

**CLIMA ORGANIZACIONAL
PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA
CROYDON COLOMBIA S.A.
ZONAL NARIÑO.**

MARCELA GUERRA PORTILLA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**CLIMA ORGANIZACIONAL
PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA
CROYDON COLOMBIA S.A.
ZONAL NARIÑO.**

MARCELA GUERRA PORTILLA

**Trabajo de pasantía, presentado como requisito para optar por el título
de Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. Carlos Arturo Ramírez**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

Artículo 1° del Acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma Asesor

Firma Jurado

Firma Jurado

San Juan de Pasto, octubre de 2011

DEDICATORIA

Este trabajo se lo debo a Dios, mi familia, profesores, compañeros y demás personas que a lo largo de este tiempo me han ofrecido su apoyo y han aportado a mi desarrollo personal y profesional, como también a la persona que siempre estuvo a mi lado en las buenas y en las malas dándome ánimo para seguir adelante.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACION	16
4. MARCO REFERENCIAL.....	17
4.1 MARCO TEORICO.....	17
4.1.1 Definición de clima organizacional.	18
4.1.2 Importancia.....	22
4.1.3 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas.	23
4.1.4 Características del clima organizacional:	25
4.1.5 Consecuencias del clima organizacional.....	25
4.1.6 Contexto de la cultura organizacional en las empresas colombianas en la organización moderna.	25
4.1.7 Diferencia entre clima y cultura organizacional	27
4.1.8 Aplicación de estrategias.	28
4.2. MARCO INSTITUCIONAL.....	28
4.2.1 Actividad a la que se dedica.....	28
4.2.2. Reseña histórica.....	28
4.2.3 Mision.....	29

4.2.4 Vision.	29
4.2.5 Valores corporativos.....	29
5. METODOLOGIA.....	31
5.1 TIPO DE ESTUDIO	31
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	31
5.2.1 Herramientas.....	31
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	32
5.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	32
6. GENERALIDADES.....	33
6.1 DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA	33
6.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.....	34
6.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.....	34
7. DIAGNOSTICO	35
7.1 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	43
8. PLAN DE MEJORAMIENTO	44
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	51

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Fase 1-Diagnóstico.....	32
Cuadro 2. Fase 2-Desarrollo Del Proyecto.....	32
Cuadro 3. Fase 3-presentacion de resultados.	32
Cuadro 4. Resultados de las en cuestas a los trabajadores de Croydon S.A.	38
Cuadro 5. Plan de mejoramiento para lograr un mejor clima organizacional.	45

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Organigrama de la empresa Croydon S.A	33
Grafico 2. Edad de los encuestados.....	35
Grafico 3. Género de los encuestados.....	36
Grafico 4. Nivel que ocupa en la empresa Croydon S.A.	37
Grafico 5. Resultados de la escala de motivación en los trabajadores.	39
Grafico 6. Resultados de la escala de liderazgo.	40
Grafico 7. Resultados de la escala de comunicación.....	41
Grafico 8. Resultados de la escala de satisfacción laboral.	42
Grafico 9. Resultados de la escala de clima laboral.....	42
Grafico 10. Resultados de la escala de objetivos y seguimiento.....	43

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta para determinar el estado del clima organizacional.	52
Anexo B .Informe de avancede las actividades.....	54
Anexo C. Logo y presentación de la empresa.....	55
Anexo D. Productos, marcas y servicios de Croydon S.A.....	56

RESUMEN

El presente trabajo denominado: "CLIMA ORGANIZACIONAL PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA CROYDON COLOMBIA S.A. ZONAL NARIÑO."; tiene como problemática evaluar el comportamiento organizacional de sus empleados o trabajadores que desempeñan sus funciones dentro de la empresa, tema que abarca una amplia variedad de conceptos, y dentro de los cuales se va a tratar la cultura, el clima y el cambio en las organizaciones que durante su trabajo diario buscan generar cada día mayor productividad, eficiencia y competitividad.

Es necesario para las empresas establecer un clima organizacional favorable y adecuado para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos. El análisis y evaluación del clima organizacional permitirá establecer propuestas para mejorar el desempeño de las personas que trabajan en esta organización bajo los principios de la responsabilidad social, que incluye, un equilibrio de los objetivos sociales, económicos, y, una amplia participación de todos ellos, sin que ello signifique distorsionar la eficiencia. La investigación va de exploratoria a descriptiva, propone una alternativa de solución frente al problema encontrando.

El proyecto se llevó a cabo en paralelo con las funciones desempeñadas dentro de la empresa, está enfocado al mejoramiento del clima organizacional, ya que la empresa presenta algunas falencias en aspectos referentes a este tema.

En este trabajo, inicialmente se exponen los conceptos de clima y cultura organizacional, luego después de analizarlos y conocerlos, se realiza un diagnóstico de cómo se están desarrollando estos temas dentro de la organización objeto de estudio. Posteriormente, se estudia y analiza la información con el fin de definir cuál es la situación actual de la empresa.

De esta manera se propone una serie de actividades necesarias para su mejoramiento, además se aportan conceptos los cuales sustentan y apoyan el proceso de mejoramiento, la propuesta para su mejoramiento requiere de metodologías flexibles que se adecuen a la problemática existente en la organización.

ABSTRACT

This work called "organizational climate IMPROVEMENT PLAN COLOMBIA SA CROYDON ENTERPRISE NARIÑO ZONE". Issues is to assess the organizational behavior of its employees or employees who perform their duties within the company, a topic that covers a wide range of concepts, and within which is to treat culture, climate and change in organizations in their daily work each day looking to generate greater productivity, efficiency and competitiveness.

It is necessary for companies to establish a favorable organizational climate and suitable for all elements that are part of it, both internal and external elements. The analysis and evaluation of the organizational climate will establish proposals for improving the performance of people working in this organization on the principles of social responsibility, which includes a balance of social, economic, and broad participation of all, without thereby distorting efficiency. The research is of exploratory descriptive, proposing an alternative solution to the problem encountered.

The project was carried out in parallel with the functions performed within the company, is focused on improving the organizational climate, as the company has some weaknesses in aspects related to this topic. In this paper, first introduces the concepts of organizational climate and culture, then after analyzing and knowledge, a diagnosis of how these issues are being developed within the organization under study. Subsequently, we study and analyze information to define what the current situation of the company. Thus we propose a series of activities necessary for improvement also are provided concepts which underpin and support the improvement process, the proposal for its improvement requires flexible methodologies that are suited to the problems in the organization.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no son más que un grupo de individuos que interactúan unos con otros relacionados con recursos humanos y no humanos que trabajan por un objetivo común o un conjunto de objetivos en el marco de relaciones estructuradas.

El comportamiento organizacional se refiere a todos los aspectos de cómo las organizaciones influyen en el comportamiento de los individuos y cómo los individuos en las organizaciones a su vez influyen.

El comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario que se basa libremente de una serie de las ciencias del comportamiento, incluyendo la antropología, la psicología, la sociología, y muchos otros. La única misión del comportamiento organizacional es aplicar los conceptos de ciencias de la conducta de los acuciantes problemas de la gestión, y, en general, a la teoría y la práctica administrativa.

Al abordar los problemas de comportamiento organizacional, hay una serie de estrategias disponibles que se pueden utilizar. Históricamente desde este punto de vista es maximizar la eficiencia de las operaciones internas, al mismo tiempo, por razones de análisis, las organizaciones llegaron a ser vistas como máquinas precisas y complejas. En este marco, los seres humanos se han reducido a los componentes de la máquina de la organización.

