

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE
TRANSPORTES SANDONA S.A.**

**ARELLIS MARINELLA DAZA NARVAEZ
MARIO ALEXANDER NOGUERA SANTANDER**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADOS (VIPRI)
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE
TRANSPORTES SANDONA S.A.**

**ARELLIS MARINELLA DAZA NARVAEZ
MARIO ALEXANDER NOGUERA SANTANDER**

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

**Asesor:
JULIO IGNACIO GARZON NARVAEZ
Docente**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADOS (VIPRI)
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA, FACEA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de su autor”.

Artículo 1 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 del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2011

Dedicatoria

A Dios por darme el valor espiritual para conseguir siempre mis metas.

A mis padres Luís Olmedo Daza y Neyra Narváez por su apoyo incondicional en toda mi vida y por darme la oportunidad de crecer y ser cada día mejor.

A mi esposo Jaime Fernando por su amor y comprensión durante esta etapa de mi vida.

A mi hijo Juan Felipe por ser la luz que ayuda a guiar mi camino y conseguir mis logros.

A mis hermanos Luís David y Soledad por ser mis amigos y animarme siempre.

A mi Ángel porque aunque ya no está aquí seguirá siendo el impulso y la ilusión que guíe mi vida.

A todos mis familiares que depositaron en mi su confianza y me animaron a seguir adelante.

Arellys

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros sinceros agradecimientos a:

Señora Guadalupe Fajardo – Gerente Transportes Sandoná S.A., por su gran colaboración prestada para la realización del presente trabajo.

A la Universidad de Nariño, por abrirnos sus puertas y lograr de nosotros unos buenos profesionales.

Al Doctor Ignacio Garzón Narváez, Asesor de Tesis, por su responsabilidad y apoyo incondicional.

Al Jurado de Tesis, por su apoyo y por guiarme en el transcurso del proyecto.

A todas aquellas personas, que de alguna manera colaboraron para culminar con éxito esta investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. TEMA.....	18
1.1 TITULO	18
1.2 LINEA Y SUBLINEA	18
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2. JUSTIFICACIÓN.....	20
3. OBJETIVOS.....	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
4. MARCO REFERENCIAL	22
4.1 MARCO ANTECEDENTES	22
4.2 MARCO CONTEXTUAL	22
4.2.1 Macrocontexto	22
4.2.2 Microcontexto	23
4.3 MARCO TEÓRICO	23
4.3.1 Clima organizacional.....	24
4.4 MARCO CONCEPTUAL	37
4.5 MARCO LEGAL.....	39
5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	41
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	41
5.2 MÉTODO GENERAL DE TRABAJO.....	41

5.3	FUENTES E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	41
5.4	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	42
6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
6.1	MISIÓN	44
6.2	VISIÓN.....	45
6.3	OBJETIVOS DE CALIDAD	45
6.4	ENCUESTA A CONDUCTORES.....	46
6.5	ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DESPACHADORES.....	59
6.6	ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES SANDONA S. A.....	73
7.	PROPUESTA ENCAMINADA AL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE TALENTO HUMANO	75
7.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	79
7.1.1	Objetivo general.....	79
7.1.2	Objetivos específicos:.....	79
7.2	RESULTADOS ESPERADOS	80
7.3	PROYECTO PARA MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	80
7.4	OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	81
7.4.1	Objetivo propuesto.....	81
7.4.2	Estrategia.....	81
7.4.3	Responsable.....	81
7.5	PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA	80
7.5.1	Objetivo propuesto.....	80

7.5.2	Estrategia.....	80
7.6	PROYECTO DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA	83
7.6.1	Objetivo propuesto.....	83
7.6.2	Estrategia.....	83
7.7	PROYECTO COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	85
7.7.1	Objetivo propuesto.....	85
7.7.2	Estrategia.....	85
7.8	PROYECTO PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO	87
7.8.1	Objetivo propuesto.....	87
7.9	PROYECTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	89
7.9.1	Objetivo propuesto.....	89
7.9.2	Estrategia.....	89
7.10	PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA	91
7.11	REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA.....	91
8.	CONCLUSIONES	92
9.	RECOMENDACIONES.....	93
	BIBLIOGRAFIA	94

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. ¿Hace cuanto es usted conductor de los vehículos de la Empresa de Transportes Sandoná S. A?	46
Cuadro 2. ¿A usted lo contrata?.....	47
Cuadro 3. ¿El salario que recibe por trabajo como conductor lo considera? ...	48
Cuadro 4. ¿Sus superiores le permiten su intervención en la toma de decisiones?	49
Cuadro 5. ¿Su jefe inmediato o dueño del vehículo se preocupa por sus requerimientos laborales y personales, familiares, económicos y colabora a resolver sus dificultades?	50
Cuadro 6. ¿La empresa realiza actividades o programas (recreativos, culturales o afines) que generen integración entre los conductores y demás trabajadores de la empresa?.....	52
Cuadro 7. ¿De que forma a usted le son reconocidos sus logros; compromiso laboral y responsabilidad como conductor?	53
Cuadro 8. ¿La empresa se preocupa porque usted cuente con las herramientas (seguros, revisiones mecánicas, etc.) necesarias para el desarrollo de sus funciones como conductor?	54
Cuadro 9. ¿Se le brinda la oportunidad de capacitarse en la parte mecánica, relaciones humanas etc., para el incremento de sus habilidades laborales?.....	55
Cuadro 10. ¿Considera de acuerdo con el sistema relacionado con los despachos y horario?	56
Cuadro 11. ¿Las condiciones del puesto de trabajo en el vehículo son?.....	57
Cuadro 12. ¿Las relaciones con su entorno inmediato; despachadores otros conductores, jefe de rodamiento, etc.?	58
Cuadro 13. ¿Cómo considera usted las relaciones con las personas que giran en su entorno laboral?.....	59

Cuadro 14.	¿Su jefe directo se preocupa por conocer sus necesidades laborales y personales, con el fin de ayudar a resolver sus dificultades?.....	61
Cuadro 15.	¿Se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores?	62
Cuadro 16.	¿Sus superiores permiten su intervención en la toma de decisiones?	63
Cuadro 17.	¿Cómo evalúa usted las decisiones tomadas por sus superiores para el cumplimiento de los objetivos en el despacho?	64
Cuadro 18.	La comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realiza su trabajo son:	64
Cuadro 19.	¿Cómo considera usted la compensación salarial que recibe por las tareas que efectúa en su cargo?	65
Cuadro 20.	¿La empresa realiza actividades o programas (recreativos, culturales o afines) que generen integración entre los colaboradores?.....	66
Cuadro 21.	¿De qué manera se reconocen los logros de cada uno de los despachadores: dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones?.....	67
Cuadro 22.	¿Se siente usted comprometido con el cumplimiento de sus funciones?.....	68
Cuadro 23.	¿La empresa se preocupa porque usted cuente con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones?.....	70
Cuadro 24.	¿Cómo evalúa usted los planes de capacitación para el incremento de sus habilidades laborales?	70
Cuadro 25.	¿Cómo califica de acuerdo a su percepción, el clima organizacional presente actualmente en Transportes Sandoná S.A.	71

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafico 1. Hace cuanto es conductor de los vehículos de la Empresa Transandoná.	46
Grafico 2. Quien lo contrata a usted	47
Grafico 3. El salario recibido como conductor lo considera.....	48
Grafico 4. Le permiten intervenir en la toma de decisiones	49
Grafico 5. El jefe inmediato se preocupa por sus requerimientos laborales, personales familiares, económicos y le ayuda a resolver sus dificultades.....	51
Grafico 6. La empresa realiza actividades que integren a conductores y demás trabajadores de la empresa.....	52
Grafico 7. Son reconocidos los logros: compromiso laboral y responsabilidad como conductor	53
Grafico 8. La empresa se preocupa por que tenga las herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones como conductor.....	54
Grafico 9. Hay oportunidad de capacitarse para el incremento de sus habilidades laborales.....	55
Grafico 10. Está de acuerdo con el sistema relacionado con los despachos y horarios	56
Grafico 11. La condición del puesto de trabajo en el vehículo es	57
Grafico 12. Como son las relaciones con los despachadores, otros conductores, jefe de rodamiento, etc.	58
Grafico 13. Las relaciones con las personas que giran en su entorno laboral son:.....	60
Grafico 14. Su jefe conoce sus necesidades y ayuda a resolver las dificultades..	61
Grafico 15. Se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores.	62
Grafico 16. Los superiores permiten su intervención en la toma de decisiones....	63

Grafico 17. Como evalúa las decisiones para el cumplimiento de los objetivos en el despacho	64
Grafico 18. La comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realiza su trabajo son:	65
Grafico 19. La compensación salarial que recibe por las tareas a su cargo son:	66
Grafico 20. Se realiza actividades que generen integración entre los colaboradores.....	67
Grafico 21. Reconocen los logros de cada despachador y el compromiso en el desarrollo de las funciones.....	68
Grafico 22. Está comprometido con el cumplimiento de sus funciones	69
Grafico 23. La empresa se preocupa por que cuente con las herramientas para el desarrollo de sus funciones	70
Grafico 24. Como evalúa los planes de capacitación para el incremento de su habilidad laboral	71
Grafico 25. Como califica el Clima Organizacional de la empresa Transandoná..	72

LISTA DE MATRICES

	Pág.
Matriz 1. Optimización de la Estructura Organizacional	79
Matriz 2. Capacitación	81
Matriz 3. Motivación	84
Matriz 4. Comunicación asertiva	86
Matriz 5. Trabajo en equipo.....	88
Matriz 6. Evaluación del desempeño.....	90

RESUMEN

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial. Es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable y se vea reflejado en muy buenos resultados para la empresa que no necesariamente pueden ser de tipo económico.

Es por eso que toda empresa que desee ampliarse debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento de su ambiente, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus empleados una mejor calidad de trabajo y al público en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este último es el arranque y éxito de cualquier organización.

ABSTRACT

The organizational climate is a major issue today and thanks to the know it has been the influence that this has for the technical development of a cultural organization, proving to be the primary objective for the success itself of it. Which through the years has shown that companies that operate in a good organizational climate achieved an excellent level of productivity and performance in both the workers and the enterprise market. That is, every company must have a good environment where work is enjoyable and is reflected in good results for the company that may not necessarily be economic.

That is why any company wishing to expand should always bear in mind the continuous improvement of its environment, so as to achieve increased productivity, effectiveness and efficiency in the organization, giving employees a better quality of work and the general public a friendly service, all focused on not losing sight of the human resource as the latter is the start and success of any organization.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo empresarial en la actualidad es muy competitivo, de ahí que sea necesario que la empresa se actualice de manera permanente. Para este efecto debe hacer uso de políticas como modelos empresariales que favorezcan el crecimiento tanto financiero como humano con lo cual se asegura la supervivencia de una empresa.

Desde esta perspectiva, en los últimos años el clima organizacional está directamente relacionado con el crecimiento de empresas como Transportes Sandoná S.A., por lo cual es necesario asumir como parte del sistema organizacional principios que emerjan desde la misión y la visión en procura que el personal que hace parte de la empresa genere escenarios que beneficien tanto la parte laboral como la empresarial.

En consecuencia, el presente proyecto partió de la necesidad de realizar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa antes mencionada, para lo cual se trazaron objetivos precisos con los cuales se pudo dar respuesta a las inquietudes planteadas sobre la actividad laboral a partir del talento humano: manual de funciones, comunicación, relaciones personales, en fin, toda una serie de elementos que involucraban la parte ocupacional y desde está la imagen frente a los usuarios del transporte intermunicipal.

En este efecto, fue necesario hacer una recopilación teórica de diferentes conceptos sobre clima y cultura organizacional, así mismo se detalló con precisión la metodología e instrumentos que una vez aplicados generaron la posibilidad de realizar un análisis interpretativo confiable y eficaz que se originó desde las informaciones oportunas y veraces de conductores y despachadores en la empresa objeto de estudio en sus diferentes agencias. En este orden de ideas una vez se interpretó la información se dio paso al planteamiento de una propuesta orientada a ciertas carencias organizacionales que se encontraron en la empresa, en respuesta a lo anterior se trazaron estrategias como responsables y el presupuesto para ello, así mismo sus respectivos indicadores. Todo lo anterior con el ánimo de fortalecer el clima organizacional de la empresa de Transportes Sandoná S.A., con base en los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos que se generan desde el clima organizacional.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION

1.1 TEMA

Estructura organizacional

1.2 TITULO

Análisis del clima organizacional de la Empresa de Transportes Sandoná S.A.

1.3 LINEA Y SUBLINEA

Línea: Investigación de tipo empresarial

Sublínea: Desarrollo empresarial con énfasis en el talento humano

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La actualidad empresarial tiende a generarse a partir de criterios organizacionales que aboquen en el liderazgo competitivo organizacional, en un contexto social y humano definido por una segmentación directamente relacionada con los servicios que se prestan. 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. Naturalmente los beneficios del ámbito financiero y sociales se convierten en la conclusión obvia de una planeación establecida de forma puntual; misión, visión, principios corporativos, jerarquización, imagen corporativa; son entre otros aspectos los que convergen en un solo sentido; el desarrollo empresarial.

