- ✓ Formar y contratar personal con la capacidad para influir positivamente en los demás.
- ✓ Trabajar unidos con entusiasmo en la consecución de los objetivos organizacionales.
- ✓ Brindar confianza y espacios abiertos para incrementar la participación en los colaboradores

Cuadro 25. PROGRAMA DE ESTILO DE LIDERAZGO					
Objetivo	Estrategia	Respons.	Acciones	Periodicidad	Indicadores
Concientizar sobre las ventajas del cambio o mejoramiento del clima organizacional del Supermercado y los requerimientos para su establecimiento y desarrollo, de tal manera que se logre el compromiso de los altos directivos.	Concientización de las ventajas cambio o mejoramiento del clima organizacional del Supermercado.	Alta dirección, coordinación administración del Supermercado y Especialista en liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación de un experto en liderazgo y gestión. ▪ Convocatoria a reunión a todos los altos directivos de la empresa. ▪ Definición de las temáticas a tratar. 	1 Mes	<p>% de colaboradores que conocen el programa /Total de colaboradores</p> <p>% de reconocimiento e interés del programa a desarrollar por parte del gerente general.</p>
Evaluar, controlar y hacer el respectivo seguimiento a los cambios o resultados generados sobre el estilo de liderazgo empleado por el gerente.	Evaluación y control de las actividades ejecutadas y los resultados logrados.	Especialista en Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuentros, entre el gerente y el Especialista con el fin de que éste evalúe si el gerente está respondiendo de manera positiva a los programas y sugerencias hacia el cambio del direccionamiento. ▪ Sondeo entre los trabajadores del Supermercado, con el fin de evaluar los cambios 	Trimestral	<p>No de evaluaciones realizadas /No de evaluaciones programadas.</p> <p>% de colaboradores que consideran eficiente y oportuno el desarrollo del nuevo estilo de liderazgo adoptado</p>

<p>Retroalimentaciones de los temas tratados, con el fin de mantener los cambios y mejoras logradas.</p>	<p>Retroalimentación</p>	<p>Especialista de Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Especialista de Liderazgo deberá diseñar programas de retroalimentación, que sirvan de apoyo y soporte al gerente a lo largo de su gestión. 	<p>Trimestral</p>	<p>Técnicas aplicadas / total técnicas trabajadas.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------	----------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	--------------------------------------------------------

Fuente: Esta investigación

7.4. PROGRAMA DE MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuando se habla de Estructura Organizacional, se está haciendo referencia a tres elementos básicos, con los cuales debe contar toda organización teniendo en cuenta que el Supermercado es una unidad de negocio de la Caja de Compensación y por lo tanto no cuenta con una estructura interna. Dichos elementos son: Definición de Cargos, Organigrama. Manual de Funciones.

Lo anterior, le proporciona al Supermercado una mayor coordinación y orden en todas y cada una de sus actividades, así como el mejoramiento de los canales de comunicación, haciendo que éstos sean mucho más eficientes y por ende los mensajes e información transmitida sea oportuna, generando agilidad en la respuesta a problemas tanto internos, como externos. Teniendo en cuenta un análisis de la contratación directa con la Caja de Compensación evitando así el outsourcing ya que este se ha convertido en un limitante de la estructura del Supermercado.

Por tales razones y partiendo de que la definición de la estructura organizacional, es fundamental para mejorar el clima laboral, es necesario llevar a cabo las siguientes estrategias y actividades:

Objetivo propuesto: Diseñar un Organigrama, donde sean representados los cargos manejados por el Supermercado realmente y donde sean diferenciados de forma clara las líneas relacionales y de comunicación.

Estrategia: Elaboración de un organigrama, acorde a lo establecido en el manual de funciones. Presentación del nuevo Organigrama a Directivos, Jefes y Trabajadores. Evaluación y Control de la modificación de la estructura organizacional del Supermercado.

BENEFICIOS

- ✓ Conocer los puestos de trabajo
- ✓ Permitiría adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo de trabajo construyendo relaciones fuertes que contribuyan al cumplimiento de unas metas con sentido de colaboración y ayuda mutua.

Cuadro 26. PROGRAMA DE MODIFICACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo	Estrategia	Respons.	Acciones	Periodicidad	Indicadores
<p>Diseñar un Organigrama, donde sean representados los cargos manejados por el Supermercado realmente y donde sean diferenciados de forma clara las líneas relacionales y de comunicación.</p>	<p>Elaboración de un organigrama, acorde a lo establecido en el manual de funciones</p>	<p>Alta dirección, Coordinación y administración del Supermercado.</p>	<p>Diseño del organigrama, estableciendo coherencia entre lo manifestado en el manual de funciones y los cargos, en sus respectivos niveles</p>	<p>1 Mes</p>	<p>Fecha de entrega /Tiempo propuesto. No. De trabajadores que reconocen sus jefes inmediatos / total de trabajadores.</p>

<p>Dar a conocer a Directivos, Jefes y Trabajadores el nuevo esquema de cargos (Organigrama) y los cambios que ello implica.</p>	<p>Presentación del nuevo Organigrama</p>	<p>Alta dirección, Coordinación y administración del Supermercado</p>	<p>Convocatoria a Reunión tanto de Directivos, como de Jefes y trabajadores del Supermercado</p>	<p>1 Semana</p>	<p>% de trabajadores de área que conocen el programa /Total Trabajadores de área</p>
<p>Realizar evaluación y control de la implementación y cumplimiento de la nueva estructura organizacional.</p>	<p>Evaluación y Control.</p>	<p>Coordinación y administración del Supermercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento de las funciones ejecutadas por cada uno de los cargos. ▪ Espacios abiertos, en donde se promueva la participación del personal frente al cambio ▪ Formulación de indicadores de gestión, para la evaluación de niveles de desempeño y niveles de eficiencia ante problemas e inconvenientes en el desarrollo de las funciones. 	<p>1 Mes</p>	<p>No de evaluaciones realizadas /No de evaluaciones programadas</p> <p>No. De reuniones Realizadas /No de reuniones programadas.</p> <p>% de trabajadores satisfechos la nueva definición del organigrama</p>

Fuente: Esta investigación

7.5. PROGRAMA DE RENOVACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Renovar la cultura organizacional con el fin de clarificar las aspiraciones individuales y colectivas, las creencias, la filosofía y valores de los miembros de la organización.