El presente informe refleja las actividades realizadas en cumplimiento de la pasantía y además toma en cuenta cada uno de los factores que determinan el clima organizacional de cada empresa en particular partiendo de la teoría expuesta por los autores y confrontando los conocimientos adquiridos con la realidad del día a día. Además de tener en cuenta la importancia del clima organizacional en las empresas, sus cambios y el aporte a la sociedad desde la universidad como un deber del estudiante con la comunidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de las diversas necesidades que tienen las empresas, se busca lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales.

En nuestro país, como sabemos, estamos en una época de cambios, buscando mejoras que ayuden a incrementar la calidad de vida laboral de los empleados. Las empresas públicas y privadas se ocupan constantemente de mejorar sus servicios, así como de mantener su reconocimiento a nivel nacional, por lo que se considera importante llevar a cabo evaluaciones en diferentes áreas de trabajo para conocer su situación actual y hacer cambios en donde sean requeridos. Es por ello, que los estudios de clima organizacional y satisfacción resultan tan interesantes para las personas que laboran en diferentes organizaciones.

Estos estudios permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

Específicamente, se quiere llevar a cabo una evaluación de clima organizacional. Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la opinión que éstos tengan en este momento, respecto a diversos factores que pudieran afectar su trabajo.

Dichos factores, actualmente desconocidos por la organización, han inquietado el interés de los directivos por conocer la percepción de los empleados.

Por lo anterior y tomando en cuenta las razones planteadas, resulta coherente llevar a cabo un estudio del clima organizacional en esta empresa, que surge con la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los principales factores que determinan y afectan positiva y negativamente el clima organizacional en Croydon Colombia s.a. zonal Nariño?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Formular y ejecutarlos procesos necesarios para la aplicación de un plan de mejoramiento, medición y conocimiento del clima organizacional de la empresa Croydon Colombia s.a. zonal Nariño.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Diagnosticar mediante la metodología propuesta los factores que intervienen en el clima organizacional de la empresa.
- ✓ Encaminarlos factores existentes en la empresa respecto al área del clima organizacional y determinar su importancia y como inciden en el funcionamiento de la misma.
- ✓ Establecer un plan de mejoramiento dentro del área de clima organizacional de la empresa dentro del cronograma y/o tiempo de la pasantía.
- ✓ Mejorar las relaciones entre los empleados y directivos de acuerdo a los resultados del estudio.

3. JUSTIFICACION

En la actualidad las teorías modernas de la administración de empresas en su mayoría, se enfocan en el bienestar del talento humano, ya que este se constituye como el eje primordial de todas las actividades desarrolladas en ella.

Considerando que el Clima Organizacional, es el impulsador del éxito en las organizaciones, surge la expectativa de difundir esta reflexión a todos los miembros de la empresa y en especial a los directivos, ya que este tema es una herramienta estratégica que permite a la organización alcanzar los objetivos propuestos.

La efectiva aplicación de esta herramienta, permite brindar a sus trabajadores ambientes propicios y tareas agradables que enlazan las necesidades de la organización con las necesidades del empleado, logrando un compromiso de logro de objetivos individuales y empresariales.

Por esta razón el presente trabajo se realiza con el fin de aplicar en la empresa estudiada uno de los conceptos más influyentes en el talento humano, el clima organizacional. Con la aplicación de este concepto y tomando en cuenta sus dimensiones, se obtiene satisfacción, productividad y bienestar en sus trabajadores.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

Para este estudio en particular podemos partir desde el concepto general que abarca muchas variable y temas de consideración, pero dentro del proceso de investigación y demás elementos que conllevan a un estudio de cierto tema específico se debe considerar que todo radica en el método y su forma de aplicación, es decir que para este estudio de clima organizacional tendremos en cuenta los conceptos más relevantes y que más aporten a tener mejor claridad en cada tema a abordar. Podemos partir del tema más general que es la manera de aprender sobre el clima organizacional y como afecta en las organizaciones.

Para Chiavenato¹, el Aprendizaje significa un cambio o modificación permanente del comportamiento. El aprendizaje afecta enormemente la forma de pensar, sentir y actuar de la persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales. El refuerzo de la práctica y del ejercicio repetido mejora el comportamiento y lo torna más eficaz y eficiente. Si esas actividades no se practicarán todos los días, vendría el olvido.

- El aprendizaje es un proceso complejo sujeto a la influencia de infinidad de condiciones.
- El aprendizaje obedece a la ley del efecto. La persona tiende a mantener cierta conducta que piensa que le producirá una recompensa o que tendrá algún efecto, y tiende a suspender aquella que no le trae recompensa alguna.
- El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia. La frecuencia de las prácticas y los ejercicios tiende a servir de refuerzo del aprendizaje.
- El aprendizaje obedece a la ley del estímulo. Los incentivos, estímulos o recompensas son importantes en el aprendizaje. Estos cuando se repiten tienden a desarrollar patrones estables de conducta, mientras que los estímulos poco frecuentes o raros tienden a responderse con mayor variación. El premio estimula el aprendizaje.
- El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad. La intensidad de los ejercicios y de las prácticas determina el aprendizaje. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas fueran intensos, el aprendizaje sería más rápido y eficaz.

¹CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. México: McGraw - Hill, 2007.

- El aprendizaje obedece a la ley de lo reciente. El espacio de tiempo que transcurre entre el aprendizaje y el desempeño es muy importante. Si las prácticas y los ejercicios no son frecuentes, el aprendizaje cede su lugar al olvido.
- El aprendizaje obedece a la ley de la descongelación. Aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre existe cierta dificultad para desaprenderse u olvidarse de viejos patrones de conducta que deberán ser sustituidos y que entran en conflicto con los nuevos patrones.

La implicación de modelos de aprendizaje para programas de fomento cultural, garantiza entonces sensibilización a la apropiación de conductas positivas en la asimilación de los valores, misión y visión que se retribuye en comportamientos agradables tendientes a la repetición.

Dentro del estudio del clima organizacional es de gran importancia tener en cuenta conceptos y definiciones de autores y e investigadores del tema en donde se encontraron algunos estudios que enfocaban separadamente las variables objeto de estudio en esta investigación, por esta razón este documento es una recopilación de dimensiones que influyen directamente con el clima organizacional de diferentes autores, lo que permite analizar con mayor profundidad este tema.

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

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

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

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

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el mismo.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

A) CONCEPTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: Se define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales, que afectan a dicho trabajo.

Goncalves² dice que: “De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

B) CULTURA ORGANIZACIONAL. Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

B) DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en

²Goncalves, Alexis "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, agosto de 2010.

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

Likert³ mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

Likert³ en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la

³ Robbins, Stephen. 1996. "Comportamiento Organizacional". Editorial Hall, México.

percepción.

También señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

Litwin y Stringer⁴ resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- 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.

⁴SILICEO, Alfonso, CASARES, David y GONZALES, José. Liderazgo, valores y cultura organizacional. México: McGraw – Hill, 1999.

Pritchard y Karasick⁵ desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

A grandes rasgos los autores nos indica que es muy importante tener en cuenta las dimensiones para poder entender dentro del concepto general que el clima es un componente más de la cultura organizacional, lo cual da una particular percepción sobre que dimensiones y como se deben implicar en la cultura organizacional, específicamente en el clima organizacional.

4.1.2 Importancia. El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

La elaboración del estudio de clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano por lo que requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

⁵Goncalves, A. (2000). "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) Marchant, L. (2002).

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales de Clima como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos, permite una mejor valoración del efecto de la intervención.

4.1.3 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas.

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular una serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esta reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García Canclini, 1995).