En razón de lo anotado se advierte que en algunos círculos empresariales como la Empresa de Transportes Sandoná S.A., aunque está en lo renglones de desarrollo empresarial óptimo, se presentan ciertas situaciones que no posibilitan el empoderamiento necesario a partir de la atención a los usuarios (pasajeros) que desean trasladarse por medio de las diferentes rutas con que cuenta la empresa. Situaciones, como la falta de apropiamiento del manual de funciones por parte de los despachadores o conductores, motivación, entre otras, pueden ser aspectos que deben analizarse puntualmente con el ánimo de que la empresa continúe con el derrotero que la conducirá al éxito y liderazgo en el sector del transporte intermunicipal, lo cual no se puede lograr si se presentan en ocasiones ciertas actitudes apáticas que contrastan con la falta de disponibilidad, además en oportunidades tienden al irrespeto hacia el jefe inmediato, deficiente

comunicación, y relaciones personales, lo cual crea una atmosfera laboral cargada de malestar e incomodidad.

En razón de lo descrito se nota la necesidad de fortalecer el orden corporativo y lógicamente organizacional a partir del respeto entre los conductores, como también el compromiso frente al usuario a través del cumplimiento de horarios y atención. Siendo así, el talento humano de Transandoná S. A. debe basar su comportamiento en las normas y postulados empresariales que se especifiquen desde los ejes corporativos de la empresa; por tanto se nota 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.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el clima organizacional en la Empresa de Transportes Sandoná S.A?

2. JUSTIFICACIÓN

Con el discurrir de los tiempos las teorías empresariales sufren cambios que tienden hacia una mayor competitividad, situación que no es ajena al sector del transporte. Por tanto, las empresas de este sector se ven en la obligación de propender por principios organizacionales que se generen desde los aspectos corporativos con los que se desea alcanzar liderazgo y lógicamente posicionamiento.

A la luz de lo anotado se prioriza el presente proyecto que se inclina por el análisis del clima organizacional en la Empresa Transandoná y básicamente hacia el talento humano, porque según se ha hecho notar existen debilidades organizacionales relacionadas con la atención a los usuarios por parte de los conductores y despachadores. Siendo así, el proyecto es interesante toda vez, que las investigaciones en dirección al clima organizacional a partir del talento humano en empresas de transporte intermunicipal no se han realizado, lo cual favorece el proceso investigativo a la vez que lo torna novedoso, pues con base en el mismo se desea diseñar una propuesta encaminada a fortalecer el clima organizacional de la empresa a través de la aplicabilidad de un manual de funciones que genere un mayor sentido de propiedad hacia la empresa, por medio de una atención esmerada a los usuarios en todas sus agencias.

De igual forma se la considera interesante, toda vez que se demostrara como sin un clima organizacional adecuado a los requerimientos de los usuarios en cuanto a un servicio con horarios, atención y calidad humana, difícilmente se puede lograr el mayor posicionamiento y liderazgo de una empresa pionera en el transporte intermunicipal como es Transandoná S.A., y con ello garantizar beneficios económicos que a su vez redundan en mejores condiciones laborales para los despachadores como para los conductores.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el clima organización en la Empresa de Transportes Sandoná S.A., tanto en Pasto como las principales agencias donde la empresa tiene despachos y así diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento del recurso o talento humano.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar las condiciones y características sobre las cuales se realiza la actividad laboral de los conductores –horarios de despachos, relaciones interpersonales, comunicación, conflicto, valores etc.-
- ✓ Analizar las funciones y procedimientos laborales de los despachadores; relaciones personales, comunicación toma de decisiones en las agencias de Ipiales, Túquerres, La Unión, entre otras.
- ✓ Diseñar una propuesta encaminada al fortalecimiento y/o implementación de aspectos que generen apropiamiento hacia el clima organizacional desde el talento humano.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO ANTECEDENTES

Como investigaciones realizadas y terminadas que tiene relación con el objeto de estudio y que en algún momento pueden servir como fundamento para desarrollo del proyecto relacionado con el clima organización de la empresa de Transportes Sandoná S.A. se han encontrado los siguientes trabajos:

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

En este mismo sentido el trabajo denominado: Propuesta de un modelo administrativo para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Lácteos Nariño. Marcos Insuasti. Universidad Mariana. Contaduría pública. 2006.

Los trabajos de grado mencionados se convirtieron en un aporte sustancial para el presente trabajo toda vez que se relacionaban directamente con le clima organizacional a nivel empresarial.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

4.2.1 Macrocontexto. *“El proyecto se lo realiza en la Cuidad de Pasto, de la cual se conoce que fue fundada por Lorenzo de Aldana en el año de 1539, en el sitio de Yacuanquer habitado por los Quillacingas. Al año siguiente, probablemente el 24 de Junio de 1540, fue trasladada a su actual ubicación por Pedro de Puelles, quien le dio el nombre de Villaviciosa o San Juan de Pasto. Recientes investigaciones históricas dan como fundador a Sebastián de Belalcazar en 1537 y limita al norte con los municipios de La Florida, Chachaguí, y Buesaco, al Sur con Tangua, Funes y el departamento del Putumayo, al occidente con Tangua, Consacá y la Florida y al oriente con el Departamento de Putumayo”¹.*

Entre las principales actividades comerciales se encuentra el cultivo de la papa, maíz, trigo, cebada, arveja, frijol, cebolla junca, zanahoria, café, mora, ciruelo y manzanos. La ganadería es una actividad económica importante, se destaca el ganado vacuno, porcino y bovino. En el sector pesquero es significativa la porción de alevinos y peces en estanques, especialmente de trucha.

¹ DELMANDO, Sebastián D. Historia y gestas del Sur. Bogotá: s.n. 2004. p. 34.

Otro aspecto muy relevante dentro de la historia de San Juan de Pasto, son los Carnavales de Negros y Blancos, con su lenguaje símbolo de profundo arraigo cultural, se presentan con tradiciones lúdicas-colectivas, las que se consideran de patrimonio cultural y universal de un pueblo que debe su permanencia como historia viva, como un proceso social vigente, al mismo tiempo que permite la preservación y practica de la tradición de los mejores carnavales que se dan en el sur de Nariño.

4.2.2 Microcontexto. La fundación de la empresa Transportes Sandoná S.A. data del año 1942, fecha en la cual se reunieron Juvencio Zambrano, José Dolores Zambrano, Gerardo Noguera, José Cabrera, Luciano Rojas, José Erazo, Josefina de Gómez y Segundo Paz, quienes constituyen la sociedad en comandita simple y que fue protocolizada mediante escritura número 92 del 17 de marzo de 1942 y se conoció con la razón social de Transportes Sandoná.

Desde ese entonces el servicio de transporte automotor por carretera que la empresa brinda es seguro y se presenta con diferentes tipos de vehículos en el departamento de Nariño, teniendo en cuenta que el propósito básico es el bienestar del usuario a través del servicio esmerado en buses, busetas, mixtos, cerrados, camionetas, microbuses, camperos y chivas, por diferentes municipios del departamento como: Sandoná, Túquerres, Cumbal, Samaniego, Ricaurte, Linares, Ancuya, Consacá, Yacuanquer, San Pablo, San Francisco, San Pedro, Briceño, Tablón de Gómez, Las Mesas, Nariño, La Florida, El Tambo, El Peñol, Tumaco, Providencia, Ipiales, Guaitarilla, La Unión, Imues, Funes, Iles, Taminango, Mocoa, San Lorenzo, entre otros.

En este orden la empresa de Transportes Sandoná S.A. desea convertirse en la empresa encaminada hacia los procesos generadores de servicio, alcanzando mayores niveles de eficiencia y eficacia, encaminados en lo legal, desarrollando cada vez mas actividades en sus diferentes modalidades de servicio de transporte, que le permita aprovechar ventajas, competitivas a través de alianzas con las empresas para lograr posicionarse como una empresa líder en la prestación del servicio, dentro del sector de transporte. Este es el contexto en el que se realizará la investigación en procura de redireccionar el clima organizacional de la empresa.

4.3 MARCO TEÓRICO

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a el se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en el mercado

empresarial. Es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable y se vea reflejado en muy buenos resultados para la empresa que no necesariamente pueden ser de tipo económico. Es por eso que toda empresa que desee ampliarse debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento de su ambiente, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus empleados una mejor calidad de trabajo y al público en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este último es el arranque y éxito de cualquier organización.

4.3.1 Clima organizacional. Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto, entre ellas se encuentran: las teorías de Davis y Newstrom y Robbins (1999) para quienes el clima organizacional es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este.

El clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado; para Rensis Likert (1961, 1967) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación.

Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

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

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

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

Serna manifiesta, que el clima organizacional es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa. Goncalves define el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación.

Goncalves “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.”² La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un 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 laboral, en función a las percepciones de los miembros. Este clima organizacional resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

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

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

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)

² GONCALVES, A. El clima Organizacional. México: Mc-Graw Hill, 1997. p. 466.

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).

Tomando como base las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

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

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen factores tanto causales como intervinientes los cuales afectan de una u otra forma el normal desempeño de las actividades del personal. Dichos factores se presentan a continuación:

- Motivación
- Actitudes
- Satisfacción laboral
- Involucramiento
- Responsabilidad
- Conflicto
- Comunicación
- Sentido de pertenencia
- Valores

De acuerdo con Likert motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

Robbins comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, es decir que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos. *“La motivación está constituida por todos 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 conocerla, y más que ello, dominarla, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable”³.*

Moreno establece que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan

³ ALEDO D, Manuel. Análisis del clima organizacional. México: Pinco, 2004. p. 21.

preponderantemente la conducta del sujeto.

Existen dos tipos de motivación a saber, entre los que se encuentran la motivación intrínseca que corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, de igual forma está la motivación extrínseca la que expresa que lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

Aledo D, enfatiza de manera similar que no se puede ignorar que el trabajo está en función de la personalidad y que ésta se proyecta en oficios y profesiones. Así mismo el autor propone el postulado: "Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja".⁴ Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

Aledo comenta lo siguiente *"Los factores que determinan un nivel de motivación en el empleado son: el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, crecimiento, realización, reconocimiento, posición, relaciones interpersonales, supervisión, colegas y subordinados. Supervisión técnica, políticas administrativas, estabilidad en el cargo, condiciones físicas, salario y vida personal"*⁵.

Por su parte Davis y Newstrom señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- ✓ Motivación de logro: es el impulso que poseen 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 un trabajo de alta calidad.

⁴ Ibíd., p. 22.

⁵ Ibíd., p. 23.

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

Actitudes: Likert define de la siguiente forma “*Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral, es la tendencia individual en relación con el trabajo, condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización*”⁶.

Robbins define actitudes como “enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento”. A su vez, Davis y Newstrom señalan que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia su comportamiento.

Por su lado, Davis y Newstrom mencionan que uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes, es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad, en consecuencia la actividad laboral debe estar llena de satisfacciones, ser lo más variada y estimulante posible, con un grado de exigencias no tan alto que ocasione estrés, ni muy bajo que origine molestia, con estímulos de todo tipo, participación en las decisiones, cohesión del equipo laboral, espíritu de superación.

Cuando estos factores no están presentes el trabajador puede sentirse inadaptado. Son muy diversos los factores que intervienen en la inadaptación laboral, entre los que se han señalado los siguientes:

- ✓ La inseguridad económica de la labor que se realiza.
- ✓ La escasa significación del colectivo laboral.
- ✓ Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo.
- ✓ La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo.
- ✓ Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo.
- ✓ El aislamiento de la labor dentro de la comunidad.

⁶ LKERT, Rensis. Escala de Factores Según Likert. México: Mc-Graw Hill, 2000. p. 75.

Davis y Newstrom mencionan que entre los efectos positivos se podrían considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros.

Satisfacción laboral: Likert menciona que la satisfacción podría definirse como 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”.

Davis y Newstrom definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”.

En este mismo sentido podemos hablar de la satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Robiss señala que: *“La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo”⁷.*

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Robiss hace el siguiente comentario:

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase ‘como hacen que me paguen, hago que trabajo’⁸.

⁷ ROBBINS, Stephen. El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. México: Mc-Graw Hill, 2000. Pp. 335-336.

⁸ Ibíd., p. 337.

Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción. Algunos aspectos que determinan la satisfacción laboral son: reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Involucramiento: Likert indica que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

Flores establece la contraparte: *“Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía”*⁹.

Rodríguez señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.¹⁰ En este orden se comprende como el compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor productor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral; de hecho Arciniega sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo¹¹.

⁹ LIKERT, Op. cit., p. 77.

¹⁰ RODRÍGUEZ, R. y otros, Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de una fábrica tabacalera de la provincia de villa clara. Cuba: s.n. 2001. p. 78.