Objetivo propuesto: Presentar un programa de renovación de la cultura a través de subsistemas Organizacionales, con el fin de concretar claramente los componentes de la cultura que identifica al Supermercado Comfamiliar

Estrategia: La cultura organizacional se puede definir como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización, distinguiéndola de las demás, haciendo que los aspectos diferenciales permitan el apoyo entusiasta de los miembros, convirtiéndose en un respaldo de compromiso con el logro de objetivos.

BENEFICIOS

- ✓ Los productos subjetivos proporcionan modelos de conocimiento de la realidad por medio de los cuales todos los miembros interpretan su realidad individual y grupal de la organización y coordinan su comportamiento.
- ✓ La renovación de la cultura traerá consigo beneficios en el proceso de enculturación ya que permite actualizar el carácter y alcance de las estrategias en la construcción de un futuro.
- ✓ Permite seleccionar los comportamientos adecuados dentro de la organización. Donde todos los miembros del Supermercado se identifican con la cultura organizacional.

Cuadro 27. PROGRAMA DE RENOVACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo	Estrategias	Responsables	Acciones	Periodic	Indicadores
Presentar un programa de renovación de la cultura a través de subsistemas Organizacionales, con el fin de concretar claramente los componentes de la cultura que identifica al Supermercado Comfamiliar	Subsistemas ideológicos	Todo el personal	Construcción de los símbolos por los cuales se trasmite la	Anual	No. de personas que conocen la cultura organizacional / Total del personal
	Subsistemas Sociológicos	Todo el personal	Pautas ideológicas adaptativas que ha de seguir cada componente de la organización	Anual	No. de elementos positivos / Total de la Información No. de elementos negativos / Total de la información
	Subsistema Tecnológico.	Alta Dirección, Coordinación y la administración del Supermercado.	Aspectos instrumentales que predominan en la organización	Anual	Información Tecnológica organizacional / Total de recursos Tecnológicos
	Definir los aspectos propios que componen la cultura del Supermercado.	Alta Dirección Todo el personal	Talleres de interacción que permitan identificar las características particulares de la empresa	Anual	No. de personas asistentes / No. total de personas

<p>Presentar un programa de renovación de la cultura a través de subsistemas Organizacionales, con el fin de concretar claramente los componentes de la cultura que identifica al Supermercado Comfamiliar</p>	<p>Dar a conocer la cultura organizacional y dirigir al personal con el fin de que comprendan cada uno de los aspectos explícitos que la conforman</p>	<p>Alta Dirección Todo el personal</p>	<p>Folletos, documentos, talleres y actividades de interacción</p>	<p>Anual</p>	<p>No. de empleados que conocen y se identifican con la cultura organizacional / Total personal</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Esta investigación

7.6. PROGRAMA DE ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.

Fortalecer los puestos de trabajo de cada uno de los trabajadores del supermercado con el fin de generar una calidad de vida laboral. En general, los puestos se enriquecen permitiendo que los empleados adquieran mayores responsabilidades y funciones nuevas; permiten por lo tanto un trabajo más variado, aprendizajes nuevos, y todo esto conlleva una mayor motivación, más calidad en el trabajo mismo, y una mayor satisfacción.

Significa además un desafío, que puede mostrar a quien lo asume algunas potencialidades propias de las cuales antes no había logrado darse cuenta. Se abre para el trabajador un ámbito de mayor autonomía y responsabilidad en el desarrollo de su trabajo. A su vez, esta mayor autonomía y responsabilidad puede favorecer la participación de los trabajadores en la solución de los problemas de producción a través de sus propuestas y sugerencias.

Objetivo propuesto: Implantar un programa de enriquecimiento del puesto para incrementar la motivación intrínseca y satisfacción laboral de los trabajadores del Supermercado.

Estrategia: Elevar la eficacia de la organización del trabajo. Dar a los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para la persona

BENEFICIOS:

- ✓ Enriquecimiento de tareas que se traducen en descripción de puestos y competencias realizadas de tal manera que produzcan una mayor motivación en la tarea contribuyendo a la calidad de la vida laboral, de los trabajadores y por ende beneficiara al Clima laboral.
- ✓ La identificación de tareas permite mejorar el sentido de responsabilidad y de satisfacción en los resultados obtenidos.
- ✓ El que la Alta dirección genere Autonomía en los trabajadores permite otorgar a los mismos cierta discrecionalidad y control sobre sus decisiones de trabajo. Evitando así producir niveles de pobre desempeño o inclusión a la apatía.
- ✓ Enriquecimiento vertical implica un nuevo estilo en la alta dirección donde le da mayor participación al personal del supermercado, ya que le permite incrementar la independencia y responsabilidad del empleado y proporciona retroalimentación.
- ✓ El enriquecimiento del trabajo ofrece beneficios tanto para el individuo, con respecto a su crecimiento, autorrealización y satisfacción laboral, para la organización con trabajadores intrínsecamente motivados y con un mejor desempeño, menor ausentismos, y conflictos laborales.

Cuadro 28. PROGRAMA DE ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO					
Objetivo	Estrategia	Respons.	Acciones	Periodicidad	Indicadores
Implantar un programa de enriquecimiento del puesto para incrementar la motivación intrínseca y satisfacción laboral de los trabajadores del Supermercado.	Variedad de habilidades	Alta Dirección Todo el personal	Permite a los trabajadores a desempeñar diferentes habilidades en su lugar de trabajo.	Permanente	No Habilidades Propuestas/ No de Habilidades ejecutadas por los trabajadores
	Identificación de tareas.	Todo el Personal	Permite que los empleados se identifiquen con sus tareas.	Permanente	No de tareas Identificadas/ No de trabajadores del área.
	Autonomía.	Alta Dirección Todo el personal	Significa ser responsable por la labor desempeñada.	Permante.	% de las metas alcanzadas en cada puesto de trabajo.
	Enriquecimiento vertical.	Alta dirección	Participación en el diseño de tareas.	Anual	% de los trabajadores participativos en el diseño de su lugar de trabajo.

Fuente: Esta investigación

7.7 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DEL SUPERMERCADO.

En este se define la motivación como objetivo básico que tiende a proveer las destrezas necesarias a todos los trabajadores para la mejor realización de sus funciones, puesto que la participación del personal, contribuirá a ampliar sus conocimientos y a desarrollar nuevas destrezas y actitudes que le permitan alcanzar la efectividad y productividad en su desempeño diario dentro del Supermercado Comfamiliar

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

Objetivo propuesto: Diseñar un programa que estimule a la motivación, que permita integrar a los miembros con miras a facilitar, fortalecer y consolidar el compromiso del personal con la empresa, incluyendo diferentes formas de estímulos para que los trabajadores del Supermercado se sientan satisfechos.