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera la nacional como única e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe valorarse. Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

4.1.4 Características del clima organizacional:

Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros, ejemplo:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión)

4.1.5 Consecuencias del clima organizacional. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales y de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico

Un adecuado clima fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos⁶.

4.1.6 Contexto de la cultura organizacional en las empresas colombianas en la organización moderna. A fines del siglo XX la humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores

⁶HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., & WOODMAN, R. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Thompson

Transpersonales. Todo ello bajo el pensamiento holístico¹ que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza.

En efecto, esta nueva conciencia de respeto al otro y de corresponsabilidad, permite la revisión profunda de la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de complementariedad y colaboración conjunta, que promueven una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente dominador y depredador del hábitat.

Desde esta visión holística se valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes; de tal suerte, Colombia se ve como una telaraña de acontecimientos relacionados entre sí, se reconocen las propiedades de cada parte como fundamental para todas, para apreciar que la columna global de sus relaciones recíprocas es, precisamente, la que determina la estructura de la totalidad (Morin, 1983). En otras palabras, el universo es un todo indisociable (Bohm, 1988).

Es así como surge un interés significativo por repensar las teorías y modelos organizacionales que permitan entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo bajo un enfoque holístico, favorecido por el proceso de globalización económica, el profundo cambio tecnológico, pero, sobre todo por el cambio cultural (Wheatley, 1992; Hamel y Prahalad, 1996).

A partir de esta nueva visión se empiezan a cuestionar la operación y los resultados organizacionales que surgieron bajo los parámetros de la gestión funcional, positivista y racional; a evidenciar que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sin verdaderos vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas.

De tal manera, la concepción actual de la organización y su administración se aleja cada vez más de los principios y prácticas que florecieron en la edad de la burocracia. Ahora se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje.

Las fluctuaciones y desequilibrios ya no son signos de desorden destructor sino más bien la fuente primigenia de la creatividad. La nueva organización en Colombia, incluso, aprende de sus errores, los aprovecha al máximo debido a que reconoce lo costoso de los mismos, y todo esto es expresión de una nueva cultura organizacional.

Así, el debilitamiento de la administración positivista puede ser visto como la manifestación de un conjunto de transiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas, pero sobre todo culturales, reconocidas como transiciones al mundo postindustrial o postmoderno, que da cuenta de las transformaciones de una

sociedad y filosofía monolítica, mecánica y previsible, a otra fundada en la complejidad, el cambio continuo y la incertidumbre.

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, emanada del contexto que se ha esbozado, será más compleja pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Así, la transición que se está viviendo en Colombia no es una simple traslado del modelo burocrático tradicional a un nuevo modelo flexible; la transición demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional: en cómo pensamos acerca de la organización, de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura y de las formas que se adoptan para su administración. Por tanto, entender la transición en términos del tipo de perspectiva sobre la realidad, es mucho mejor que entenderla en términos de modelos diferentes

4.1.7 Diferencia entre clima y cultura organizacional. El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto a qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima: Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura: Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional: El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice StudsTirkel "salubridad".

Cultura organizacional: La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

4.1.8 Aplicación de estrategias. Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. No olvidemos que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que nos va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen.

4.2. MARCO INSTITUCIONAL

4.2.1 Actividad a la que se dedica. Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado deportivo, botas, implementos de seguridad industrial, accesorios y complementos de calzado. El zonal Nariño está enfocado en la comercialización dependiendo de las necesidades de los clientes, desarrollando acciones, campañas y convenios, con el objetivo de atender necesidades concretas del mercado y clientes, al tiempo dar cumplimiento con sus objetivos de negocios.

4.2.2. Reseña histórica. La Compañía CROYDON DEL PACIFICO S.A predecesora de CroydonS.A fue fundada en Bogotá en octubre 1 de 1937. Con sede principal en Cali (valle). Sus fundadores fueron E.A. Leupin y Eric Straessle, suizos y Anthony C. Straessle, canadiense. Max Leupin había llegado a Colombia un mes antes y de inmediato se unió a la organización.

La compañía inicia labores en Cali, en un local con 500m² de construcción. En 1939 se ensancha y adquiere maquinaria para el encauchado de telas. Hasta la fecha, los textiles encauchados eran importados y a precios elevados.

En 1942 CROYDON comienza a producir calzado. En 1943 inicia negociaciones con empresas americanas. En la década de los 80 CROYDON S.A. importa moderna tecnología, diversifica sus líneas de calzado deportivo especializado y multiplica la producción en los mercados nacionales y extranjeros exportando calzado de fama mundial a los mercados de estados unidos, Europa, Asia, América latina, etc.A raíz de la apertura económica y al ingreso al país de productos manufacturados especialmente en el renglón de calzado y textiles;

CROYDON pierde competitividad con sus productos y entra en un declive en su producción y ventas, lo que la obliga a entrar en liquidación SYX FOOTWEAR S.A. empresa comercializadora firma contratos de licencia de uso de marcas y comodato en 1996 con Croydon con el fin de mantener la perpetuidad de las marcas.

En la actualidad SYX FOOTWEAR S.A. después de varias negociaciones, adquiere nuevamente su nombre CROYDON COLOMBIA S.A cumpliendo 70 años de servicio fortaleciendo la marca en el mercado con calidad e innovación de productos. CROYDON en el pasado fue una empresa fomentadora de las exportaciones en el país, en la actualidad se exporta en algunos países como Venezuela, Perú, Ecuador, Canadá, Estados Unidos, entre otros. Con su amplio mercado a nivel nacional abarcando desde la venta a distribuidores mayoristas, cadenas de almacenes y actualmente venta por catálogo. Con el fin de continuar abarcando el mercado Colombiano de punta a punta.

4.2.3 Mision. Nuestra misión es ser la primera compañía de calzado en toda Colombia, centrada en la producción de calzado especializado con norma ISO 9001 y calzado de calle tipo tenis, para dama, hombre, línea niños y juvenil. Intentamos proporcionar beneficios económicos adecuados a nuestros inversionistas al mismo tiempo que proporcionamos oportunidades de crecimiento y superación a nuestros empleados, socios comerciales y comunidades en las que operamos. En todo lo que hacemos actuamos con honestidad, imparcialidad e integridad.

4.2.4 Vision. Para el 2011 ser la Empresa de calzado más grande del país y estar posicionados en la mente de nuestros clientes como la mejor en calidad y diseños, Abrir nuevos mercados y obtener cada vez una mayor participación en estos.

4.2.5 Valores corporativos. Es una empresa visionaria hacia el futuro con calidad y servicio ya que cuenta con personal altamente calificado quienes velan por el funcionamiento del mismo a través de la toma de decisiones correctas para mantenerla en el mercado en todo el país. Alcanzando prestigio y distinción dentro del producto nacional en cuanto a calzado se refiere, gracias a la organización de la Gerencia y de todos sus colaboradores, Entre los principales principios valores corporativos se encuentran los siguientes:

- Orientación al Logro: Valoramos el cumplimiento de los objetivos y metas adquiridas con responsabilidad y compromiso.
- Dinamismo: Buscamos mejorar permanentemente a través de la creatividad e innovación con el fin de adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes.
- Actitud Comercial: Logramos el cierre de la venta y buscamos que nuestros clientes queden siempre satisfechos.