¹¹ COVEY, Stephen R. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. España: Paidós, 2001. p. 42.

Otro de los aspectos por resaltar es la responsabilidad:

Responsabilidad: (Empowerment): Rensis Likert menciona que en las organizaciones existe una sensación de que los individuos no pueden desempeñar exitosamente sus labores o hacer contribuciones significativas. Debido a lo anterior se ha desarrollado una técnica para eliminar esa sensación de frustración ya que las percepciones individuales de bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidas delegando autoridad en los empleados.

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”. De la misma manera, Molina señala que “el término empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y permitir la iniciativa a otros”.

García y Dolan establecen que debido a la importancia de otorgar poder a los empleados o colaboradores “*se puede entender que el empowerment es un sinónimo de cultura de participación donde se requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad, donde las organizaciones rompen con los esquemas y paradigmas en cuanto a las decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida y carrera del personal y sobre todo en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional*”¹².

Cabe mencionar antes de seguir adelante que en inglés “empowerment” y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan “empowerment” con “potenciación” y “to empower” con “potenciar”, mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como “facultar” y “habilitar”. De acuerdo con Johnson para que el empowerment resulte una eficaz herramienta de desarrollo organizacional se deben considerar las siguientes premisas, las cuales deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

Responsabilidad por áreas o rendimientos designados. Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos. Control sobre las condiciones del trabajo. Autoridad, dentro de los límites definidos, para actuar en nombre de la empresa. Nuevo esquema de evolución por logros.

A su vez Johnson menciona los resultados positivos del empowerment en las personas los cuales son:

¹² GARCÍA, S. y DOLAN, S. La dirección por valores. México: Mc-Graw Hill, 1997. p. 60.

- ✓ Su trabajo es significativo
- ✓ Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- ✓ Su rendimiento puede medirse.
- ✓ Su trabajo significa un reto y no una carga.
- ✓ Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- ✓ Participación en la toma de decisiones.
- ✓ Se escucha lo que dice.
- ✓ Saben participar en equipo.
- ✓ Se reconocen sus contribuciones.
- ✓ Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- ✓ Tienen verdadero apoyo.

Jonson hace mención de una premisa que dice: “La gente hace lo que usted espera que haga”. Lo cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada; pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente dé los resultados esperados. Por lo tanto los tres elementos para integrar a la gente son:

Las relaciones, las cuales deben ser efectivas y sólidas; la disciplina, debe existir un orden y se deben definir los roles; y el compromiso que debe ser congruente y decidido en todos los niveles pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua. Además para Davis y Newstrom señalan que por efecto del empowerment los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten a través de:

La obtención del dominio de sus labores y experiencia guiada, un mayor control sobre su desempeño laboral y responsabilidad sobre su trabajo, ofrecimiento de modelos exitosos, para permitir que los empleados observen a sus compañeros que se desempeñan con dominio pleno de sus actividades, hacer uso de un reforzamiento y persuasión, a través de elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos, brindar apoyo emocional, mediante la reducción de tensión y angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta”.

Otro de los elementos vitales en el clima organización al es la comunicación:

Comunicación: sobre este tema explican Mañas, M. A., Peiró, J. M., González-Romá, que “*la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural, y*

*que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”.*¹³

En consecuencia La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas mas o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional. El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro.

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la “transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente” Berlo, indica que donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente. La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje.

Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados; la semiótica, asume que la comunicación es la “...producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido” según Fiske, desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo y/o significación.

En este orden es vital mencionar en el clima organizacional para la empresa Transandoná el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Sentido de pertenencia: según Mañas, M. A., Peiró, J. M., González-Romá el sentido de pertenencia es lo que usted y los demás hacen, el motor que lo impulsa a hacer algo, aplicar lo que sabe y mejorarlo, comprometerse poco a poco y superarse. *“El compromiso es confianza en si mismo, con los demás y con la organización.”*¹⁴

¹³ MAÑAS, M. y otros. El clima de los equipos de trabajo: determinantes consecuencias. La Cañada de San Urbano: Universidad de Almería, 1998. p. 65.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 79.

Por otra parte se puede decir que el sentido de pertenencia o membrecía es la satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no solo del clima organizacional, sino que representa elementos permanentes de la cultura organizacional.

Cuando una serie de particularidades comunes a un colectivo, sirven para distinguirlos de los demás, creando premisas para el autorreconocimiento como parte integrante del mismo, los vínculos de interacción grupal entre los miembros se hacen más sólidos y coherentes, tanto dentro como fuera del contexto de referencia. Se establece pues, una identidad colectiva que traza y norma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal, así como para mediar las relaciones con otros grupos.

Desde esta óptica se puede decir, que el sentido de pertenencia es una peculiaridad relativa a la forma de adhesión a los rasgos distintivos de la identidad cultural, es el llamado sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa activamente.

García y Dolan consideran que el grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan 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.

Por tanto, el sentido de pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal y colectiva. Es expresión concreta de adhesión a rasgos específicos y característicos de la cultura que sintetizan perfiles particularmente sentidos de identidad cultural; por lo que resulta importante en las estrategias promotivas para el desarrollo protagónico.

Junto al sentido de pertenencia están los valores.

Valores: *“los valores organizacionales de acuerdo a Likert son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros tales como la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza”*.¹⁵ En consecuencia se asume que los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves; proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones, forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal

¹⁵ LIKERT. Op. cit., p. 268.

y, motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía.

Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización. Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque *"nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores"*¹⁶.

García y Dolan afirman que aunque los valores son complejos y de varias clases, todos coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de vida de los miembros de una organización.

La clasificación es así:

- *"Valores económicos: proporcionan todo lo que nos es útil; son valores de uso y de cambio.*

-*Valores estéticos: nos muestran la belleza en todas sus formas.*

-*Valores intelectuales: nos hacen apreciar la verdad y el conocimiento.*

-*Valores morales: su práctica nos acerca a la bondad, la justicia, la libertad, la honestidad, la tolerancia, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz, entre otros"*¹⁷.

¹⁶ RODRÍGUEZ y OTROS, Op. cit., p. 84.

¹⁷ GARCÍA y DOLAN. Op. cit., p. 59.

En función de unos conceptos totales que apoyen el presente proyecto de investigación a continuación se resalta los tipos de climas organizacionales existentes.

De acuerdo con Likert¹⁸ la interacción de las diferentes variables trae como consecuencia la determinación de cuatro grandes tipos de clima organizacional, estos son:

- 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 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.

Por otra parte, para Oscar Donato Torrecilla “*el clima organizacional se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la*

¹⁸ LIKERT. Op. cit., Pp. 271 y 272.

*organización; en este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones”.*¹⁹ A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por su lado Litwin y Stinger en su teoría postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- ✓ Estructura
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Recompensa
- ✓ Desafío
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Cooperación
- ✓ Estándares
- ✓ Conflictos
- ✓ Identidad

En este orden se ha estudiado algunos de los teóricos que comparten con los investigadores de este proyecto interés por el desarrollo del clima organizacional a nivel de empresas como Transandoná S.A, teniendo en cuenta que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Clima organizacional: es un sistema de elementos diseñado para el manejo de una empresa y se basa en suposiciones distintas a las del modelo clásico, se centra en factores organizacionales, que influyen principalmente en las decisiones

¹⁹ TORRECILLA, Oscar Donato. Clima organizacional y su influencia en la productividad laboral. Documento de cátedra. Disponible en Internet: www.gestiopolis.com. Noviembre de 2006. p. 89.

individuales. Es así, como el clima organizacional permite mejorar la calidad, la agilidad y el rendimiento de los empleados, aumentar la eficacia en el manejo de los recursos y favorecer las relaciones interpersonales y el compromiso con la empresa, entre otras.

Cambio organizacional: se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional de los empleados basados en la misión, visión, valores etc.

Comunicación: por este medio se favorece la integración, toda vez que se permite opinar y aportar en las decisiones desde la administración o la gerencia, sin importar el nivel de complejidad de las mismas. De allí que se dé al interior de la empresa una comunicación muy fluida, en función de unas relaciones interpersonales no rígidas, generando así espacios para las actitudes que reflejan el buen sentido de pertenencia.

Actitud: es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo, condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador.

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

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

Motivación: es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

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

Comportamiento: conjunto de reacciones de un individuo ante determinada situación y desde un enfoque totalizador. Se define la conducta como estructura, como sistema dialéctico y significativo en permanente interacción, intentando resolver desde esa perspectiva la antinomia mente-cuerpo, individuo-sociedad, organismo- medio. La inclusión de la dialéctica nos conduce a ampliar la definición de conducta, entendiéndola no sólo como estructura, sino como estructurante,

como unidad múltiple, introduciéndose como concepto de interacción dialéctica la noción de modificación mutua, de interrelación intrasistémica.

Conflicto: es lo más recio o incierto de un combate, pelea o contienda, oposición de intereses en que las partes no ceden, el choque o colisión de derechos o pretensiones. Gracias a los conflictos hay superación y crecimiento, desarrollo y prosperidad, mejoría y elevación, por lo que se torna positivo y favorable. El conflicto es el resultado de la interdependencia e interrelación constante entre los actores de una organización. De no existir esta y sobre todo la interdependencia, no existiría el conflicto, así que no podemos dejar de interrelacionarlos, tenemos que aceptar este conflicto como algo que está en la sociedad misma (inherente).

Las relaciones personales: integración afectiva que generan con frecuencia hechos y no omisiones que puedan afectar el curso normal de las actividades laborales, originando diferencias de distinta naturaleza, denominadas conflictos de trabajo. Los que pueden evitar disputas de derecho o de interés que en ocasión se suscitan entre empleadores, empleados, pero que se superan con los principios corporativos y valores.

4.5 MARCO LEGAL

El transporte, como un servicio social de responsabilidad del estado y delegado a empresas particulares debidamente habitadas con el cumplimiento de los requisitos en cada modo de prestación de servicio, está regulado por el gobierno a través del Ministerio de Transporte, quien reglamenta todas las actividades inherentes al tránsito y transporte, a través de leyes, decretos, resoluciones. Además su vigilancia y control está a cargo de la Superintendencia de Transportes, así mismo a nivel interno tiene reglamentos del Ministerio de Seguridad y Protección Social.

LEY 105 DE 1993 (diciembre 30). Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.

En el capítulo II y dentro del mismo el Artículo 3o., explica los principios fundamentales del transporte público. El transporte público, es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios; sujeto a una contraprestación económica y se regirá por los siguientes principios:

- ✓ Que el usuario pueda transportarse a través del medio y modo que escoja en buenas condiciones de acceso, comodidad, calidad y seguridad.

- ✓ Que los usuarios sean informados sobre los medios y modos de transporte que le son ofrecidos y las formas de su utilización.
- ✓ Que las autoridades competentes diseñen y ejecuten políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte, racionalizando los equipos apropiados de acuerdo con la demanda y propendiendo por el uso de medios de transporte masivo.

Ley 336 de 1996 (diciembre 20):

ARTÍCULO 2o. La seguridad, especialmente la relacionada con la protección de los usuarios, constituye prioridad esencial en la actividad del sector y del Sistema de Transporte.

ARTÍCULO 3o. Para los efectos pertinentes, en la regulación del transporte público las autoridades competentes exigirán y verificarán las condiciones de seguridad, comodidad y accesibilidad requeridas para garantizarles a los habitantes la eficiente prestación del servicio básico y de los demás niveles que se establezcan al interior de cada modo, dándole prioridad a la utilización de medios de transporte masivo. En todo caso, el Estado regulará y vigilará la industria del transporte en los términos previstos en los Artículos 333 y 334 de la Constitución Política.

ARTÍCULO 4o. El transporte gozará de la especial protección estatal y estará sometido a las condiciones y beneficios establecidos por las disposiciones reguladoras de la materia, las que se incluirán en el Plan Nacional de Desarrollo, y como servicio público, continuará bajo la dirección, regulación y control del Estado sin perjuicio de que su prestación pueda serle encomendada a los particulares.

ARTÍCULO 11. Las empresas interesadas en prestar el servicio público de transporte o constituidas para tal fin, deberán solicitar y obtener “habilitación” para operar.

Así mismo, el Gobierno Nacional fijará las condiciones para el otorgamiento de la “habilitación”, en materia de organización y capacidad económica y técnica. Igualmente, señalará los requisitos que deberán acreditar los operadores tales como: estados financieros debidamente certificados, demostración de la existencia del capital suscrito y pagado y patrimonio bruto, comprobación del origen del capital aportado por los socios, propietarios o accionistas, propiedad, posesión o vinculación de equipos de transporte, factores de seguridad, ámbito de operación, entre otros.

5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se utiliza es exploratorio - descriptivo puesto que suministra información suficiente para seleccionar y evaluar planes de acción en donde se incluyen encuestas y diferentes observaciones encaminadas hacia los objetivos específicos de la investigación. De igual forma, pretende brindar ayuda a los directivos de la empresa Transandoná S.A., para que tomen mejores decisiones, ya que esta investigación está dirigida hacia situaciones específicas de la organización y fundamentada en los requisitos del clima organizacional en general.