Estrategia: Establecer un sistema de recompensas e incentivos, que estimule el comportamiento proactivo y así procurar que los trabajadores promuevan la estabilidad en su área de trabajo, así mismo fomentar en la administración la creación de un sistema de estímulos que incluya, beneficios sociales, entre otros, como parte del conjunto de recompensas que la empresa brinda a sus trabajadores con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

BENEFICIOS.

- ✓ El programa de motivación ayudará al Supermercado a obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia.
- ✓ La motivación ayuda en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.
- ✓ La dirección del Supermercado Comfamiliar contará con un instrumento teórico que le sirva como guía para la motivación el cual es el programa de motivación registrado a continuación.
- ✓ Inyectar una carga emotiva a las personas que integran la empresa para que generen y mantengan un sobreesfuerzo y produzcan más

Cuadro 29. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DEL SUPERMERCADO.					
Objetivo	Estrategia	Respons.	Acciones	Periodicidad	Indicadores
Implantar un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulos para que los trabajadores del Supermercado Comfamiliar.	Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.	Alta Dirección, Coordinación y administración del Supermercado	Estas actividades deben promover desenvolvimiento de los empleados para que constituyan Motivación de la fuerza laboral.	Mensual	No de Trabajadores/ No de trabajadores motivados
	Creación de un comité.	Comité de Motivación	Seleccionar el personal del Supermercado con el fin de hacerlos participes en el programa de motivación.	Anual	Comité Motivacional
	Convivencia institucional	Todo el personal	Realizar 2 eventos en el año de recreación y deportes y actividades culturales donde participe todo el personal	Semestral	No. de personas asistentes / No. de participantes convocados

	Motivación laboral y personal	Todo el personal	Reconocimiento verbal Entradas para cualquier evento social	Mensual	No. de empleados motivados / Total de trabajadores
	Incentivos causales	Todo el personal	Mención de honor en público, reconocimiento de gestiones diversas Mural de reconocimiento	Trimestral Mensual	No. de empleados incentivados / Total de trabajadores
Establecer las Prestaciones Flexibles.	Las prestaciones flexibles permiten a los empleados escoger entre un menú de opciones de prestaciones	Alta Dirección	La idea es permitir a cada empleado escoger un paquete de prestaciones que estén hechos a la medida de sus necesidades y de su situación. El supermercado establece una cuenta de gastos flexible para cada empleado, basado en algún porcentaje de su salario y entonces a cada prestación se le etiqueta con un precio.	Anual	No total de trabajadores/ No de Trabajadores que acogen las prestaciones flexibles

Evaluación del programa de Motivación establecido.	Consolidación de acciones generadoras de bienestar	Alta Dirección, Coordinación y administración del Supermercado	Analizar el impacto de estímulos en el clima organizacional del Supermercado en cuanto a la productividad y calidad de la gestión.	Anual	No de Estímulos aplicados/No de metas cumplidas.
----------------------------------------------------	----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	--------------------------------------------------

Fuente: Esta investigación

7.8. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA LA ORGANIZACIÓN

La comunicación se ha considerado por milenios el medio por excelencia para lograr mejorar las relaciones sociales y dirimir conflictos logrando así el éxito de manera individual como colectiva lo que es necesario en el supermercado Comfamiliar, por lo cual, la presente propuesta está orientada a mejorar la comunicación entre todo el personal de la organización teniendo en cuenta la generación de distintos soportes de comunicación interna adecuados a los requisitos de sus miembros.

Objetivo propuesto: Fomentar el desarrollo de habilidades, aptitudes relacionadas con la comunicación asertiva, lo cual es prioritaria para el logro de una adecuada interrelación personal.

Estrategia: Diseñar y socializar las metas y objetivos del Supermercado Comfamiliar, mediante la debida planificación con una serie de normas y funciones preestablecidas de tal manera que se pueda realizar una óptima codificación de toda la información organizacional y así difundir el mensaje a través de los medios adecuados dependiendo del alcance que se le desee dar a dicha información en la empresa. La efectiva comunicación servirá como método de formación de grupos, cooperación, agilidad y eficiencia en la obtención de resultados.

BENEFICIOS:

- ✓ Una buena comunicación es el aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de la organización, ya que la misma se establece en todos los procesos de la vida laboral.
- ✓ La comunicación horizontal permite desarrollar un estilo de dirección participativa, genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos permite la creación de confianza y compañerismo.
- ✓ La comunicación es importante para manejar conflictos y es uno de los factores claves de la eficiencia y desarrollo organizacional.
- ✓ Es de vital importancia para la alta dirección motivar a la gente, liderarlos, hacerlos partícipes de las decisiones si se maneja un buen programa de comunicación mejorando el clima laboral y consecuentemente la calidad de vida laboral.

Cuadro 30. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA LA ORGANIZACIÓN

Objetivo	Estrategia	Respons	Acciones	Periodicidad	Indicadores
Promover un programa de comunicación asertiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la empresa de las actividades y resultados obtenidos.	Comunicación horizontal	Alta Dirección	Lograr una comunicación que promueva la igualdad y la no discriminación. Generando un clima laboral de confianza y respeto	Mensual	Organigramas de comunicación
	Retroalimentación	Alta Dirección Todo el Personal	Ofrecimiento de Retroalimentación precisa y oportuna acerca de las tareas realizadas.	Permanente	% de retroalimentación por parte de los trabajadores del Supermercado
	Espacios de Escucha	Alta Dirección Todo el personal	Realizar una reunión cada mes con todos los trabajadores del Supermercado. Solicitando la participación activa de cada uno de ellos. Con el fin de escuchar sus	Mensual	No. de personas asistentes / Total de empleados

<p>Promover un programa de comunicación asertiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la empresa de las actividades y resultados obtenidos.</p>	<p>Buzón de sugerencias</p>	<p>Coordinación , Administración Y Todo el personal del Supermercado</p>	<p>Crear un buzón de sugerencias en el que se depositarán por escrito las sugerencias y comentarios. El buzón será revisado por parte de la administración quien analizara las sugerencias expuestas.</p>	<p>Mensual</p>	<p>No. de sugerencias recibidas / Total de empleados</p>
	<p>Mensajes y círculos de mejoramiento</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Colocar en la cartelera mensajes que se refieran a las buenas relaciones entre trabajadores, los beneficios de trabajar en equipo. Desarrollar grupos de dialogo que permitan dar solución a problemas grupales e individuales.</p>	<p>Semanal Mensual</p>	<p>No de lectores/ Total Trabajadores. No de Participantes/ Total de Trabajadores.</p>