- Calidad: Buscamos siempre los mejores insumos y trabajamos por lograr procesos eficientes con el fin de entregar al cliente productos de excelentes características.
- Respeto: generamos un ambiente de trabajo cordial y amable reconociendo y aceptando las diferencias de nuestros colaboradores y clientes.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de Investigación va de Exploratoria a Descriptiva. Es exploratoria porque necesitamos obtener información la cual servirá para llevar a cabo una investigación futura, identificar variables y proponer soluciones que se puedan verificar posteriormente. La investigación se considera exploratoria porque no existe con anterioridad datos específicos que resuelvan claramente el problema que se ha definido.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a las que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objeto no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El estudio no será netamente experimental porque se tiene un conjunto de sujetos que no se asignaron de manera aleatoria, sino que ya estaban formados con anterioridad; además la investigación será transversal porque se llevará a cabo en un punto determinado en el tiempo, pues los datos que se obtengan serán solamente en un momento en la vida de la organización con el propósito de describir las variables establecidas y analizar su incidencia en ese momento.

El modelo de diagnóstico del clima organizacional del presente estudio cuenta con factores y elementos que para esta organización específicamente son los de mayor importancia. Cabe mencionar que el clima laboral de cada empresa es único y particular; pues en cada organización el clima laboral se ve influenciado por diferentes factores que tienen un impacto de forma distinta en cada empresa.

Se determinó un grupo objetivo de trabajo para la recolección y el procesamiento de información necesaria para evaluar el clima organizacional, con el fin de identificar acciones de mejoramiento, generando un mayor bienestar y satisfacción en las personas que conforman la organización.

5.2.1 Herramientas. La metodología a que se utilizó está acorde a las recomendaciones para este tipo de estudio, por lo cual se contempló las siguientes herramientas para su uso ya sea individual o en grupo;

- Cuestionarios.
- Entrevistas.

- Observación.
- Análisis Documental.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Primarias. La fuente de información primaria es la realización de una encuesta, con el fin de verificar los aspectos del clima organizacional existente. A su vez, la realización de una entrevista a empleados, permite identificar elementos significativos que influyen en la apropiación del clima organizacional.

Secundarias. Por su parte las fuentes de información secundarias son proporcionadas por libros, revistas, internet y demás escritos que se refieren a la cultura organizacional y documentos generales.

5.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El proyecto se llevara a cabo en tres fases las cuales están establecidas de la siguiente manera:

Cuadro 1. Fase 1-Diagnóstico.

MES 1	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA
DIAGNOSTICO	Presentación	Evaluación	Evaluación	Tabulación datos preliminares

Fuente. Este estudio.

Cuadro 2. Fase 2-Desarrollo Del Proyecto.

MES 2 -5	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
ETAPA DE APLICACIÓN Y DESARROLLO	Análisis de datos preliminares Aplicación de estrategias	Desarrollo proyecto	Desarrollo proyecto	Retro-alimentación

Fuente. Este estudio.

Cuadro 3. Fase 3-presentacion de resultados.

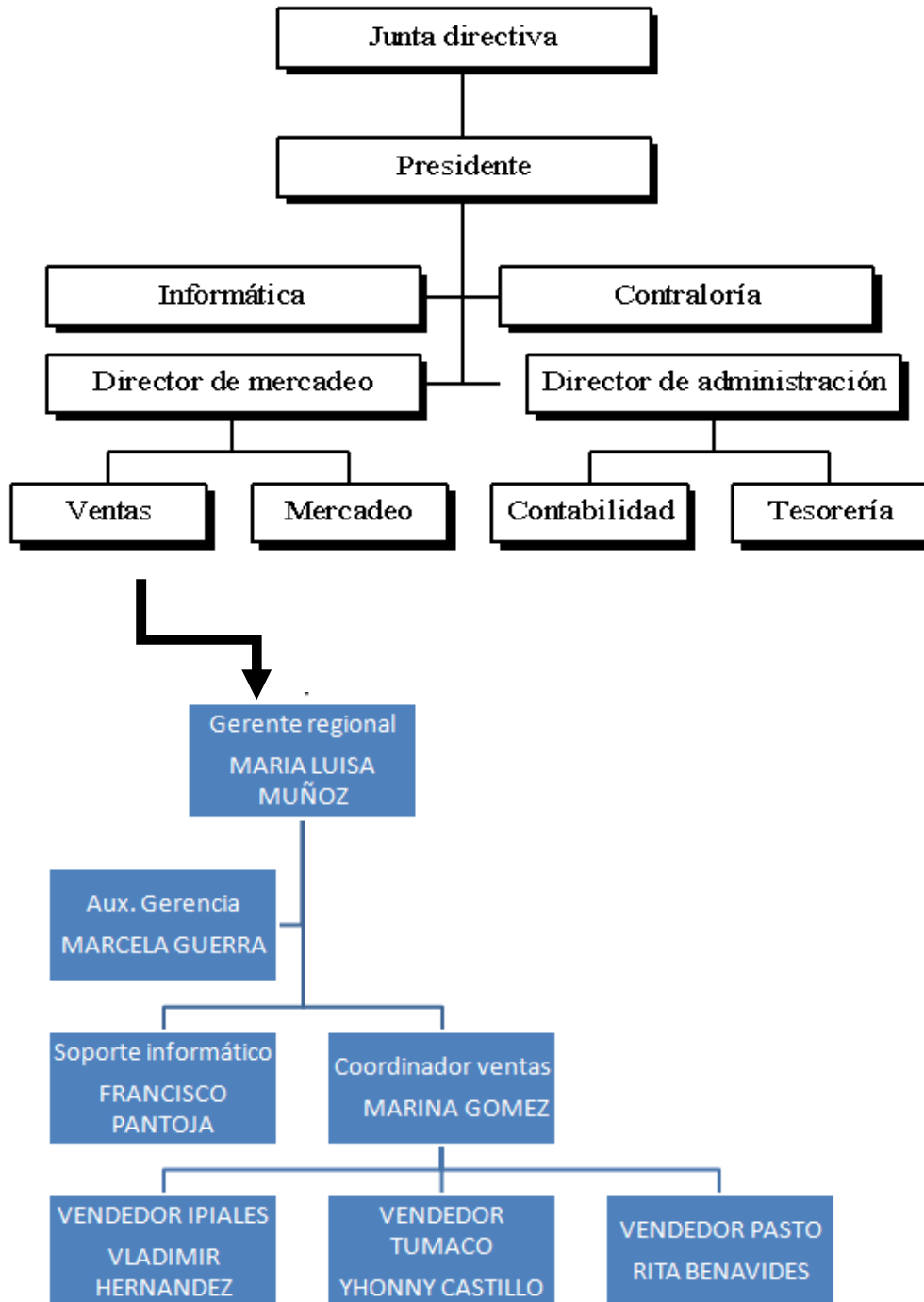
MES 6	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA
RESULTADOS	Tabulación de datos	Análisis de datos	Presentación de datos	Informe final. Recomendaciones y conclusiones

Fuente. Este estudio.

6. GENERALIDADES

6.1 DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

Grafico 1. Organigrama de la empresa Croydon S.A



Fuente. Este estudio.

6.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El puesto en la organización se denomina auxiliar de gerencia, su función es asimilar todas las actividades referentes a tareas de apoyo a la gerencia, así como el desarrollo y participación en aspectos propios de esta.

La importancia del puesto radica en mejorar la rapidez y precisión con que se ejecutan las tareas en la organización, debido a la delegación de funciones y a la actividad principal del puesto.

6.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

Las funciones principales están relacionadas con el trabajo de oficina, como pueden ser:

- Tramitar correspondencia, su entrada y salida.
- Recepción de documentos.
- Atender llamadas telefónicas.
- Atender visitas.
- Archivo de documentos.
- Cálculos elementales.
- Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones.
- Poseer conocimiento de la organización y con los que esté más relacionada la sección de que dependa.
- Asimismo, tener conocimiento del manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopiadoras, pasando por computadores, PC personales y los programas informáticos que conllevan.
- Desarrollar el proyecto de pasantía requisito académico para optar por el título.