5.2 METODO GENERAL DE TRABAJO

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

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

5.3 FUENTES E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

Son todas aquellas fuentes y técnicas de información que se harán uso, con el fin de que la investigación logre datos reales para que sirvan de base para la realización adecuada de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Transandoná S.A. Los instrumentos se aplicarán en las deferentes agencias del departamento de Nariño que componen la empresa, teniendo en cuenta las necesidades y condiciones de las mismas.

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

Dichos instrumentos se han diseñado con base en los diferentes objetivos específicos hacia los que se encamina la investigación y los distintos factores que componen el clima organizacional, los cuales son: motivación, actitudes,

satisfacción laboral, involucramiento, responsabilidad, conflicto, comunicación, sentido de pertenencia y valores.

Cabe destacar que el cuestionario que se utiliza como herramienta de información tiene la función de servir como entrevista a profundidad, ya que como encuesta recopila información cuantitativa que se evidencia en gráficos y porcentajes y como entrevista identifica las percepciones del personal a nivel cualitativo.

- **Técnicas estadísticas:** el muestreo que se empleara para la aplicación de cuestionarios en la empresa Transandoná S.A., a los despachadores y conductores de las agencias en el departamento de Nariño con el propósito de obtener información puntual para el análisis de los resultados.
- **Recolección de datos:** los cuestionarios y entrevistas se aplican en horas de oficina para que sean contestados personalmente por los despachadores y conductores de la empresa; en este punto es indispensable mantener un contacto o conversación con el encuestado respetando los diferentes puntos de vista.

Fuentes secundarias: La investigación se apoya en bibliografía existente acerca del tema estudiado: climas organizacionales, cultura organizacional, talento humano, desarrollo organizacional, etc.

5.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

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

Se afirma que el personal que labora entre conductores y despachadores es de 120 personas en los agencias, por esta razón se considera que se puede trabajar con censo, es decir, incluir a todas las personas.

Tabulación de datos: después de haber realizado el trabajo de campo, se procede a revisar, corregir y clasificar los datos recopilados en las diferentes entrevistas de tal manera que sean precisas y completas con la tabulación, por consiguiente se codifican los datos dentro de lo cual se utiliza una X en la tabulación realizada en el programa de Excel.

Presentación de la información: en el análisis de la información se explica los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo; los cuestionarios de las encuestas aplicadas proporcionan información relevante en cuanto al clima organizacional así como algunas variables relacionadas con el mismo.

Los resultados se obtienen de la aplicación de los instrumentos al personal que labora en la empresa, los cuales se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en graficas, elaboradas basándose en los registros totales de los cuestionarios y comentarios a cerca de estos.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En razón a la investigación, se presenta el análisis interpretativo; el cual se realiza mediante informaciones obtenidas de la encuesta adecuada a los procesos cuantitativos, completados con la recurrencia de los conceptos expresados y conceptualizados en el marco teórico, toda vez que estos permitirán establecer un diagnóstico del clima organizacional y por ende laboral, así analizar la influencia que tienen los diferentes componentes organizacionales en la empresa de Transportes Sandoná S.A., lo cual es importante para obtener un mayor posicionamientos y por ende reducir los posibles factores que incidan para lograr un verdadero clima organizacional.

En este orden, el análisis se realiza a través de cuestionarios relacionados con las actividades laborales dentro de los despachos de las principales agencias de Transportes Sandoná en algunos de los municipios del departamento de Nariño: horarios, comunicación, relaciones personales (conductores despachadores), motivación etc. Cabe recalcar que la información obtenida es altamente confiable y confidencial; además que es prioritaria para la realización del presente análisis interpretativo de la realidad organizacional de la empresa en procura de mejorar el clima organizacional y por ende laboral.

En esta instancia, antes de entrar directamente con el análisis, es interesante recordar que Transportes Sandoná S.A. cuenta con más de cincuenta años de experiencia en la prestación del mejor servicio de transporte de pasajeros y encomiendas. La misma se fundó en 1942 y en el año 1978 mediante escritura No. 93, se hizo la renovación de la sociedad para prorrogarla por el tiempo de 20 años. Así mismo, con esta escritura se prescinde de la liquidación y la sociedad absorbe las obligaciones de la anterior y continua con el objeto de los negocios tal como lo provee en el artículo 172 y 250 del Código del Comercio.

En 1983 con fecha de 16 de abril, se protocolizo la transformación de la sociedad de L.T.D. a sociedad anónima con el mismo nombre de Transportes Sandoná S.A. Esto se realizo mediante escritura pública 117. En la actualidad tiene su domicilio principal en Sandoná, con su agencia principal en la ciudad de Pasto. La empresa presta sus servicios de transporte especialmente en cada una de las vías intermunicipales y veredales que comunican cada uno de estos municipios, caseríos, corregimientos con la ciudad de Pasto.

6.1 MISIÓN

La Misión actual, es el transporte terrestre automotor con diferentes modalidades de servicio, a la vanguardia de las necesidades de cada una de las comunidades que conforman el departamento de Nariño, con la primer prioridad la seguridad y

bienestar de los usuarios, a través de los servicios que podemos ofrecer y la capacitación del recurso humano, aplicando cada uno de las normas de la reglamentación empresarial, abriéndonos mayor campo en el sector transporte.

6.2 VISIÓN

Transportes Sandoná S.A es una empresa dedicada a la prestación del transporte público terrestre automotor de pasajeros, de carga y encomiendas por carretera; con un talento humano calificado, con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros clientes y a la satisfacción de sus necesidades.

6.3 OBJETIVOS DE CALIDAD

- ✓ Garantizar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos a través de una cultura de excelencia en el servicio.
- ✓ Lograr compromiso para alcanzar una mejor prestación del servicio de pasajeros, carga y encomiendas.
- ✓ Cumplir con las exigencias y compromisos legales enfocados al mejoramiento continuo de nuestros servicios.
- ✓ Mejorar e incentivar la comunicación interna orientada a un excelente manejo del tiempo requerido en el desarrollo de los procesos, que permitan el cumplimiento de los requisitos de los clientes y las normas de manera oportuna.
- ✓ Capacitar, actualizar e incentivar a nuestro personal con el fin de responder con eficiencia, idoneidad y competencia a las políticas de calidad, misión y visión de nuestra empresa.
- ✓ Optimizar la prestación de nuestros servicios con el mejoramiento y renovación del parque automotor de la empresa acorde a los requerimientos legales, ambientales e institucionales.
- ✓ Diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos, planes y programas que garanticen la adjudicación y apertura de nuevas rutas que permitan a la empresa brindar la satisfacción a sus usuarios mediante la oportunidad y pertinencia en los servicios.

Una vez se ha especificado lo pertinente a la empresa objeto del presente estudio, se da paso a las respuestas suministradas en primera instancia por los 105

conductores que conforman la muestra, la cual se tabula y analiza para luego dar paso a los aportes de los despachadores.

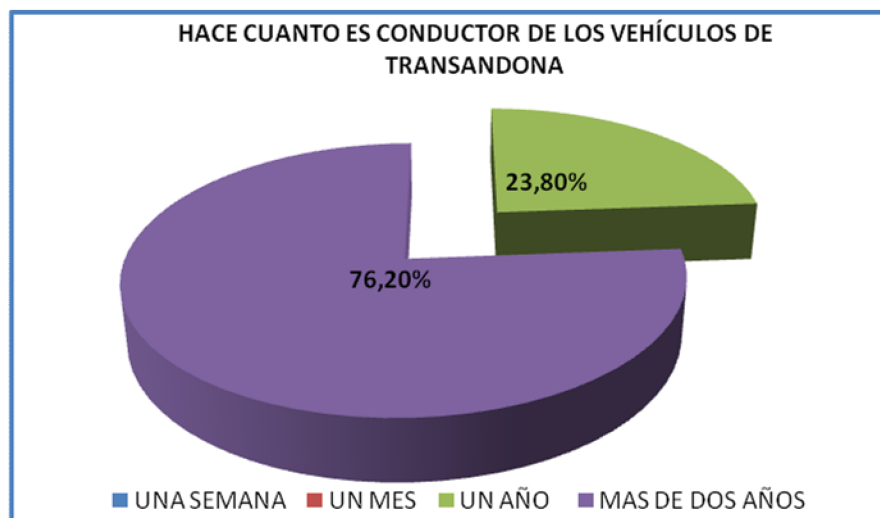
6.4 ENCUESTA A CONDUCTORES

Cuadro 1. ¿Hace cuanto es usted conductor de los vehículos de la Empresa de Transportes Sandoná S. A?

A. Una semana		B. Un mes		C. Un año		D. Más de dos años	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
				25	23.80	80	76.20

Fuente. Este estudio

Grafico 1. Hace cuanto es conductor de los vehículos de la Empresa Transandoná.



Fuente. Este estudio

Sobre el tema del tiempo laboral, cabe recordar que este es muy importante, pues en oportunidades es el resultado del sentido de propiedad hacia la empresa; lo cual se asocia lógicamente a la estabilidad laboral, de ahí que se pensó que dentro del análisis del clima organizacional la estabilidad laboral es definitiva en el desarrollo empresarial. Desde esta perspectiva el 76.20% explica que tiene más de dos años de trabajar en Transandoná, por su lado el 23.80% explica que esta vinculado con la empresa hace un año.

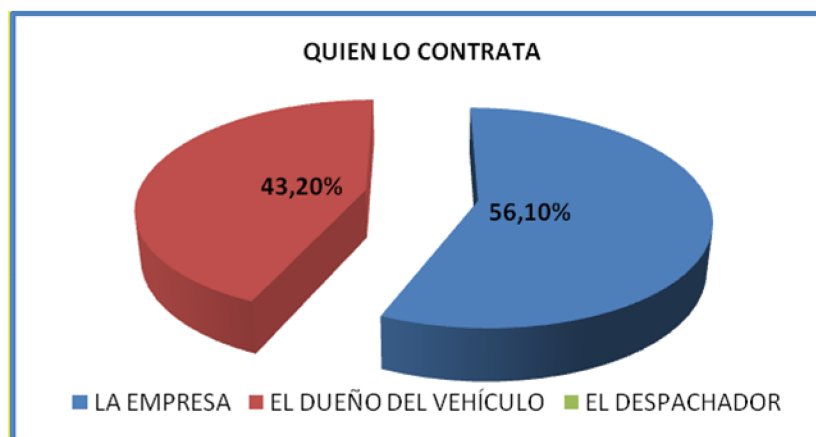
No se puede dejar de mencionar que en el área del transporte como en todo sector el trabajo es garantía de desarrollo. Según Lazzati, S “*el trabajo no solo es la fuerza que dinamiza la acción productiva sino también es eslabón que une a la empresa con la sobrevivencia y el posicionamiento*”²⁰; en consecuencia, la permanencia de los conductores en la empresa se convierte en un punto a favor toda vez que se convierten en conductores confiables y conocedores de la ruta al momento de realizar sus labor.

Cuadro 2. ¿A usted lo contrata?

A. La empresa		B. El dueño del vehículo		C. El despachador	
No.	%	No.	%	No.	%
59	56.10	46	43.90		

Fuente. Este estudio

Grafico 2. Quien lo contrata a usted



Fuente. Este estudio

La forma de contratación debe ser acorde con la reglamentación legal; pero sucede que en oportunidades el empleador es el dueño del vehículo y no la empresa como se comprueba con el 43.90% que dice ser empleado directo del dueño del vehículo, lógicamente si este hecho sucede la responsabilidad salarial está a cargo del dueño del carro y el conductor se sujeta a ello. Por el contrario, si el contrato se hace con la empresa, como lo es el 56.10% que representa la mayoría de conductores, es la empresa quien se responsabiliza del salario y demás prestaciones.

²⁰ LAZZATI, Santiago. El aporte humano en la empresa. México: Macchi S.A., 1999. p. 102.