<p>Capacitar a los trabajadores sobre las técnicas y métodos de comunicación que permitan desarrollar habilidades de escucha efectivas.</p>	<p>Capacitación del Talento Humano</p>	<p>Alta Dirección, Coordinación y Administración del Supermercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de un programa de capacitación. ▪ Realizar un cronograma en donde se especifique el horario y la cantidad de reuniones que se van a realizar entre los trabajadores y la administración 	<p>TRIMESTRAL</p>	<p>No Trabajadores capacitados /No Total trabajadores</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	-----------------------------------------------------------

Fuente: Esta investigación

7.9. PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es la habilidad que permite realizar actividades, ocupaciones, entre otras, unidos bajo la misma misión y bajo una visión común. Es el combustible que le permite a los trabajadores obtener resultados poco colectivos, en consecuencia un equipo de trabajo no funcionará si todos sus miembros no son positivos y colaborativos, dispuestos a animar a los demás miembros del equipo cuando sea preciso. De ésta manera, la presente propuesta está orientada con el fin de integrar a todos los miembros de la organización, promoviendo la formación de equipos y la comunicación, a través de los cuales proporcionen la información y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, a través de procesos de retroalimentación.

Objetivo propuesto: Posibilitar los instrumentos o herramientas que contribuyan a la formación de equipos efectivos a fin de fortalecer el trabajo en equipo en el Supermercado Comfamiliar

Estrategia: Fomentar el trabajo en equipo, lo cual es definitivo toda vez que se considerara que es en unión y solidaridad que se puede generar grandes beneficios al realizar una tarea, ya que este conlleva a una serie de logros compartidos y satisfactorios que permitan alcanzar las metas y objetivos empresariales apropiados para el posicionamiento del Supermercado.

BENEFICIOS:

- ✓ **Amplitud de conocimientos.** Un equipo dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- ✓ **Diversidad de opiniones.** El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- ✓ **Mayor eficacia.** Un equipo que funcione logra mejores resultados que cualquier trabajo individual.
- ✓ **Motivación.** El hecho de sentirse parte de un equipo hace que los miembros aumenten su motivación hacia el trabajo.
- ✓ **La participación hace aumentar la aceptación.** Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.

Cuadro 31. PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo	Estrategia	Respons.	Acciones	Periodicidad	Indicadores
<p>Posibilitar los instrumentos o herramientas que contribuyan a la formación de equipos efectivos a fin de fortalecer el trabajo en equipo en el Supermercado Comfamiliar</p>	<p>Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración disminuyendo el egoísmo entre compañeros e incrementando el compañerismo</p>	<p>Coordinación Administración del Supermercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante reuniones conformar equipos definir la misión y la visión de cada uno de ellos, para tener más claros los objetivos y los responsables de cada función. ▪ Diseñar un proceso de integración de personas. ▪ Proporcionar espacios abiertos a la participación activa fuera del ambiente de tensión del trabajo 	<p>Anua</p> <p>Mensual</p>	<p>Número de personas que asisten a la reunión /No de trabajadores totales</p>

	Brindar herramientas teórico-prácticas que contribuyan a la formación de equipos efectivos a fin de fortalecer el trabajo grupal en pro de la Organización.	Especialista sobre trabajo en equipo	<p>Conversatorio; Trabajo en Equipo.</p> <p>Permitiendo que los miembros del Supermercado interactúen Entre sí para fortalecer en todo momento la confianza, la clarificación de metas y la toma de decisiones, aspectos esenciales en todo desempeño de alta productividad</p>	Trimestral	Número de personas que asisten al conversatorio /No de trabajadores totales
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	-----------------------------------------------------------------------------

Fuente: Esta investigación

7.10. PROGRAMA DE CAPACITACION

Este proyecto se ha diseñado en procura de orientarlo hacia la consolidación y fomento de mayores conocimientos y auto superación como condición esencial para la formalización y desarrollo del Supermercado Comfamiliar. Está dirigido a todo el personal y se busca su vinculo efectivo a la empresa, mediante el apoyo a la gestión general orientado hacia la consolidación de la empresa en el sector comercial.

Mediante la Capacitación los trabajadores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc, en otras palabras les convienen tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración del Talento Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora

Objetivo propuesto: Lograr una capacitación y formación profesional que promueva al desarrollo de competencias técnicas y actitudinales que permitan el crecimiento del Supermercado y generen bienestar a los trabajadores.

Estrategia: Impartir capacitación y formación profesional que incorpore los principios de igualdad y no discriminación.

BENEFICIOS:

- ✓ La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.
- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ✓ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Cuadro 32. PROGRAMA DE CAPACITACION

Objetivo	Estrategia	Respons.	Acciones	Periodicidad	Indicadores
<p>Lograr una capacitación y formación profesional que promueva al desarrollo de competencias técnicas y actitudinales que permitan el crecimiento del Supermercado y generen bienestar a los trabajadores.</p>	<p>Inducción y entrenamiento del puesto.</p>	<p>Alta Dirección, Coordinación y administración del supermercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título del puesto ▪ Departamento al que pertenece ▪ Descripción general del trabajo que realizará el ocupante del puesto. ▪ Descripción específica detallando punto por punto cada una de las actividades que realizará el ocupante del puesto de manera muy clara y 	<p>Cada vez que se requiera</p>	<p>No de trabajadores ingresados/No de Inducción.</p>
	<p>Elaborar mecanismos para la detección de necesidades de capacitación y formación profesional.</p>	<p>Coordinación y administración del supermercado</p>	<p>Definir e implantar los perfiles adecuados para cada curso o taller que se otorga de acuerdo a las necesidades laborales detectadas del personal.</p>	<p>Mensual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un diagnostico valido. ▪ No de cursos o talleres otorgados que cubren las necesidades de capacitación del personal.