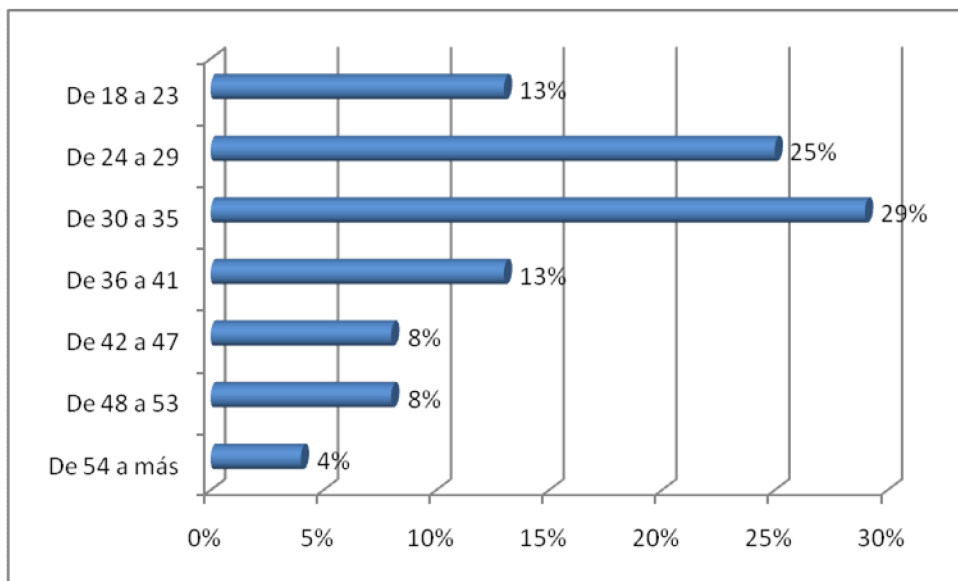
7. DIAGNOSTICO

El proceso de la recolección de información mediante las herramientas como las encuestas en este caso, nos arrojan datos los cuales son de gran utilidad para el diagnóstico de la empresa en esta área.

El instrumento aplicado presenta dos partes bien definidas: la primera abocada a la recolección de los datos generales y la segunda en la cual se encuentra propiamente el instrumento que nos ha permitido realizar el presente análisis sobre el clima organizacional. Comenzaremos por el análisis de los datos generales que se detallaran a continuación:

Una de las primeras preguntas fue la edad de los encuestados observándose los siguientes resultados: el 4% tienen edades por encima de los 54 años; el 8% edades entre 48 a 53 años; el 8% edades entre 42 a 47 años; el 13% edades entre 36 a 41 años; el 29% edades entre 30 a 35 años; el 25% edades entre 24 a 29 años; y el 13% restantes edades entre 18 a 23 años; tal como se observa a continuación. (Ver gráfico 2).

Gráfico 2. Edad de los encuestados.

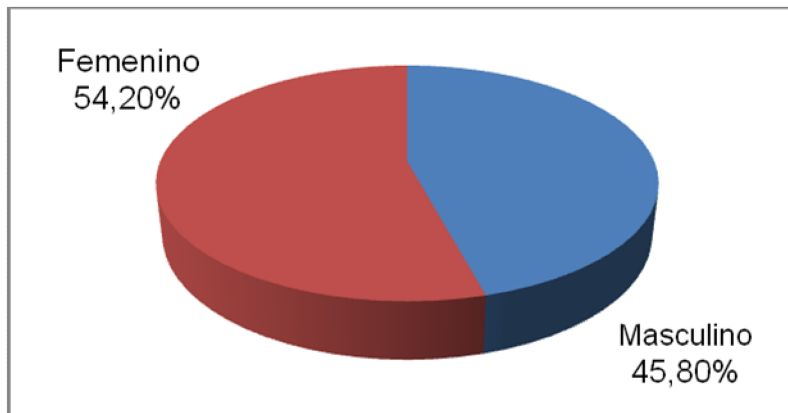


Fuente. Este estudio.

Como podemos apreciar la población es relativamente joven destacándose que el 54% abarcan edades de 24 a 35 años; proporcionando esto un grado de destreza en el trabajo que realizan, además de la capacidad para el manejo de nuevas tecnologías.

Otro de los criterios generales tomados en cuenta fue el género de los entrevistados destacándose que el 54,2% son mujeres y el 45,8% restante son hombres tal como se aprecia en la siguiente gráfica. (Ver gráfico 3).

Gráfico 3. Género de los encuestados.

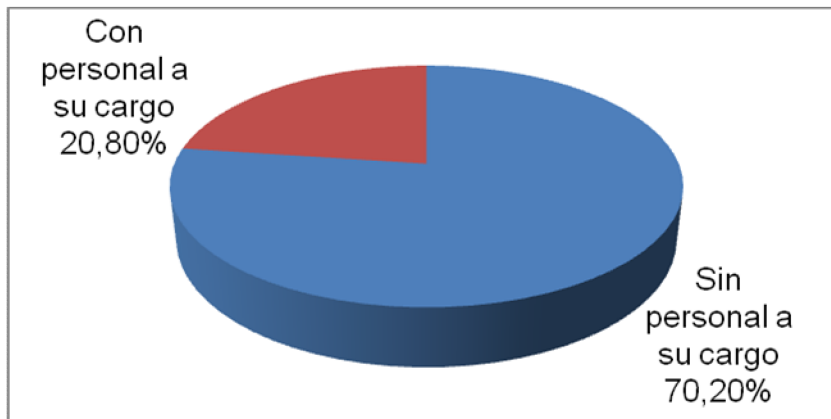


Fuente. Este estudio.

Se observa en la gráfica anterior que la mayoría del grupo de trabajo de Croydon la conforman las mujeres; Según Randstad en el estudio del trabajador contemporáneo dice que las mujeres son más detallistas, más responsables y se acercan más a sus superiores. Mientras que los hombres se muestran más interesados en alcanzar puestos directivos y destacar en el ámbito laboral, Además, les estimula controlar el trabajo de otros desde una posición de líder y no desdeñan ser centro de atención en cuanto tienen la ocasión; razón por la cual en la empresa Croydon S.A se puede llegar a tener un clima organizacional excelente.

Otra de las características que se indagó fue el nivel que ocupa en la empresa; destacándose que el 70,2% responde que no tiene ningún personal a su cargo; y el 20,8% restante tiene personal a su cargo; tal como se muestra. (Ver gráfico 4).

Grafico 4. Nivel que ocupa en la empresa Croydon S.A.



Fuente. Este estudio.

Como se puede apreciar en la anterior grafica la mayoría de trabajadores laboran sin un personal a su cargo por lo que de cierta manera trabajan sin responsabilidad de que otra persona cumpla con sus labores; las personas que trabajan sin personal a su cargo están en iguales condiciones por lo que pueden llegar a una buena convivencia, logrando así un clima organizacional adecuado.

Para la segunda parte de la encuestase indagó sobre los aspectos que indicarían una visión general sobre el clima organizacional, concordando que los aspectos tomados para su análisis son elementos claves del clima organizacional. Los resultados de las encuestas se indican en el cuadro 4.

Cuadro 4. Resultados de las encuestas a los trabajadores de Croydon S.A.