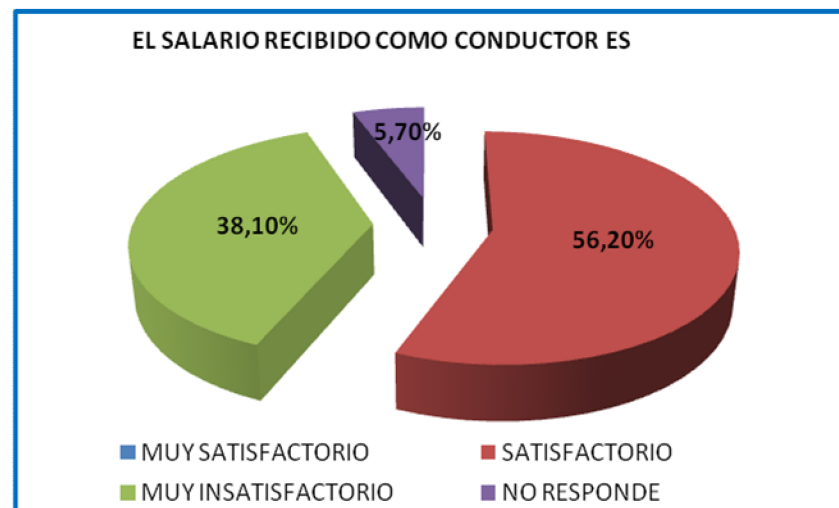
Sobre este tema es importante aludir que en oportunidades los dueños son los mismos conductores y en ocasiones no realizan ellos los viajes y prefieren buscar remplazos o conductores que prefieren llegar a formalizar el arreglo salarial y prestacional directamente con el propietario. Este hecho es muy común en esta empresa como en todas las empresas de transporte intermunicipal. Al respecto afirma Lazzati, S “*parte del sistema organizacional de una empresa, se debe al respaldo en las contrataciones que se hacen desde la misma en apoyo a los trabajadores y a la corporación*”²¹; esto no quiere decir que la contratación por parte del dueño del vehículo sea negativa, pero si es preferible que se realice directamente con la empresa.

Cuadro 3. ¿El salario que recibe por su trabajo como conductor lo considera?

A. Muy satisfactorio		B. Satisfactorio		C. Muy insatisfactorio		D. No responde	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
		59	56.20	40	38.10	6	5.70

Fuente. Este estudio

Grafico 3. El salario recibido como conductor lo considera



Fuente. Este estudio

La cuestión salarial es muy ambivalente y depende del nivel de egresos del trabajador, pues hay personas, en esta caso conductores, cuyos ingresos son menores a los egresos o sea que gastan más de lo que obtienen en su salario. Al respecto, los conductores lo manifiestan así: el 56.20% explica que considera su

²¹ *Ibíd.*, p. 104.

salario satisfactorio pero sin exceder los límites de grandes beneficios económicos; en este mismo sentido el 38.10% dice que encuentran su salario insatisfactorio, pues no les alcanza para cancelar los requerimientos alimentarios, en salud, vivienda, educación, recreación, etc., además de lo que demanda el mantenimiento del vehículo: combustible, peajes, llantas etc.; pero junto a este se presento que el 5.70% no respondió al interrogante.

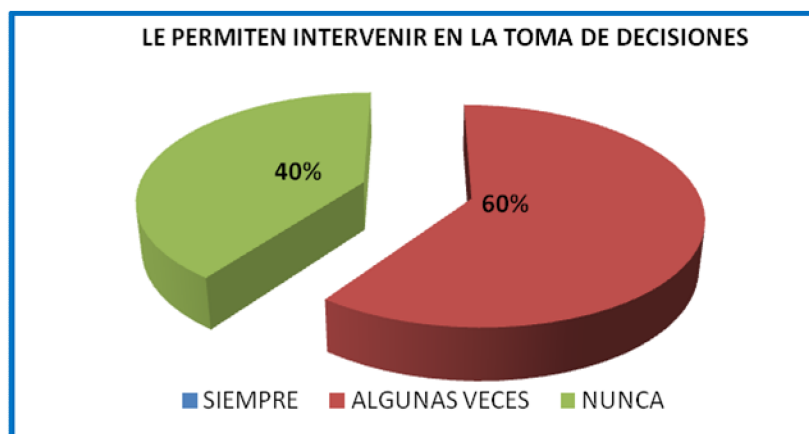
De una u otra forma es importante tener en cuenta que la crisis salarial frente a las necesidades de los trabajadores puede ser el resultado de las políticas económicas del orden nacional, pero es importante en el análisis del clima organizacional hacer referencia a este aspecto, toda vez que el salario se convierte en un satisfactor o motivación para el desarrollo de la actividad laboral, el cual cuando no es lo que el trabajador desea puede generar en un ambiente laboral negativo; pues el salario satisface sus requerimientos, claro está que esta situación es generalizada en el país pues es salario mínimo legal es muy precario para las necesidades de los trabajadores y sus familiares.

Cuadro 4. ¿Sus superiores le permiten su intervención en la toma de decisiones?

A. Siempre		B. Algunas veces		C. Nunca	
No.	%	No.	%	No.	%
		62	60	43	40

Fuente. Este estudio

Grafico 4. Le permiten intervenir en la toma de decisiones



Fuente. Este estudio

En cuanto a la parte de la comunicación entre el jefe inmediato y el trabajador o al interior de las relaciones personales es preocupante; toda vez que la misma es sin

lugar a duda un factor fundamental en el clima organizacional, ya que es un proceso mediante el cual se comparte información con otras personas, en este caso la información es definida como un pensamiento o idea en relación al vehículo o sugerencias que los pasajeros o usuarios le hacen al conductor, de una u otra forma se trasmite un mensaje de parte del conductor al propietario, jefe de rodamiento o despachador. Al respecto, en muy pocas oportunidades se les permite opinar según el 60% de los encuestados, lo cual es realmente alarmante, pues los conductores son los voceros de las inquietudes de los usuarios, de ahí que su aporte sea tan valioso.

Sobre este mismo tema, el 40% dice que nunca se les permite opinar, por tanto los conductores manifiestan que la comunicación actual no contribuye a la toma de decisiones, ya que afirman que existe temor y frustración de expresar sus pensamientos y opiniones; además los trabajadores piensan que no tienen la suficiente autonomía para decidir o aportar en los asuntos pertinentes a su cargo, pues siempre, es algo que debe estar en la consideración del jefe de rodamiento, dueño del vehículo o gerente.

Al respecto, dice Chiavenato *“Una buena comunicación facilita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y por tanto crean el ambiente necesario para motivar el clima laboral”*²²; en consecuencia, es importante delimitar la comunicación como un canal de asertividad pues permite opinar a los conductores de manera puntual sobre temas que pueden ser de relevancia para el posicionamiento de Transportes Sardoná S.A.

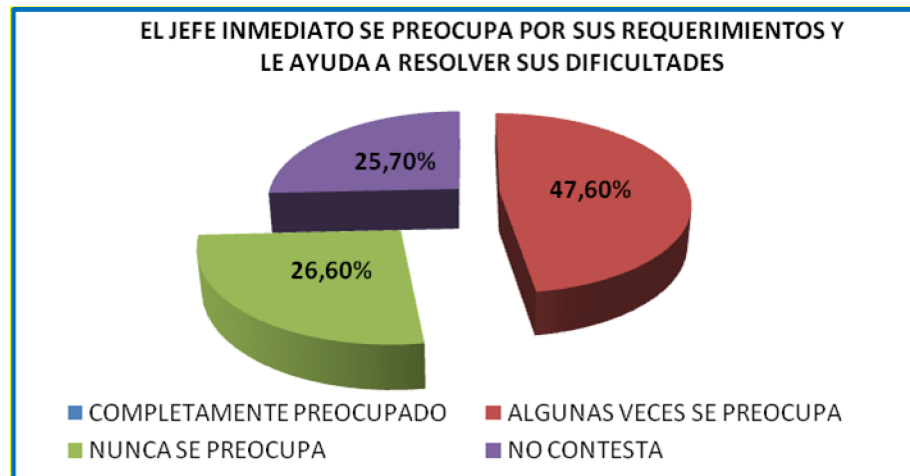
Cuadro 5. ¿Su jefe inmediato o dueño del vehículo se preocupa por sus requerimientos laborales y personales, familiares, económicos y colabora a resolver sus dificultades?

A. Completamente preocupado		B. Algunas veces se preocupa		C. Nunca se preocupa		D. No contesta	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
		50	47.70	28	26.60	27	25.70

Fuente. Este estudio

²² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc-Graw-Hill, 2000. p. 84.

Grafico 5. El jefe inmediato se preocupa por sus requerimientos laborales y personales, familiares, económicos y le ayuda a resolver sus dificultades



Fuente. Este estudio

En este mismo orden se continúa desde la óptica laboral con las relaciones personales, de donde se afirma según el 47.70% que algunas veces ante ciertos requerimientos del orden laboral, familiar o económico por parte del conductor o trabajador se presentan manifestaciones del dueño del vehículo o del jefe inmediato, de igual forma, el 26.60% de los encuestados afirma que nunca se han manifestado de manera personal sea de la empresa o del propietario del bus sobre las necesidades expuestas. De donde se advierte que este aspecto desmotiva al trabajador toda vez que se espera encontrar apoyo o una mano amiga en los jefes inmediato., Chiavenato al respecto dice *“para formular políticas de acción que conduzcan al liderazgo se debe partir de las excelentes relaciones personales, creando nexos afectivos que se observen a través de los requerimientos de cada unos de los trabajadores y así formar un conjunto organizacional basado en la integración mutua”*²³. El autor es dicente en cuanto a la necesidad de fortalecer los vínculos laborales a través de relaciones humanas que se fortalezcan en la complementación y en el interés por cada uno de los trabajadores sin importar que sea el conductor, despachador, mensajero etc., lo indispensable es crear un clima organizacional basado en la cordialidad e interés con cada persona que compone la empresa de Transportes Sandoná S.A.; lo cual según se advierte por las informaciones no es ideal, pues ante la pregunta se abstuvieron de responder el 25.70%, lo que indica que realmente dentro de las relaciones laborales es importante mejorar el interés por cada uno de los conductores que componen la empresa.

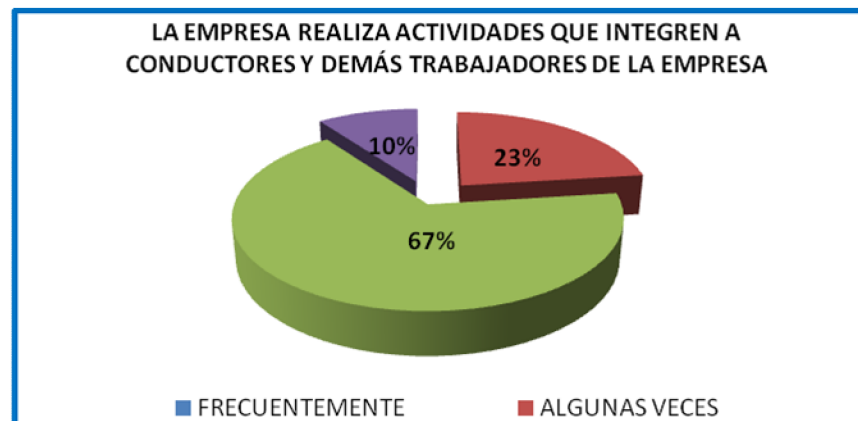
²³ Ibíd.

Cuadro 6. ¿La empresa realiza actividades o programas (recreativos, culturales o afines) que generen integración entre los conductores y demás trabajadores de la empresa?

A. Frecuentemente		B. Algunas veces		C. No se realizan		D. No contesta	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
		24	23	70	67	11	10

Fuente. Este estudio

Gráfico 6. La empresa realiza actividades que integren a conductores y demás trabajadores de la empresa



Fuente. Este estudio

La motivación es un tema muy amplio y se convierte en un apoyo definitivo en el clima organizacional, de ahí que es importante aludir que no es la mejor en Transportes Sardoná ni favorece las relaciones interpersonales, ya que se considera que la integración a partir de actividades sociales que unan al personal al interior de la empresa sea muy importante. Según el 23% muy pocas veces se presentan, lo cual disminuye el interés por acercarse y establecer contacto entre el personal que labora en la empresa, y se corrobora con el 77% que dice nunca haber sido invitado a actividad alguna. En consecuencia, las relaciones pueden ser no las mejores toda vez que no se presenta la complementación necesaria para lograr un clima organizativo inmediatizado por la cordialidad que suponen las buenas relaciones al interior de la empresa, para las cuales es necesario dejar un tiempo para realizar actividades del orden recreativo o lúdica que permita dejar de lado las ocupaciones para dar opción a la diversión e integración, lo que a su vez se convierte en acciones que motivan el desarrollo y empoderamiento del clima organización desde una cultura participativa y fraternal.

Contrario esto en la empresa no se genera el escenario que obre en dirección a establecer un canal integracionista que motive las acciones laborales lo cual se

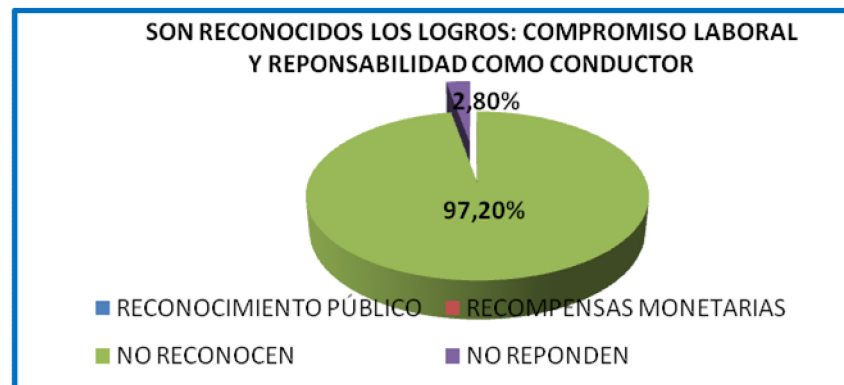
confirma con los indicadores anteriores sumados al 10% que no responde, de donde se supone que no se presenta un ambiente de armonía y bienestar en la empresa, lo cual puede conllevar a ocasionar actitudes que van en contra del buen funcionamiento de la empresa, pues la motivación desde la integración, recreación, etc., es necesaria para el buen desempeño ocupacional y por ende organizacional.