<p>Lograr una capacitación y formación profesional que promueva al desarrollo de competencias técnicas y actitudinales que permitan el crecimiento del Supermercado y generen bienestar a los trabajadores.</p>	<p>Garantizar el acceso a la capacitación y formación profesional en un clima de no discriminación y acceso equitativo a todo tipo de oportunidades.</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Diseñar e implantar un programa de capacitación que considere los medios y horarios accesibles a todo el personal del Supermercado.</p>	<p>Semestral</p>	<p>Programa de Capacitación Establecido.</p>
	<p>Determinando la efectividad de la capacitación</p>	<p>Alta Dirección, Coordinación y administración del supermercado</p>	<p>Mediante una evaluación que permita valorar estos aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio de conducta en el personal ▪ Impacto positivo en la productividad de la empresa ▪ Mejoría en el desempeño después de la capacitación. 	<p>Mensual</p>	<p>No de Capacitaciones ejecutadas/No de evaluaciones de Capacitaciones</p>

Fuente: Esta investigación

7.11. PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este proyecto es de vital importancia toda vez que mediante el mismo se evalúa el desempeño laboral, lo cual es imprescindible en la actividad administrativa y por ende el clima organizacional, pues mediante el mismo es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del trabajador con la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de ahí que se puede detectar desacuerdos, desaprovechamiento del potencial laboral además puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

En consideración la evaluación permite encontrar si existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos que desea alcanzar empresas como es el Supermercado Confamiliar.

Objetivo propuesto. Reconocer las debilidades en cuanto a la formación y capacitación que pueden limitar la acción laboral asignada al trabajador.

Estrategia: Dar comienzo a un proyecto evaluativo del desempeño, debidamente planeado, organizado y desarrollado, que permita identificar a los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento, y seleccionar a los que muestran capacidades así para motivar con premios por eficiencia y calidad en el servicio de la comercialización de productos y la atención al cliente externo.

BENEFICIOS:

- ✓ Se obtiene retroalimentación por parte de los trabajadores sobre la manera en que cumple sus actividades para que la alta dirección decida las acciones de mejora se que deben tomar.
- ✓ Fortalece las políticas de compensación como ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos, promociones o trasferencias.
- ✓ Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo
- ✓ Permite detectar errores en el diseño del puesto

Cuadro 33. PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo	Estrategia	Respons.	Acciones	Periodicidad	Indicadores
Reconocer las debilidades en cuanto a la formación y capacitación que pueden limitar la acción laboral asignada al trabajador.	Conocer las debilidades en cuanto a formación y capacitación que limitan el desempeño de labores asignadas a cada Trabajador en cada puesto de trabajo.	Alta Dirección, Coordinación , administración y todo el Personal	Diseño de una evaluación para el desempeño, debidamente planeado, organizado y desarrollado, que permita identificar a los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento, y seleccionar a los que muestran capacidades para estimularles con Premios por su eficacia y calidad en el servicio.	Semestral	Nº de personas evaluadas / Total de personas del Supermercado

Fuente: Esta investigación

7.12 PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DE CONFLICTOS

El programa pretende crear en el Supermercado un clima de relaciones y de convivencia basado en el respeto, el diálogo y la colaboración. Este planteamiento se inscribe en el modelo integrado de gestión de la convivencia, en el cual se sustenta el estilo que se propone para prevenir y abordar los conflictos: relación respetuosa y pacífica entre las partes en conflicto, pero bajo la responsabilidad de la administración, es decir, diálogo y colaboración entre las partes, compatible con el respeto a las normas y con la aplicación de sanciones encontradas en la convención colectiva de trabajadores con contratación directa y sanciones que aplicaría el outsourcing.

Todos los días la Alta dirección se encuentra con pequeños dilemas a los que se da una solución automática. Ante esos pequeños conflictos, se ha aprendido a valorar la parte positiva o negativa de cada opción y a tomar después la decisión más razonable. Sin embargo, todos los problemas no son tan fáciles de resolver. Por ello se debe aprender a enfrentarnos a las situaciones problemáticas, valorándolas y buscando las soluciones más adecuadas en cada momento.

La Alta dirección debe manejar los conflictos bajo soluciones no integrativas (una parte cede) y soluciones integrativas (las partes en conflicto tratan juntas de encontrar la solución). En vez de suprimirlo o intentar llegar a un compromiso, procuran abiertamente encontrar una solución aceptable para todos. Las diversas actitudes para la resolución del conflicto se definen a partir de la asertividad (capacidad del directivo de plantear objeciones; por tanto, de hacer prevalecer su opinión) y de la cooperación (capacidad del directivo de intentar satisfacer los intereses de la otra parte). Para ello se requiere de un plan que permita prevenir y manejar conflictos que se puedan presentar en el Supermercado.

Objetivo propuesto: Fortalecer las capacidades del Supermercado a través de la capacitación a la administración y a los trabajadores en el manejo de conflictos a fin de identificar posibles soluciones a los problemas que atañen en el Supermercado Comfamiliar

Estrategia: Fortalecer las relaciones interpersonales a través de la participación y reflexión, buscando un balance entre la teoría y la práctica. Para ello se utilizarán técnicas participativas para el diagnóstico y el análisis, intercambio de preguntas y comentarios, técnicas expositivas, audiovisuales y usos de dinámicas recreativas y juegos de roles, basados en el trabajo en equipo.

BENEFICIOS:

- ✓ Permite a la Alta Dirección dar una solución conjunta a problemas de competencia, ya que recurre a medios de solución de controversias tales como la conciliación o la mediación en los que predomina el ambiente de cooperación antes que la confrontación.
- ✓ Las partes involucradas en el caso de existir un conflicto llegan a un acuerdo para dirimir dicho conflicto logran un grado mayor de satisfacción lo cual se refleja en el cumplimiento de las obligaciones asumidas.
- ✓ Con la prevención y manejo de conflictos mejora el ambiente laboral ya que no permitiría que se debilite la colaboración colectiva.
- ✓ Permite a la administración convertir los conflictos en fuerzas positivas.
- ✓ Permite a todos los miembros del Supermercado a lograr un mejor conocimiento de los demás y también de si mismos.
- ✓ Invita a los trabajadores a ser creativos buscando métodos adecuados que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas.

Cuadro 34. PROGRAMA DE PREVENCION Y TRATAMIENTO DE CONFLICTOS

Objetivo	Acciones	Respons.	Estrategia	Periodicidad	Indicadores
Fortalecer las capacidades del Supermercado a través de la capacitación a la administración y a los trabajadores en el manejo de conflictos a fin de identificar posibles soluciones a los problemas que atañen en el Supermercado Comfamiliar	Anticiparse y establecer normas para canalizar los conflictos	Coordinación y administración del supermercado	Establecer normas con vistas a encauzar adecuadamente situaciones conflictivas con el fin de reducir el impacto del conflicto.	Anual	No de normas propuestas/No de normas establecidas
	Identificación de los conflictos más frecuentes y de mayor importancia.	Todo el personal	Iniciar un diálogo con todos los trabajadores para identificar los posibles conflictos. FODA, Arbol de Conflictos	Bimensual	No. de asistentes / Total de empleados
	La selección y formación de personal líder.	Coordinación y administración del supermercado	Formar a un equipo de facilitadores de personal que colaboren en prevenir el conflicto y disminuir su impacto. Técnicas expositivas, audiovisuales,	Anual	No. de empleados / Total de líderes
	Identificar mecanismos no violentos para la solución de conflictos	Todo el personal	La solución del conflicto por compromiso. La negociación y cooperación. Condescender	Anual	No de mecanismos propuestos/No de mecanismos Establecidos

7.13 PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA

En función de la presente propuesta se ha definido el siguiente presupuesto por propuesta, lo cual como se tiene claro redundará en beneficio del Supermercado Comfamiliar de Nariño, pues generara un escenario empresario posibilitado desde el verdadero clima organizacional.