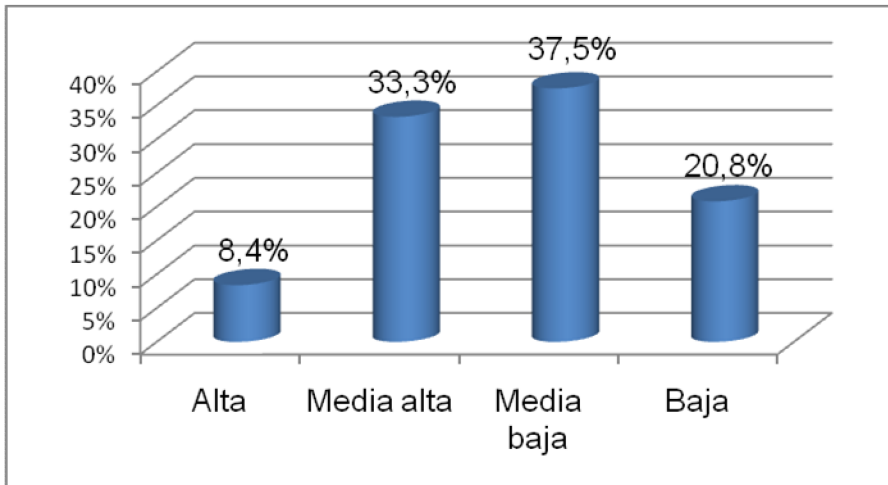
Elementos del clima organizacional	Rangos	Opinión del personal
Motivación	Alto	2
	Medio alto	8
	Medio bajo	9
	Bajo	5
Liderazgo	Alto	3
	Medio alto	8
	Medio bajo	8
	Bajo	5
Comunicación	Alto	4
	Medio alto	10
	Medio bajo	8
	Bajo	2
Satisfacción Laboral	Alto	8
	Medio alto	9
	Medio bajo	5
	Bajo	2
Clima laboral	Alto	4
	Medio alto	8
	Medio bajo	7
	Bajo	5
Objetivos y seguimientos	Alto	6
	Medio alto	8
	Medio bajo	6
	Bajo	4

Fuente. Este estudio.

***Nota:** El total de trabajadores encuestados es de 24.

MOTIVACIÓN.El resultado del instrumento aplicado nos muestra que un 8,4% de los trabajadores se encuentran con una motivación alta; el 33,3% media alta; el 37,5% media baja y el 20,8% restante su motivación es baja; (Ver gráfico 5).

Gráfico 5. Resultados de la escala de motivación en los trabajadores.

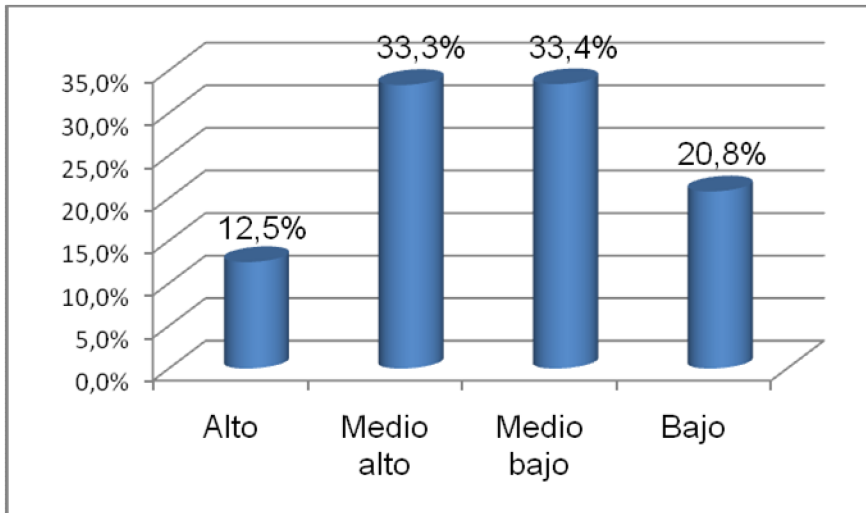


Fuente. Este estudio.

Para subsanar este hecho se recomienda identificar al sujeto que se necesita motivar. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él (como es en su vida familiar). Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y cuáles son sus necesidades. Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, capacitaciones. Al sujeto se debe darle seguimiento para ver como esté ha respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

LIDERAZGO. Se puede observar que en cuestión de liderazgo la empresa deja mucho que desear, ya que un 12,5% reconoce un liderazgo alto en los jefes; el 33,3% medio alto; mientras que el 33,4% considera que el liderazgo es medio bajo y el 20,8% evalúa como bajo el liderazgo; tal como se observa en la siguiente gráfica. (Ver gráfica 6).

Grafico 6. Resultados de la escala de liderazgo.



Fuente. Este estudio.

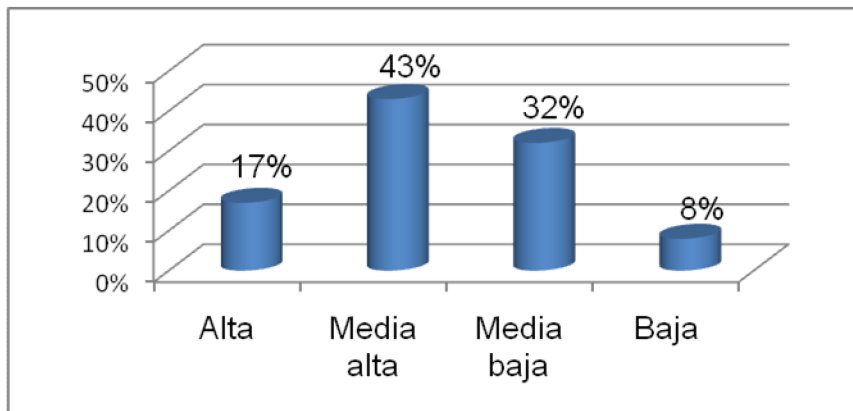
Ralph M. Stogdill en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas"⁷. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

COMUNICACIÓN. En este punto los resultados obtenidos se encuentran divididos ya que el 17% muestra que existe una comunicación alta entre los miembros de la organización; el 43% da por resultado media alta; sin embargo el 32% se

⁷ DAVIS, K., & NEWSTROM, J.W. 2002. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw-Hill.

encuentra en media baja y el 8% en baja; tal como se muestra en la siguiente gráfica. (Ver gráfico 7).

Gráfico 7. Resultados de la escala de comunicación.



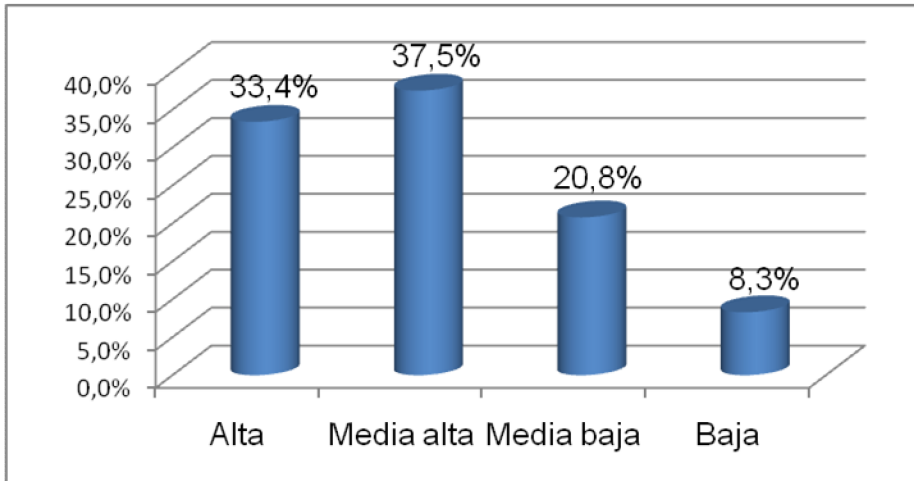
Fuente. Este estudio.