Cuadro 7. ¿De que forma a usted le son reconocidos sus logros, compromiso laboral y responsabilidad como conductor?

A. Reconocimiento publico		B. Recompensas monetarias		C. No se reconocen		D. No responde	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
				102	97.20	3	2.80

Fuente. Este estudio

Grafico 7. Son reconocidos los logros, compromiso laboral y responsabilidad como conductor



Fuente. Este estudio

Continuando con el tema de la motivación desde la óptica de Brunet se comprende *“la motivación debe ser exógena, o sea, las directivas administrativas deben hacer uso de estrategias que generen desarrollo empresarial, para ello se debe estimular los meritos dentro del desempeño laboral de los empleados mediante premios bien sea en efectivo o en ascensos, días de descanso, etc.”*²⁴ De acuerdo con el autor, los estímulos son compensaciones por las actividades desempeñadas por los empleados, en este caso conductores, que se convierten en beneficios para la imagen corporativa de Transandoná, pues esto quiere decir que el conductor se preocupa por llevar a los usuarios a tiempo a su lugar de

²⁴ BRUNET, Luc. Clima de trabajo en las organizaciones. Bogotá: Siglo XX, 2000. p. 73.

origen, de ahí lo necesario de remunerar estos comportamientos.

Pero los conductores dicen en un 97.20% que no se les reconoce ninguno de sus esfuerzos por mejorar el servicio a cientos de personas que diariamente traslada de un municipio a otro; por su lado, el 2.80% no responde y se muestra apático ante la pregunta.

De lo anterior, se deduce que es perentorio establecer medios que conduzcan hacia el establecimiento de estímulos ante los logros o meritos laborales tanto de los conductores como de los despachadores y demás personal de la empresa de Transandoná.

Cuadro 8. ¿La empresa se preocupa porque usted cuente con las herramientas (seguros, revisiones mecánicas, etc.) necesarias para el desarrollo de sus funciones como conductor?

A. Siempre		B. Algunas veces		C. Nunca	
No.	%	No.	%	No.	%
105	100				

Fuente. Este estudio

Grafico 8. La empresa se preocupa por que tenga las herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones como conductor



Fuente. Este estudio

Una de las principales preocupaciones de Transportes Sandoná S.A., es el control de riesgos que atentan contra la salud de sus trabajadores, y por tanto los conductores. En consecuencia con lo anterior, la administración y la gerencia asume su responsabilidad y propende por la práctica de las medidas necesarias que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa y brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro sobre todo al

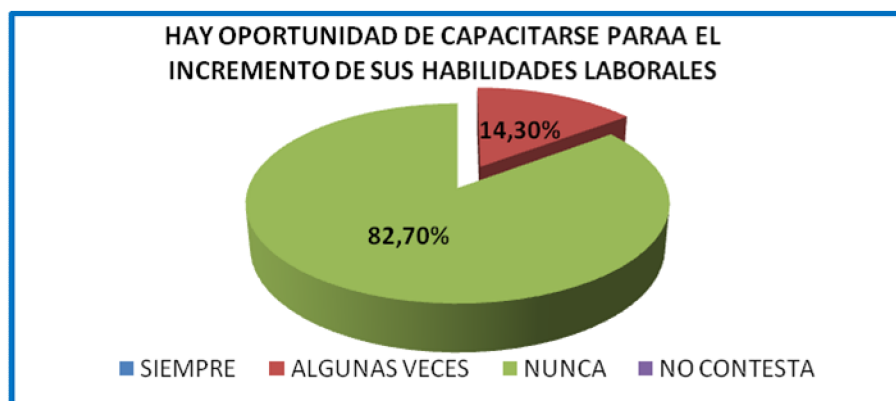
momento de transportar a los usuarios a lugares apartados que no tiene sistemas viables adecuados (carreteras destapadas y poco seguras), en este sentido, los encuestados dieron un parte de seguridad por cuanto el 100% dice que la empresa tiene mucho cuidado sobre este aspecto, o sea tanto del puesto de trabajo como del mantenimiento del vehículo, lo cual se apega a los acuerdos del Ministerio de Transporte y lógicamente a las disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo OIT y las leyes establecidas en el país conforme al Sistema de Riesgos Profesionales, ha de elaborar un Programa de Salud Ocupacional pendiente a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus correspondientes ocupaciones, lo cual se consagra también en la ley 100 de salud. Este aspecto es muy importante y motiva la seguridad laboral en el conductor lo que es beneficioso para la empresa y el usuario.

Cuadro 9. ¿Se le brinda la oportunidad de capacitarse en la parte mecánica, relaciones humanas etc., para el incremento de sus habilidades laborales?

A. Siempre		B. Algunas veces		C. Nunca		D. No contesta	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
		15	14.30	90	85.70		

Fuente. Este estudio

Grafico 9. Hay oportunidad de capacitarse para el incremento de sus habilidades laborales



Fuente. Este estudio

Las capacitaciones, en un sector tan competitivo que día a día se tecnifica y construye nuevos modelos de vehículos, son muy importantes para la seguridad del conductor y sus pasajeros como para modernizar el parque automotor. En este

orden es interesante conocer que el 85.70% afirma jamás haber sido invitado a participar de capacitación alguna; se les ha ofrecido algunas charlas sobre atención al usuario pero nada más. Por otro lado, el 14.30% indica que se les ofreció en alguna oportunidad charlas sobre relaciones humanas pero muchos años atrás.

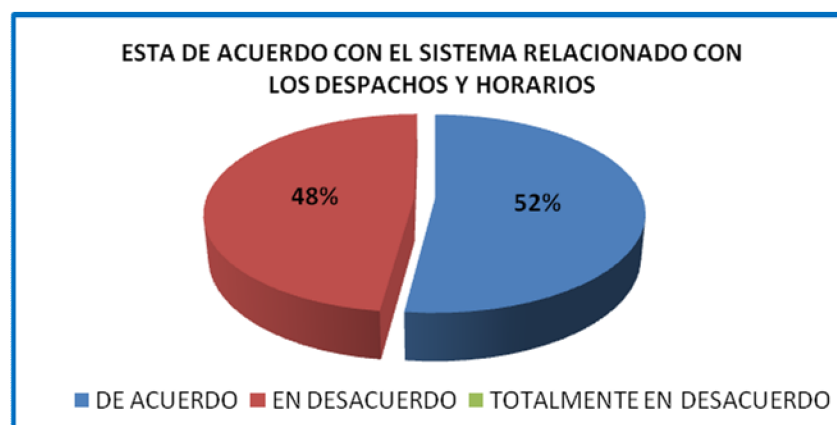
En este orden, es necesario que la administración disponga de estrategias en función de capacitar tanto en la parte mecánica como conducción de los operarios, que en este caso son los conductores. Al respecto afirma Goncalves A. *“el clima empresarial desde las diferentes organizaciones se convierte en altamente competitivo en la proporción que se actualice, capacite e instruya a su personal en el desempeño de su sector”*²⁵; la cita es muy dicente sobre la necesidad de establecer un contacto muy cercano con las capacitaciones en pro de un mayor posicionamiento de la empresa en el sector del transporte intermunicipal.

Cuadro 10. ¿Está Usted de acuerdo con el sistema relacionado con los despachos y horario?

A. De acuerdo		B. En desacuerdo		C. Totalmente en desacuerdo	
No.	%	No.	%	No.	%
55	52	50	48		

Fuente. Este estudio

Grafico 10. Está de acuerdo con el sistema relacionado con los despachos y horarios



Fuente. Este estudio

²⁵ GONÇALVES, Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional. Brasil: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 1997. p. 109.

La imagen corporativa se logra posicionar, en la proporción que sus empleados satisfacen a plenitud las necesidades de los usuarios; en este caso en particular en cuanto a horarios de salida y llegada hacia los diferentes municipios donde la empresa de Transportes Sandoná S.A. tiene agencias; lo cual asegura que los usuarios asistan con puntualidad a sus compromisos. Sobre este tema dice el 52% que está de acuerdo con el sistema relacionado con los despachos y horarios, pues garantiza prontitud.

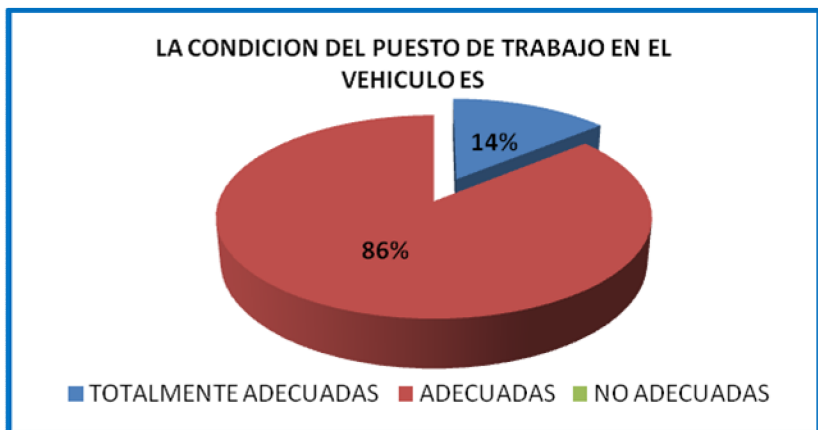
Por otro lado, el 48% dice no estar de acuerdo, pues salir con horarios supone que en oportunidades se los despache sin el cupo completo, lo cual repercute negativamente en su situación económica, pues no compensa el gasto del combustible y los peajes, esta argumentación de los conductores es buena tenerla en cuenta, pero también es necesario precisar que la puntualidad es parte de la imagen corporativa y por ende del clima organizacional; de ahí que sobre este aspecto es preciso que se desarrolle un mayor vínculo comunicativo a través del cual se esgrima las opiniones de algunos de los conductores y las de la empresa en pro de favorecerse uno y otro.

Cuadro 11. ¿Las condiciones del puesto de trabajo en el vehículo son?

A. Totalmente adecuadas		B. Adecuadas		C. No adecuadas	
No.	%	No.	%	No.	%
15	14	90	86		

Fuente. Este estudio

Grafico 11. La condición del puesto de trabajo en el vehículo es



Fuente. Este estudio

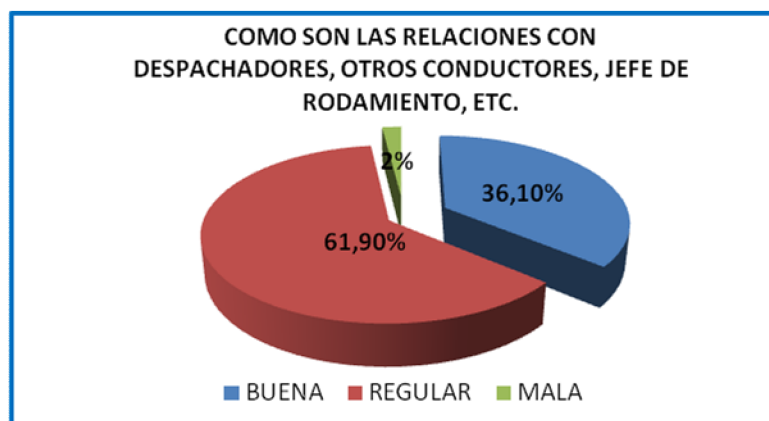
Las condiciones del puesto de trabajo, son muy importantes, pues el Sistema de Riesgos Profesionales, las define como el conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los posibles efectos devenidos del puesto de trabajo que cuando no se garantiza como seguro puede generar accidentes. En este sentido, el 86% de los encuestados manifiesta que su puesto de trabajo, o sea el vehículo responde a las necesidades mecánicas actuales y los requerimientos de seguridad para el usuario; así mismo el 14% dice que su vehículo es totalmente seguro y se han empeñado para ello en la comodidad y confort del pasajero, por tanto, los vehículos son aclimatados, cómodos y muy seguro, adicionalmente, por viaje se le hace revisión de toda la parte mecánica y así se mantiene el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional.

Cuadro 12. ¿Las relaciones con su entorno inmediato; despachadores, otros conductores, jefe de rodamiento, etc.?

A. Buena		B. Regular		C. Mala	
No.	%	No.	%	No.	%
38	36.10	65	61.90	2	2.00

Fuente. Este estudio

Grafico 12. Como son las relaciones con los despachadores, otros conductores, jefe de rodamiento, etc.