DETALLE	VALOR
Programa de estilo de liderazgo	2.560.000
Programa de Modificación de la estructura organizacional	1.000.000
Programa de Renovación de la cultura Organizacional	1.050.000
Programa de Enriquecimiento del puesto	750.000
Programa de Motivación al Personal	2.500.000
Programa de trabajo en equipo	500.000
Programa de Capacitación	350.000
Programa de evaluación de Desempeño	300.000
Programa De prevención y Tratamiento de Conflictos	300.000
Total	9.310.000

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

COSTO BENEFICIO

La relación de estas dos variables tienen un determinante que no es de inmediato resultado pero que se puede decir que conociendo lo que se propone, lo que se invierte, lo que se espera y quienes son los beneficiarios de un proyecto, de una inversión o de una gestión administrativa el costo tiene toda la importa por cuanto es necesario los recursos económicos y financieros para poder adelantar la acción o gestión que se tiene en estudio.

En la investigación los cálculos de costo pueden considerarse relativamente altos o bajos pero estos están encaminados al beneficio de la gente, del profesional, del trabajador y no puede tratarse en segundo plano porque son

las personas quienes generan productividad y beneficio social a nivel personal y a nivel de la organización.

De esta forma se considera que el beneficio superara cualquier costo de inversión pues la propuesta con todo los ajustes que se consideren necesarios, con los seguimientos de evaluación llevaran a resultados de un clima organizacional cada vez más favorable y que sus problemas o inconvenientes administrativos tengan soluciones mas adecuadas, mas sencillas y mas oportunas.

7.14 REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA

La propuesta será viable en la medida que se ajuste a los siguientes parámetros de inclusión;

Viabilidad Empresarial: Se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la empresa Supermercado Comfamiliar para efectuar la propuesta llevando a cabo las estrategias planteadas y el grado de compromiso y acción con el cual se actúe.

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 realizarla.

Viabilidad Técnica Operativa: Se hace presente mediante la receptividad de los trabajadores, 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 ejecutar las estrategias.

8. SEGUIMIENTO

Para que los resultados obtenidos mediante la aplicación de la propuesta se mantengan, es importante que los directivos realicen anualmente un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el clima organizacional, además realizar el análisis de la información y aplicar las acciones correctivas necesarias para que un clima organizacional satisfactorio se mantenga.

Para realizar el análisis de la información se puede tomar como punto de referencia esta investigación, además ésta proporciona los pasos y puntos cruciales en la evaluación y programas para su mejoramiento.

A continuación se presentan un programa de evaluación y control bajo indicadores que permita monitorear los procesos en función de los objetivos, las metas y la satisfacción.

8.1 INDICADORES DE CONTROL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO	INDICADOR	RELACION DE MEDIDA	RESULTADO ESPERADO
Medir el grado de satisfacción de los empleados de la organización	Satisfacción de los empleados	$\frac{\text{No empleados satisfechos}}{\text{Total de personas}} * 100$	100% empleados satisfechos
	Nivel de motivación	$\frac{\text{No empleados motivados}}{\text{Total de personas}} * 100$	100% empleados motivados
Determinar el nivel de alcance de los objetivos institucionales	Nivel de logro	$\frac{\text{Total objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} * 100$	100% objetivos alcanzados
	Sistema de comunicación	Encuestas aplicadas	Eficiencia en el sistema de comunicación
Evaluar el nivel de actitudes del personal hacia la organización	Estrés y conflicto	$\frac{\text{Total personas con estrés}}{\text{Total personas}} * 100$	Disminución de la presión al personal
		$\frac{\text{Total conflictos resueltos}}{\text{Total conflictos presentados}} * 100$	Disminución de conflictos

Fuente: Esta investigación

9. CONCLUSIONES

Una vez recopilado toda la información en cuanto al Clima Organizacional en el Supermercado Comfamiliar de Nariño podemos concluir lo siguiente:

- ✓ El clima organizacional es una inversión en dirección al talento humano, de ahí que sea necesario asumir comportamientos comprometidos con el Supermercado Comfamiliar, por tanto trazar medidas que mejoren los aspectos emocionados en el presente con el propósito de lograr el posicionamiento que la empresa se merece por ser una de las empresas de mayor trayectoria en el sector.
- ✓ El estilo de liderazgo empleado por la empresa, es otro de los factores determinantes para garantizar el éxito en la implementación de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional es por ello que es fundamental contar con un estilo descentralizado y participativo, que promueva el desarrollo de relaciones entre todos los niveles de la organización de manera abierta, flexible y coordinada y que además proporcione confianza y motivación en todos y cada uno de los trabajadores que hacen parte del Supermercado
- ✓ El empoderamiento, se muestra como una propuesta innovadora, en lo referente a la forma de desempeñar las funciones y la delegación de las mismas, generando altos niveles de cambio y evolución en la forma de gestionar y dirigir a los trabajadores; sin embargo su implementación requiere de fundamentos y bases solidas, logradas a través de una Gestión del Talento Humano correcta y eficiente.
- ✓ Una organización no es próspera únicamente por ofrecer productos de la mejor calidad o abarcar la mayor cantidad de mercado, sino por desarrollar los mejores talentos, destrezas y habilidades que el personal desempeña a través de sus labores, por esta razón a cambio de sus esfuerzos y nuevas ideas, debemos ofrecerles satisfacción laboral, entretenimiento en su área de trabajo, las mejores condiciones para desempeñarse, retos laborales, incentivos y oportunidades de crecimiento laboral, profesional y familiar
- ✓ El proceso investigativo da cuenta que en la actualidad en el Supermercado el cambio debe ser permanente en procura de un mayor posicionamiento, por lo que se hace necesario realizar estudios permanentes de clima organizacional y de la misma manera implementar las mejoras que se requieran con el fin de generar un ambiente armonioso, que se verá reflejado en las relaciones con los trabajadores en procura de mejorar las condiciones de trabajo, efectividad y eficiencia en el desarrollo de las funciones, generando bienestar, satisfacción, rendimiento y productividad.