Como se puede observar una vez más los resultados se encuentran divididos siendo preocupante que un 40% no tenga una buena comunicación; esto puede ser mal visto por los clientes y esto afectaría la empresa.

SATISFACCIÓN LABORAL. La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Frente a todo el sustento explicado tenemos que en la satisfacción laboral el 33,4% de los trabajadores se encuentra en un margen alto de satisfacción; el 37,5% en un nivel medio alto; el 20,8% en un nivel medio bajo y el 8,3% restante en un nivel bajo; tal como se observa en la gráfica. (Ver gráfica8).

Grafico 8. Resultados de la escala de satisfacción laboral.

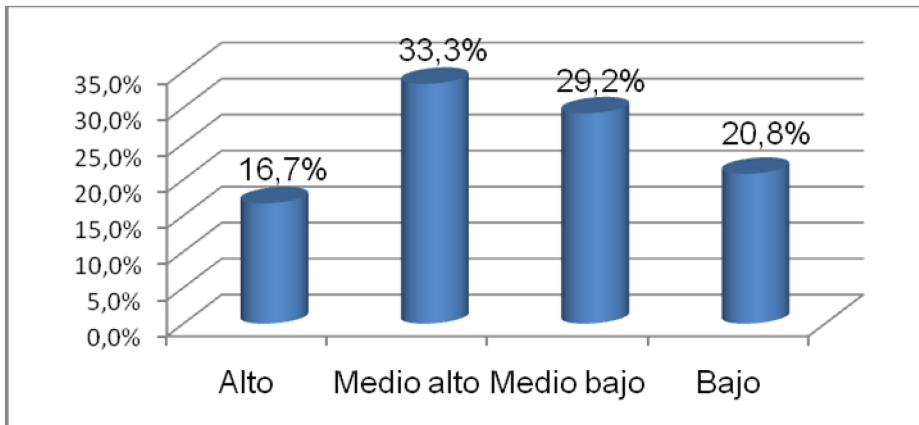


Fuente: Este estudio.

Cabe señalar que un 29% del personal no se encuentra satisfecho laboralmente, esto es preocupante, porque lo mínimo que una empresa debe contemplar es estar en una satisfacción laboral media alta.

CLIMA LABORAL El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. El resultado de este componente arrojó que 4 trabajadores que corresponden al 16,7% perciben un nivel alto; 8 trabajadores correspondientes a 33,3% se ubican en el nivel medio alto; 7 trabajadores que corresponden al 29,2% en medio bajo y el 20,8% restante es decir 5 trabajadores en el nivel bajo; tal como se observa en la siguiente gráfica. (Ver gráfica 9).

Grafico 9. Resultados de la escala de clima laboral.

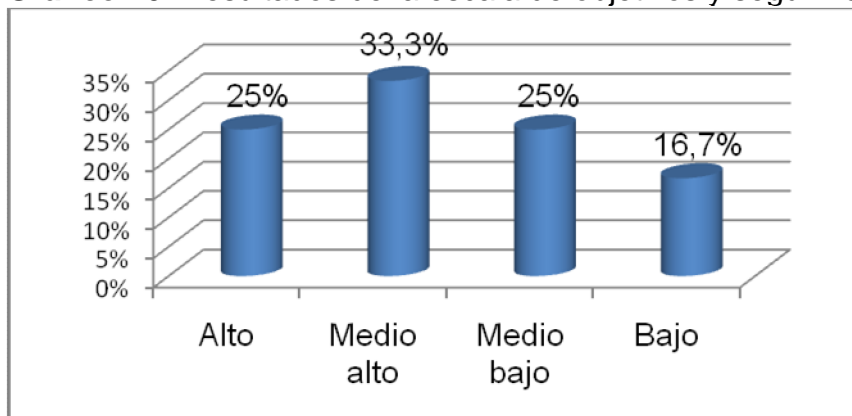


Fuente: Este estudio.

Tal como se puede observar el resultado final no es el más óptimo ya que sólo un 50% (sumando el nivel alto y medio alto) se ubican en un contexto casi ideal de satisfacción; sin embargo el otro 50% restante no ha desarrollado un adecuado clima laboral; debiéndose fundamentalmente a las políticas que ha adoptado en el tema de Recursos Humanos; el cual no satisface a los trabajadores; trayendocomo consecuencia una escaza identificación y compromiso de los mismos para con la empresa; repercutiendo negativamente en el buen desempeño laboral que debe de existir en toda empresa; con la finalidad de alcanzar las metas y compromisos.

OBJETIVOS Y SEGUIMIENTO: Los objetivos y seguimiento es el último aspecto que se ha evaluado en la aplicación dela encuesta. Cabe señalar que los objetivos se refieren al compromiso que el trabajador tiene para con la empresa; como el cumplimiento de su deber y su labor encomendada transmitiéndose a través de objetivos a cumplir;y el seguimiento se refiere a estructurar un debido cumplimiento de las acciones encomendadas preocupándose por darle un inicio y un fin establecido; resaltando así mismo las acciones que deben de tomarse para corregir en el camino algunos impases que puedan desviar nuestros objetivos. Tal es así que el 25% de los trabajadores considera estar en un nivel alto en este indicador de objetivos y seguimientos; el 33,3% en un nivel medio alto; el 25% en un nivel medio bajo y el 16,7% restante en un nivel bajo; tal como se observa en la siguiente gráfica. (Ver gráfico10).

Gráfico 10. Resultados de la escala de objetivos y seguimiento.



Este estudio.

7.1 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Totalizando y analizando los elementos del clima organizacional se aprecia un 54,1% entre una satisfacción alta y media alta, el 45,9% restante correspondiente al nivel medio bajo y bajo, este último es el problema identificado el cual se debe mitigar, para ello se ha realizado un plan de mejoramiento tal como se muestra a continuación.

8. PLAN DE MEJORAMIENTO

El objetivo de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral es contribuir a mejorar elClima Organizacional de la empresa, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado.

Cuadro 5. Plan de mejoramiento para lograr un mejor clima organizacional.

PROBLEMA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
1. Falta de comunicación entre directivos y trabajadores.	Realizar un estudio preliminar a corto plazo de la empresa y de los trabajadores.	Mejorar la organización laboral	Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.	Coordinador de ventas	Corto plazo
			Búsqueda de soluciones concretas para el mejoramiento de los distintos elementos del clima organizacional.	Auxiliar de gerencia	Corto plazo
			Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación actual de la empresa.	Gerente regional	Corto plazo
			Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la empresa.	Gerente regional	Corto plazo
			Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.	Auxiliar de gerencia	Corto plazo
2. Escasa relación interpersonal (Clima laboral) entre trabajadores y directivos	Lograr una unión grupal.	Alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.	Implementar cursos de clima organizacional con conocimientos generales, técnicas y habilidades de éste, dirigidos a los trabajadores con el objeto de brindar un mejor ambiente laboral.	Auxiliar de gerencia (conferencistas)	Mediano plazo
			Diseñar actividades encaminadas a capacitar a los trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.	Auxiliar de gerencia (conferencistas)	Mediano plazo
3. Falta de	Mejorar los	Incentivar a los	Que reciban cursos de "liderazgo y	Auxiliar de	Mediano plazo