Fuente. Este estudio

Las relaciones con el contexto laboral se revisten de gran importancia para el clima organizacional de Transportes Sandoná S.A., y a su vez para el desempeño empresarial, por que cuando los comportamientos del personal son asertivos y fraternales, se convierten en la respuesta que puede disminuir el conflicto o el descontento; esto quiere decir, que ante las dificultades se puede presentar un

manejo adecuado a través de unas buenas relaciones interpersonales. En este orden, es importante darle un giro a las defectuosas relaciones de algunos conductores con su entorno, pues el 61.90% dice que estas relaciones son regulares sin mayor afecto y fraternidad, frente al 36.10 % (por debajo de la mitad de los encuestados) que expresa tener buenas relaciones personales ante el 2.00% que explica de manera tajante que las interrelaciones son malas, poco comunicativas e integracionistas y son estrictamente laborales.

Sobre el tema dice Chiavenato I. *“las relaciones laborales y humanas en conflicto crean un ambiente de desconfianza y débil interacción organizacional, esta situación se origina en la precariedad en las comunicaciones y poco involucramientos con los principio de la empresa”*²⁶. La cita es muy explicativa y ofrece a través de su enunciado la posibilidad de reflexionar sobre lo que acontece al interior de las relaciones en la empresas de Transportes Sandoná, con el fin de generar un mejor escenario organizacional basado en la solución de los conflictos y acercamiento e involucramiento empresarial de manera fraternal y afectiva.

Una vez se ha analizado lo pertinente a la encuesta de los conductores se da paso al análisis de la encuesta aplicada a los despachadores, con el propósito de realizar una interpretación pormenorizada del clima organizacional de la empresa de Transportes Sandoná S.A.

6.5 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DESPACHADORES

Es importante, antes de entrar en materia, hacer notar que los despachadores son las personas encargadas de la venta de tiquetes, envío de encomiendas y salidas o despachos de los vehículos en los horarios establecidos a las diferentes rutas creadas por el Ministerio de Transporte.

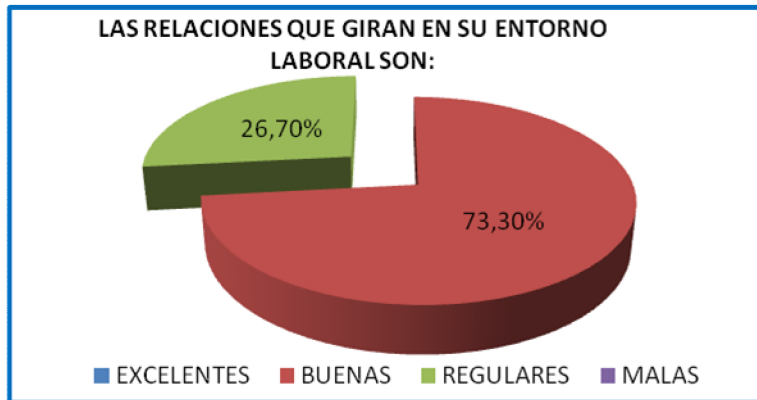
Cuadro 13. ¿Cómo considera usted las relaciones con las personas que giran en su entorno laboral?

A. Excelentes		B. Buenas		C. Regulares		D. Malas	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
		11	73.30	4	26.70		

Fuente. Este estudio

²⁶ CHIAVENATO, Op. cit., p. 109.

Grafico 13. Las relaciones con las personas que giran en su entorno laboral son:



Fuente. Este estudio

Es importante tener en cuenta que las relaciones interpersonales son un factor primordial en el normal desarrollo de la misión de una organización, por lo cual cualquier tipo de anomalía sucedida por parte de los despachadores repercute en la imagen de la empresa; por tanto, se debe tener mucha atención para las relaciones interpersonales, el mejoramiento del 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 sí, el compromiso con la empresa. En este caso en particular los encargados de las agencias en algunos municipios dicen que las relaciones son buenas pero que se presentan dificultades con los conductores sobre todo por los despachos, pues los conductores retardan la salida, pero aun así el 73.3% dice tener buenas relaciones frente al 26.7% que explican que son regulares pues en oportunidades los conductores se muestran agresivos empañando el buen clima organizacional de la empresa.

En este orden, es importante tener en cuenta que en todas las relaciones de trabajo se generan con frecuencia hechos y omisiones que afectan su curso normal, originando diferencias de distinta naturaleza, denominadas conflictos de trabajo, que no son más que las disputas de interés que se suscitan entre los trabajadores, en este caso entre despachadores y conductores, pero gracias a los conflictos hay superación, crecimiento, desarrollo, prosperidad y mejoría, por lo que se torna positivo y favorable. Chiavenato afirma *“El conflicto es el resultado de la interdependencia e interrelación constante entre los empleados de una organización pero de ahí surge el entendimiento”*²⁷. Por tanto, estos acontecimientos generaran con seguridad medidas para realizar la integración fraternal entre los trabajadores de Transandóná.

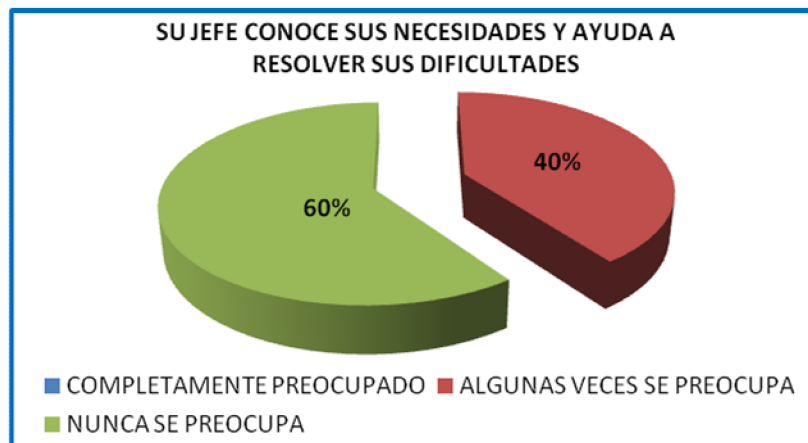
²⁷ Ibíd.

Cuadro 14. ¿Su jefe directo se preocupa por conocer sus necesidades laborales y personales, con el fin de ayudar a resolver sus dificultades?

A. Completamente Preocupado		B. Algunas veces se preocupa		C. Nunca se preocupa	
No.	%	No.	%	No.	%
		6	40%	9	60%

Fuente. Este estudio

Grafico 14. Su jefe conoce sus necesidades y ayuda a resolver las dificultades



Fuente. Este estudio

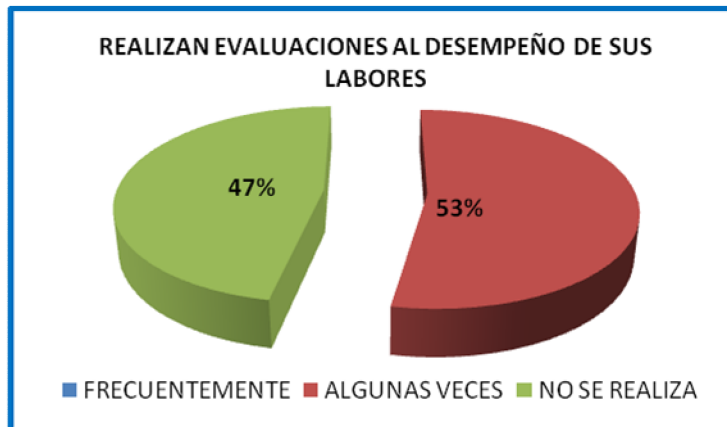
La interrelación y la comprensión permite conocerse mutuamente; de ahí que cuando las necesidades se presentan, fácilmente se reconocen, situación contraria sucede en la empresa pues según lo afirma el 60% de los encuestados nunca se muestra por parte del jefe inmediato (jefe de rodamiento) preocupación por conocer sus necesidades laborales y personales, con el fin de ayudar a resolver sus dificultades. Pero el 40% manifiesta que en alguna oportunidad por quebrantos de salud hubo presencia del jefe, de ahí poco o nada es notoria la preocupación por parte de los administradores de la empresa, lo cual se convierte en un factor desmotivador para el involucramiento y sentido de pertenencia con Transportes Sandoná, pues el trabajador puede sentir que poco o nada le interesa a la empresa su condición humana; de ahí la necesidad de establecer mayores canales de comunicación e integración que procuren motivar al trabajador.

Cuadro 15. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores?

A. Frecuentemente		B. Algunas veces		C. No se Realiza	
No.	%	No.	%	No.	%
		8	53	7	47

Fuente. Este estudio

Grafico 15. Se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores.



Fuente. Este estudio

Las evaluaciones dentro de todo sistema empresarial permiten medir la capacidad laboral y por ende el involucramiento del trabajador. En este caso, en la medida que se evalúe la labor del despachador, mayor aproximamiento habrá a las necesidades del orden laboral, por cuanto se puede analizar las prioridades del trabajador y su rendimiento, lo cual favorece las oportunidades competitivas de la empresa; pues con un buen grupo humano la empresa se convierte en líder. En este sentido, decía Robbins, S “evaluar significa ir más allá de lo aparente y tener la seguridad que se adentra en los mercados de forma efectiva y no ambigua”²⁸. Pero en Transportes Sandoná poco se evalúa; lo confirma el 53% que dice como en algunas oportunidades se lo ha hecho; en este mismo orden el 47% dice que nunca se realiza evaluaciones pero si reuniones periódicas donde se da informes completos. En consideración es necesario tener presente que evaluar significa que el trabajador se involucrara mas con su desempeño y por ende mayor sentido de pertenencia hacia la empresa.

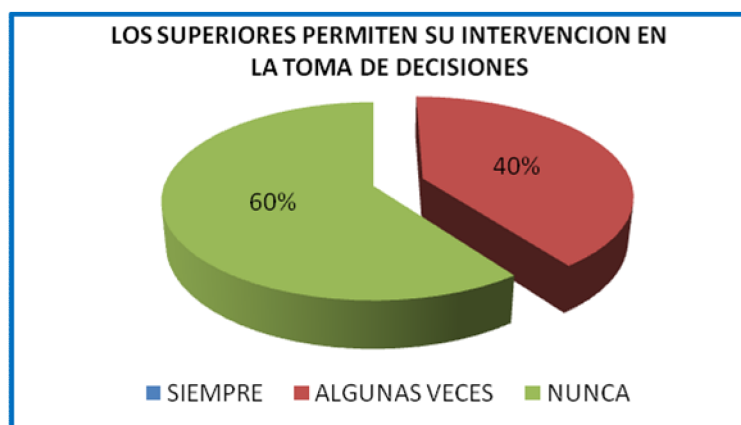
²⁸ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México, 1999, P.53.

Cuadro 16. ¿Sus superiores permiten su intervención en la toma de decisiones?

A. Siempre		B. Algunas veces		C. Nunca	
No.	%	No.	%	No.	%
		6	40	9	60

Fuente. Este estudio

Grafico 16. Los superiores permiten su intervención en la toma de decisiones



Fuente. Este estudio

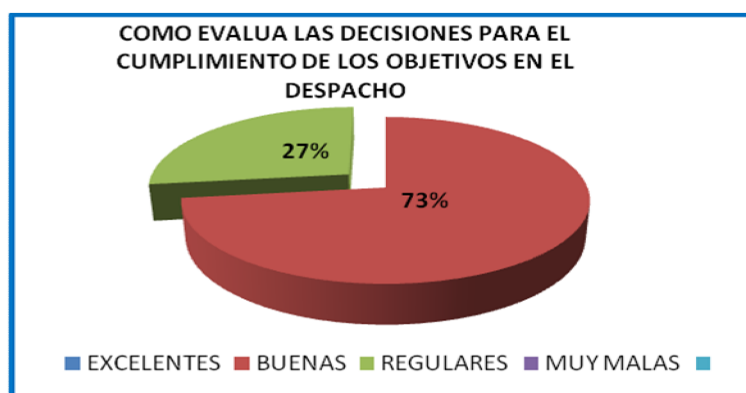
Con relación a esta pregunta, opinan los despachadores en un 60% que no se les permite opinar en dirección a lo referido con el despacho o los horarios, por su lado el 40% dice que en algunas escasas oportunidades se les permite intervenir en decisiones que involucran cambios en diferentes aspectos. En consecuencia, se confirma la necesidad de establecer medios de comunicación oportunos y asertivos en Transandóná; cabe resaltar que la comunicación es un factor preponderante en el funcionamiento empresarial, de ahí que los aportes de los empleados se deben tener en cuenta y es necesario escucharlos.

Cuadro 17. ¿Cómo evalúa usted las decisiones tomadas por sus superiores para el cumplimiento de los objetivos en el despacho?