✓ La identificación de los factores claves para cada uno de los procesos del desarrollo del talento humano permite a la organización conocer las ventajas de aplicar el proceso aprovechando principalmente las fortalezas y las oportunidades de mejora.

✓ Entre las principales dificultades que se presentan en el Supermercado Comfamiliar están la ausencia de políticas motivacionales y de comunicación, por esta razón, los trabajadores sienten el poco reconocimiento que la empresa les ofrece por su entrega laboral, por su participación y el desarrollo de actividades. Todos sus esfuerzos han generado el reconocimiento por parte de la población, este debería ser el principal motivo por el cual la empresa debería incentivar y ofrecer a los trabajadores con mayor talento y destreza oportunidades de crecimiento profesional. Dada esta situación, la presente investigación es un gran aporte, ya que mediante la aplicación de todos los programas sugeridos obtendrán como resultado trabajadores satisfechos con su labor, orgullosos de pertenecer a la empresa y mayor productividad en sus actividades.

✓ Por último, el hecho de poder desarrollar la presente investigación en el Supermercado, representó importantes aportes no solo a la empresa, sino que también representó grandes y valiosos aportes en nuestro desarrollo como Especialista de Alta Gerencia permitiendo aterrizar todos los conocimientos adquiridos a través de la academia.

10. RECOMENDACIONES

Una vez terminada la investigación en el Supermercado Comfamiliar de Nariño y teniendo en cuenta las conclusiones antes mencionadas, se pueden hacer las recomendaciones siguientes:

- ✓ El aspecto que debe caracterizar el mejoramiento del clima organizacional, aun antes que el ajuste en el mismo, debe ser el cambio de voluntad de los trabajadores para aplicar metodologías y técnicas innovadoras lo cual exige abrir un nuevo camino apartado del pensamiento convencional de la empresa. Tal es el caso de la cultura propia de la organización, donde la terquedad de la costumbre solo puede ser vencida con cambios de actitud, mayores conocimientos y decisiones al más alto nivel.

- ✓ Se sugiere tener en cuenta las relaciones interpersonales pues son un factor primordial en el normal desarrollo de la misión de una organización, por lo cual cualquier tipo de anomalía es de mucha atención para el área de talento humano con el fin de lograr un buen clima organizacional. Es por esto que es fundamental fomentar las relaciones interpersonales, con el ánimo de fortalecer el equipo de trabajo y en si el compromiso con la empresa.

- ✓ La administración debe asumir su labor de asesoría y control a toda la parte operativa y suminiástrales de manera permanente información que les permita mejorar su gestión en los procesos.

- ✓ Implementar programas de motivación, y comunicación al personal de la organización con la finalidad de incentivar a los empleados para que mediante sus comportamientos y percepciones propicien un clima organizacional positivo y satisfactorio.

- ✓ Fortalecer la cultura organizacional mediante la participación de todos los miembros de la empresa, a partir de la conformación de un sistema de creencias y valores que identifican a la organización.

- ✓ Comprender que el sistema de recompensas e incentivos debe ser concebido como una estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales, establecido para su crecimiento, ventaja competitiva y posicionamiento

- ✓ En cuanto a la comunicación se refiere, se le sugiere a la Administración reflexionar acerca del desafío de las empresas modernas, el cual es comprender que la inversión en un intangible, como son las comunicaciones de

los trabajadores le devuelve beneficios que si bien no pueden medirse en parámetros contables ayudan a construir una imagen corporativa de altura, de ahí que se recomienda tener en cuenta los aportes de los trabajadores al momento de la toma de decisiones.

✓ Tomar en cuenta las opiniones expuestas por el personal de la organización, debido a que los aportes y las ideas nuevas que puedan ofrecer, incrementarán la productividad y la agilidad en el logro de objetivos.

✓ La Alta Dirección debe dar la oportunidad a los trabajadores de aprender y crecer profesionalmente (para su vida personal) y en la organización (para el cargo); en el corto, mediano y largo plazo.

✓ Fomentar la participación en la toma de decisiones para hacer partícipes a todo el personal, logrando un mayor sentido de pertenencia y mayor satisfacción laboral

✓ Se recomienda que los directivos de la empresa sean instructores y líderes para ayudar a los empleados a realizar sus funciones con mayor calidad, además deben proporcionar los medios que permitan desarrollar sus habilidades, de esta manera permitirá que la gerencia se involucre más en las actividades diarias tratando de interactuar de forma más directa para con mayor confianza y motivación.

BIBLIOGRAFÍA

BONILLA, Castro Elssy y otra. Más Allá del dilema de los Métodos. 1997.

BUENO, Gustavo. Sobre la idea de la cultura. La Nueva España (Oviedo). 1978.

ECHEVERRÍA, Rafael, Ontología del Lenguaje, Santiago. Dolmen Ediciones, 1996.

FERNÁNDEZ, Carlos, La comunicación Humana. 1998.

MARTINEZ, Miguel, La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual teórico práctico, pág 28

MATURANA, Humberto, Amor y Juego. Fundamentos olvidados de lo humano, Santiago de Chile, Instituto de Terapia Cognitiva. 1994.

_____. Emociones y Lenguaje en Educación y Política, Santiago de Chile. 1998.

_____. El Sentido de lo Humano. Santiago: Dolmen, 1996.

MATURANA, Humberto y NISIS, Sima. Formación Humana y Capacitación. Santiago: UNICEF – Dolmen, 1995

MYERS, David, Psicología Social. Sexta Edición, Editorial Mac Grawhill, 2001.

RODRÍGUEZ, Aroldo. Psicología Social, Editorial Trillas, Tercera Edición México, 1990.

SALAZAR, José Miguel y otros, Psicología Social, Editorial Trillas México. 1982.

SATIR Virginia, Nuevas Relaciones Humanas en el Núcleo Familiar. México

SARMIENTO, D., María Inés, Psicoprofilaxis Familiar. Bogotá 2002

RAMIREZ Carlos. Teorías y enfoques de la administración. Bogotá 1993.

RAMON José y otra. Competitividad empresarial siglo XXI. Panorama editorial. México 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc-Graw-Hill, 2000. 180 p.

LKERT, Rensis. Escala de Factores Según Likert. México: Mc-Graw Hill, 2000. 275 p.