liderazgo y motivación.	métodos y estilos de liderazgo.	trabajadores en liderazgo.	motivación” los directivos y de “liderazgo y trabajo en equipo” los directivos y los empleados.	gerencia (conferencistas)	
			Coordinar con una entidad educativa para la capacitación en cursos sobre Liderazgo: Estilos y técnicas: cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito.	Auxiliar de gerencia (conferencistas)	Mediano plazo
4. Escasa Comunicación y no hay una satisfacción laboral completa.	Mejorar el proceso de toma de decisiones.	Aumentar la comunicación interpersonal y disminuir la insatisfacción laboral.	Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área.	Gerente regional	Mediano plazo
			Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Gerente regional	Corto plazo
			Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como trabajadores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones.	Auxiliar de gerencia(conferencistas)	Mediano plazo
5. Inadecuado manejo del clima organizacional.	Elaborar e implementar un programa de capacitación a directivos y trabajadores.	Mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.	Curso teórico de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes).	Auxiliar de gerencia(conferencista)	Mediano plazo
			Curso práctico para directivos, para las soluciones más generales a las problemáticas que existan en el servicio relacionados con lo	Auxiliar de gerencia (Conferencistas)	Mediano plazo

			antes expuesto a través de técnicas participativas.		
			Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio.	Gerente regional	Corto plazo
6. Los trabajadores no se sienten motivados.	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.	Motivar a los trabajadores.	Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestral y anual para estimular al trabajador.	Gerente regional	Corto plazo
7. Insatisfacción laboral.	Reducir en lo posible los niveles actuales de Stress Laboral.	Implementar actividades para aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores.	Capacitar a los directivos en la organización de su tiempo, y de sus trabajadores.	Auxiliar de gerencia (conferencistas)	Mediano plazo
			Promover que las metas que persigan los trabajadores de la empresa, tengan un significado personal para ellos.	Gerente regional	Corto plazo
			Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.	Gerente regional	Corto plazo
8. Incumplimiento de las actividades (Objetivos y seguimiento)	Trabajar con profesionalidad.	Cumplir con los objetivos de la empresa en un tiempo apropiado.	Continuar realizando conferencias, reuniones y capacitaciones a la totalidad de los trabajadores con vistas a una mejor profesionalidad en su trabajo.	Auxiliar de gerencia	Mediano plazo

Fuente: Este estudio.

Nota:En el tiempo: Corto plazo: 6 meses; Mediano plazo: 12 meses; Largo plazo: 18meses.

CONCLUSIONES

El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción.

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo.

Las acciones propuestas en el plan son funcionales y realizables por la empresa.

Dentro de las causas que afectan el clima organizacional en la empresa Croydon S.A se destacan (bajo salario, sobrecarga laboral y necesidad de capacitación de los trabajadores).

Las acciones propuestas en el plan de mejoramiento responden a las necesidades detectadas en las encuestas.

RECOMENDACIONES

Que la empresa (Croydon S.A.) contemple la organización laboral como punto importante que influye en el Clima organizacional.

Existen acciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral, las cuales se deben cumplir en diferentes plazos brindando prioridad a los cursos que pueden incidir rápidamente en el cambio del Clima organizacional.

Implementar el plan de mejoramiento propuesto en este estudio, como complemento al área de clima organizacional de la empresa Croydon S.A.

Convocar a una reunión con los trabajadores de la empresa y los directivos para la discusión de los resultados obtenidos de las encuestas y el plan de mejoramiento.

BIBLIOGRAFÍA

BRUNET, L. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias". México: Editorial Trillas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. México: McGraw – Hill.

GIRALDO BUITRAGO, Gilberto. Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública. [en línea] www.dafp.gov.co; Abril de 2010.

GONZALVES, Alexis "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, agosto de 2010.

LIWIN, George H. Climate and Motivation: experimental study, citado en Organizational Psychology, de Klob, Rubin y McIntyre, A Book of Readings, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971- p.

Modelo para el análisis de la organización. Unidad V. Numero PSDCGT. 10 Guatemala, 1990.

National Association for Mental Health is 1,2,3, New York 10, Columbus Circle.Ute, Montevideo, 07 de septiembre de 2004.

OMS. Teoría y técnicas de desarrollo organizacional. Volumen 3. Modulo II.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Hall, 1996.

SILICEO, Alfonso; CASARES, David y GONZALES, José. Liderazgo, valores y cultura organizacional. México: McGraw – Hill, 1999.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta para determinar el estado del clima organizacional.

Estimado TRABAJADOR, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción del CLIMA ORGANIZACIONAL. A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta.

DATOS GENERALES

Edad: _____ Sexo: Masculino_____ Femenino_____

Tiene personal a su cargo: si_____ no_____

INDICACIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los ítems se han obtenido de acuerdo a las variables de estudio: Motivación, Liderazgo, Comunicación, Satisfacción Laboral, Clima laboral, Objetivos y Seguimientos.

A cada pregunta ha de responderse con una de las siguientes puntuaciones:

- 1: Alto.
- 2: Medio Alto.
- 3: Medio Bajo.
- 4: Bajo.

1. ¿Se siente integrado (motivación) en la empresa (Croydon S.A.)? _____

2. ¿Cuál cree que es su nivel de liderazgo dentro de sus funciones en la empresa?

3. ¿Cómo calificaría el flujo de comunicación entre sus compañeros de trabajo?_____

4. ¿le gusta su trabajo, está satisfecho con el cargo que ocupa en la empresa?_____

5. ¿cree usted que existen buenas relaciones humanas (clima laboral)entre el personal de Croydon S.A.?_____

6. ¿Cree que sus compañeros conocen y cumplen con los objetivos asignados por la empresa?_____

Gracias por su colaboración, si tiene algún comentario sea tan amable de escribirlo aquí:

Elaborado por: Marcela Guerra.

Anexo B .Informe de avancede las actividades.

ACTIVIDAD: Capacitación sobre el trabajo en equipo.

DESCRIPCION:

Mediante diferentes reuniones con los miembros de la empresa sobre el trabajo en equipo, se capacito sobre la importancia y como afecta este en la empresa.



ACTIVIDAD: Juegos de esparcimiento y diversión.

DESCRIPCION:

La realización de juegos y actividades tiene como objeto fortalecer las relaciones de los empleados, dentro de la empresa. (Bingo, rifas, premios y actividades en equipo).



Anexo C. Logo y presentación de la empresa.

Logo:



Nombre:

CROYDON COLOMBIA S.A. LOS ORIGINALES.

Descripción:

CROYDON COLOMBIA S.A. Fundada en Octubre de 1.937.

Una empresa con 70 años de experiencia en el mercado, Con una diversidad de referencias de tenis en lona 100% algodón elaborados a mano, líderes como ROYAL HI-CUT,- DISCOVERY,-SYX- LEATHER casual y deportivo y los nuevos infantiles GOMOSOS.

Con una amplia gama de productos para todos los miembros de la familia. La línea de BOTAS ofrece productos en P.V.C. INYECTADOS bajo las marcas LA MACHA,-MACHITA,-FEMINELA y nuestra marca especializada en botas WORKMAN.

Igualmente ofrece botas de CAUCHO VULCANIZADO con las mas altas especificaciones técnicas internacionales de la línea ROYAL ARGYLL y sus especializadas SAFETY,-MINING,- WORKMAN RUBBER y SUPER FIREMAN de gran demanda en el mercado nacional e internacional.

Anexo D. Productos, marcas y servicios de Croydon S.A.

Marcas



Productos



NUEVA COLECCIÓN

colegial **croydon**

<p>* MK 2993 V</p> <p>Blanco 4240010</p>	<p>* MK 2993 C</p> <p>Blanco 4200010</p>
<p>PIDE DOS TALLAS MAS (2) * Hasta agotar existencias.</p>	
<p>Negro 4240090</p>	<p>Negro 4200090</p>
<p>28 - 32 \$ 40.900 33 - 37 \$ 41.900 38 \$ 42.900</p>	

Elaborados en material sintético. Suela en TR termoplástica.