ROBBINS, Stephen P. El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. México: Mc-Graw Hill, 2000. 500 p.

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 1997. 250p.

DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Serie empresarial. Bogotá: Legis, 1992. 175 p.

DESSLER. Gary. Organización y Administración. México: Prentice Hall Interamericana, 1993. 250 p.

DILLANES, María Estela y MEDINA, Cesar. Clima organizacional, Gestión y Estrategia. México: Prentice Hall Interamericana, 2003. 320 p.

GARCÍA S y DOLAN, S. La dirección por valores. Mexico: Mc Graw Hill, 1997. 195p.

GOMEZ. Mauro. Metodología de la investigación. San Juan de Pasto: Cesmag, 1999. 250 p

GONCALVES. Alexis. El clima organizacional. Mexico: Mc Graw Hill. 1997. 280 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

http://www.slideshare.net/j_rojas00/chiavenato-comportamiento

<http://www.galeon.com>

<http://www.gerenteweb.com>

http://www.gestiopolis.com/administración/clima_organizacional

<http://www.thehumanorganization.com.es/itsmanagementdvalue>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.losrecursoshumanos.com>

<http://www.gestiopolis.com>

ANEXOS

Anexo No. 1

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

ENCUESTA A TRABAJADORES DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE
NARIÑO

Objetivo: Identificar los aspectos más importantes en el clima organizacional del Supermercado Comfamiliar de Nariño como el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores, acerca de los valores, las actitudes, el ambiente y las practicas misionales que se viven a diario ya que son la consecuencia directa en el desempeño laboral y la prestación del servicio.

Fecha: _____

Cargo que desempeña: _____ Área:

1. ¿Tiene usted conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores del Supermercado?

- a. Si, de todo
- b. Sí, pero solo de algunos
- c. No tengo conocimiento

2. ¿La estructura organizacional, permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos organizacionales?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Muy rara vez
- d. Nunca

3. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la libertad de informarse en forma oportuna y objetiva?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Muy rara vez
- d. Nunca

4. ¿Tiene usted la oportunidad de opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

- a. Si
- b. No

5. ¿Sus opiniones fueron tomadas en cuenta para mejorar algún proceso organizacional?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Muy rara vez
- d. Nunca

6. ¿A las personas que se distinguen en el Supermercado, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc, se las valora, se les destaca o se las incentiva de alguna manera?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Muy rara vez
- d. Nunca

7. ¿Cuáles son las oportunidades de trabajo satisfactorio que existen dentro de la empresa?

- a. Ascensos
- b. Trabajo retador
- c. Bienestar social y personal
- d. Remuneraciones y compensaciones
- e. Ninguno
- f. Otro. Cual _____

8. ¿Cuando tiene un alto desempeño en sus actividades, qué tipo de incentivos prefiere?

- a. Monetario

- b. Reconocimiento Público
- c. Días compensatorios
- d. Le es indiferente recibir incentivos
- e. Otro. Cual _____

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

- a. Planificación de actividades deficiente
- b. Problemas de orden técnico
- c. Falta de información
- d. Falta de capacitación
- e. Falta de comunicación
- f. Cantidad excesiva de trabajo
- g. Otro. Cual _____

10. ¿De qué manera los directivos o jefes inmediatos le ayudan a resolver sus dificultades en el trabajo?

- a. Brindando más información
- b. Delegando autoridad y responsabilidad
- c. La ayuda es mínima
- d. No hay ayuda
- e. Otro. Cual _____

11. ¿Cómo es la comunicación con todos los miembros de la organización?

- a. Recíproca
- b. Vertical
- c. Oportuna
- d. No hay comunicación
- e. Otro. Cual _____

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

- a. Estabilidad Económica
- b. La experiencia que adquiere
- c. Realización profesional
- d. No le agrada el trabajo que realiza
- e. Otra. Cual _____

13. ¿Por qué se siente a gusto de formar parte de la organización?

- a. Posicionamiento de la empresa
- b. Estabilidad laboral
- c. Relaciones interpersonales
- d. Realización

- profesional
 - e. Compromiso por la región
 - f. Otra. Cual _____
-

14. Al ingresar a la organización, usted recibió:

- | | | |
|-------------------------------------|---------|--------|
| Inducción | SI ____ | No____ |
| Información acerca de las funciones | | |
| Operativas propias del cargo | SI ____ | No_ |

15. ¿Ha recibido capacitaciones, cursos, seminarios o conferencias en el último trimestre, orientado al mejoramiento de sus funciones en su cargo?

- a. Si
- b. No

16. ¿Cómo considera que se desarrolla el sistema de planeación de actividades en el Supermercado?

- a. Flexible
 - b. Preciso y oportuno
 - c. Rígido
 - d. Otro. Cual _____
-

17. ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

- a. Si
- b. No

18. ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la empresa, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

- a. Si, me siento muy a gusto
- b. Si, pero necesita mejorar
- c. No me siento a gusto

19. ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad y la vez ser más creativo y productivo?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Muy rara vez
- d. Nunca

20. Sus elementos de trabajo son:

- a. Obsoletos
 - b. Buenos
 - c. Escaso
 - d. La situación económica de la institución no permite la adquisición de mejores elementos
 - e. Otro. Cual _____
-

21. ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Muy rara vez
- d. Nunca

22. ¿Cuando trabaja en equipo mejora los resultados del Supermercado?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Muy rara vez
- d. Nunca

23. ¿Existe el sentido de pertenencia por el Supermercado?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Muy rara vez
- d. Nunca

24. Seleccione la frase que mejor describe el clima organizacional del Supermercado:

- a. La mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros, además el trabajo en equipo le da calidad y agilidad a mis funciones para el cumplimiento de objetivos.
- b. Existe amabilidad, cordialidad y colaboración, pero cuando trabajo en equipo no son tomadas en cuenta mis opiniones, lo que afecta el cumplimiento de mis funciones y retarda el logro de objetivos.
- c. La mayor parte del tiempo existen conflictos y choque de opiniones que no se resuelven a tiempo y dificulta el progreso oportuno de actividades.

d. Existe conflicto y choque de opiniones pero siempre se logra concertar la solución más apropiada.

e. Otra. Cual

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS PARA LA MEJORA CONTÍNUA.

¡Muchas gracias por su apoyo y su valiosa cooperación!

PAOLA J. CORAL MANZANO

Estudiantes Esp. Alta Gerencia

PATRICIA HERRERA BASTIDAS

Estudiantes Esp. Alta Gerencia