A. Excelentes		B. Buenas		C. Regulares		D. Muy malas	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
		11	73	4	27		

Fuente. Este estudio

Grafico 17. Como evalúa las decisiones para el cumplimiento de los objetivos en el despacho



Fuente. Este estudio

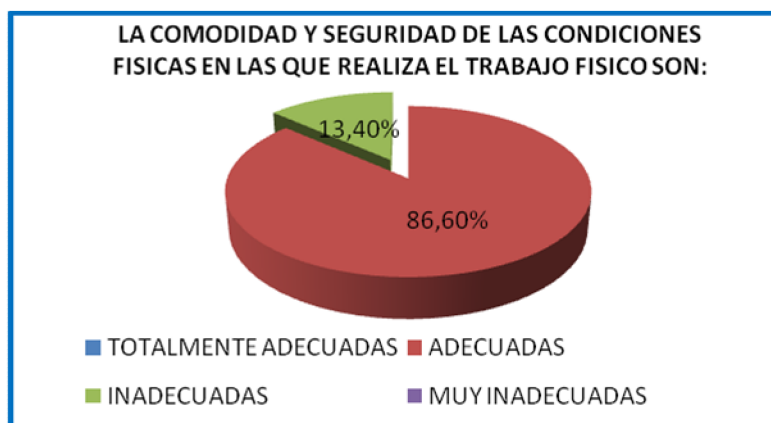
Los trabajadores esperan que las decisiones que se toman por parte de la administración, sean las mejores para la supervivencia y posicionamiento de la empresa; por tanto, el 73% de los despachadores dicen que son buenas y oportunas, pero el 27% explican que son regulares, que les hace falta mayor participación en estas decisiones a los trabajadores, en especial a los conductores y despachadores pues están diariamente al tanto de las demandas o necesidades de los usuarios. Por tanto, es necesario establecer canales comunicativos efectivos, en los cuales se permita plantear ideas y opiniones en procura de lograr una mejor posición de la empresa en el sector del transporte intermunicipal.

Cuadro 18. La comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realiza su trabajo son:

A. Totalmente Adecuadas		B. Adecuadas		C. Inadecuadas		D. Muy inadecuadas	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
		13	86.60	2	13.40		

Fuente. Este estudio

Grafico 18. La comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realiza su trabajo son



Fuente. Este estudio

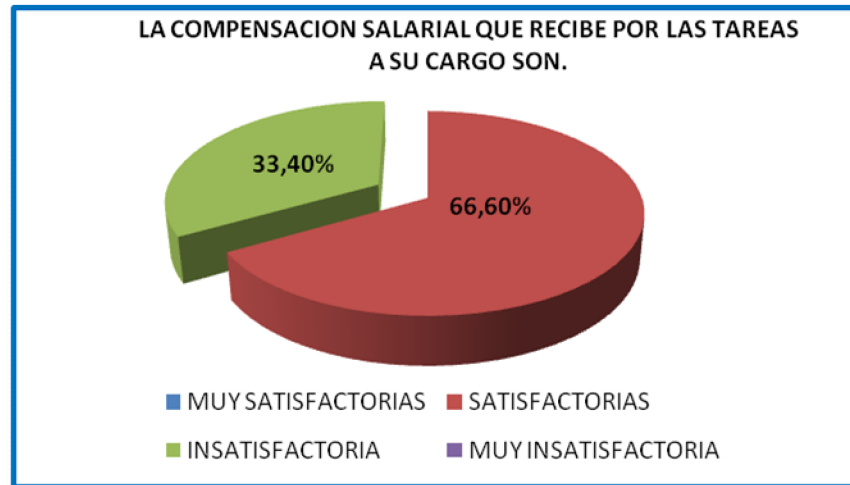
Las condiciones del puesto de trabajo (sean ergonómicas, atmosféricas, de iluminación, electrónicas, psicosociales, etc.), deben ser ajustadas a los postulados de ley que amparan la seguridad laboral, mencionadas en los párrafos anteriores y ante lo cual se pronuncian los despachadores, quienes afirman en un 86.60% que su puesto de trabajo es el adecuado por cumplir con todas las necesidades o requerimientos laborales que su actividad exige; contrario a esto el 13.40% manifiesta que los problemas con los conductores en oportunidades entorpecen esa tranquilidad situación que se pueden mejorar en la medida que se dialogue y se creen marcos sociales e integracionistas por parte de la administración, conductores y despachadores.

Cuadro 19. ¿Cómo considera usted la compensación salarial que recibe por las tareas que efectúa en su cargo?

A. Muy satisfactoria		B. Satisfactoria		C. Insatisfactoria		D. Muy Insatisfactoria	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
		10	66.60	5	33.40		

Fuente. Este estudio

Grafico 19. La compensación salarial que recibe por las tareas a su cargo son



Fuente. Este estudio

El salario es bueno en la medida que se lo ajusta a las necesidades, pero esto depende mucho del número de personas a cargo, tipo de vivienda, alimentación, etc., pero el 66.60% dice que con el salario que percibe, puede suplir sus necesidades; y el 33.40 % explica que no le es suficiente, es mas, aseguran que su salario no les alcanza para compensar sus gastos y los de su familia; lo cual implica que como muchos colombianos vivan en precariedad, pero esto es el resultado de las políticas económicas del orden nacional e internacional y la difícil situación que se vive en el país; y ante esto Transandoná realmente no puede hacer mayor cosa, simplemente cumplir con el pago de salarios y prestaciones a tiempo.

Cuadro 20. ¿La empresa realiza actividades o programas (recreativos, culturales o afines) que generen integración entre los colaboradores?

A. Frecuentemente		B. Algunas veces		C. No se Realiza	
No.	%	No.	%	No.	%
		2	13.40	13	86.60

Fuente. Este estudio

Grafico 20. Se realizan actividades que generen integración entre los colaboradores



Fuente. Este estudio

Sobre esta pregunta, al igual que los conductores, los despachadores en un 86.60% dicen que jamás se han realizado actividades integracionistas entre trabajadores; con lo cual se podría mejorar ostensiblemente el nivel de tensión laboral y facilitar relaciones fraternales y afectivas, pero el 13.40% dice que en algunas oportunidades se han realizado, pero que es necesario volver a trazar actividades con la participación de todos los trabajadores y ojala con los familiares unificándose en un solo nombre: Transportes Sandoná S.A.

Cuadro 21. ¿De qué manera se reconocen los logros de cada uno de los despachadores: dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones?

A. Reconocimiento Público		B. Recompensas Monetarias		C. Incentivos		D. No se reconocen los logros	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
						15	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 21. Reconocen los logros de cada despachador y el compromiso en el desarrollo de las funciones



Fuente. Este estudio

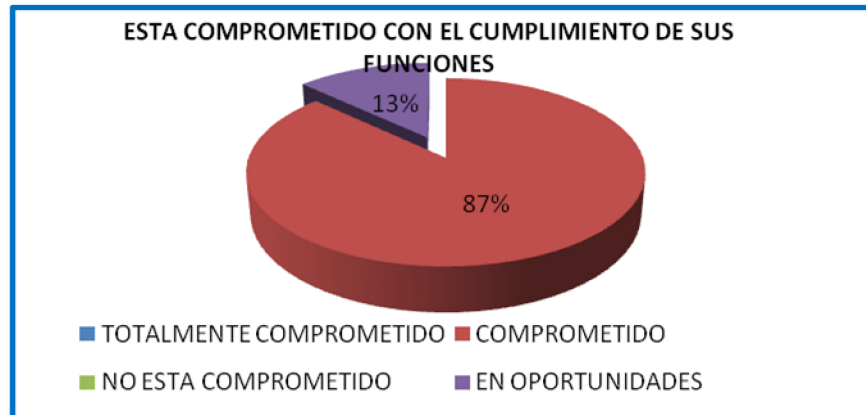
Sobre este aspecto, son tajantes las respuestas de los trabajadores, tanto los conductores como los despachadores afirman en un 100% que no se reconoce de ninguna forma su esfuerzo lo cual desmotiva al personal según lo hacen saber los mismos encuestados pues como trabajan desean lograr y ser premiados pero no es así. Cabe resaltar que la motivación es fundamental para el feliz desempeño laboral e involucramiento del trabajador con su empresa.

Cuadro 22. ¿Se siente usted comprometido con el cumplimiento de sus funciones?

A. Totalmente comprometido		B. Comprometido		C. No está Comprometido		D. En oportunidades	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
		13	87			2	13

Fuente. Este estudio

Grafico 22. Está comprometido con el cumplimiento de sus funciones



Fuente. Este estudio

El involucramiento debe ser permanente para asegurar las medidas que conduzcan al posicionamiento deseado, pero debe, de igual forma motivarse y así generar mayor sentido de propiedad del despachador y todo los trabajadores hacia la empresa; en este sentido el 87% dice sentirse comprometido, pues es su medio de trabajo y sustento por lo cual es necesario conservarlo ejecutándolo de la mejor manera para satisfacción del usuario. Sobre el particular anotaba García S “*El nivel de involucramiento con la empresa es resultado de varios factores, entre ellos se encuentran satisfacción salarial, logros y motivaciones, relaciones laborales etc., que se derivan de misión y objetivos con los que se identifica el trabajador*”.²⁹ En este sentido, no se puede desconocer que realmente el involucramiento se asocia al desarrollo empresarial; para ello los empleados como la administración deben comprometerse en un solo sentido; integración y entrega para lograr beneficiarse de la empresa y llevarla al posicionamiento que se desea.

En este orden, es importante recordar que el 13% explica como en oportunidades ese compromiso se pierde pues las dificultades, sobre todo generadas por la mala comunicación con los conductores o los dueños de los vehículos los desanima, pero es importante que sigan adelante recordando que esta empresa significa su ingreso seguro de ahí que sea necesaria la responsabilidad laboral.

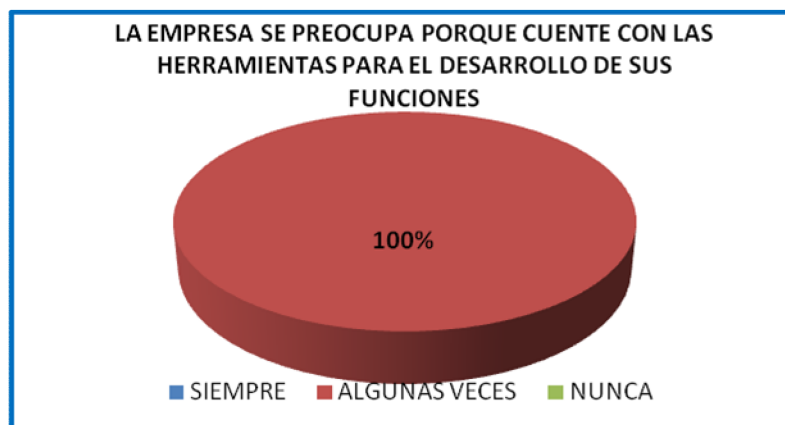
²⁹ GARCÍA y DOLAN. Op. cit., p. 33.

Cuadro 23. ¿La empresa se preocupa porque usted cuente con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones?

A. Siempre		B. Algunas veces		C. Nunca	
No.	%	No.	%	No.	%
		15	100		

Fuente. Este estudio

Gráfico 23. La empresa se preocupa por que cuente con las herramientas para el desarrollo de sus funciones



Fuente. Este estudio

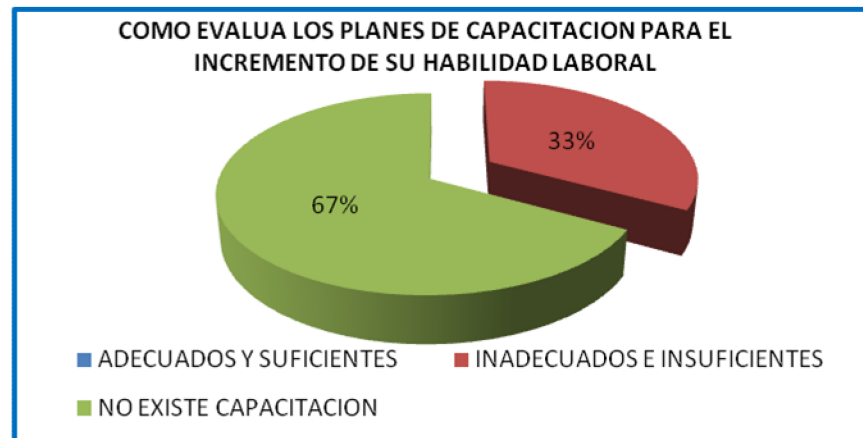
La empresa es cuidadosa y delega al jefe de rodamiento para que esté al pendiente y cuidando de las necesidades de las diversas agencias en los municipios donde cuentan con despachos; de ahí, que talonarios, tiquetes, papelería y demás utensilios propios de la actividad laboral se los tiene oportunamente, lo cual lo hace saber el 100% de los encuestados generando mayor apropiamiento hacia la actividad laboral.

Cuadro 24. ¿Cómo evalúa usted los planes de capacitación para el incremento de sus habilidades laborales?

A. Adecuados y suficientes		B. Inadecuados e Insuficientes		C. No existen Capacitación	
No.	%	No.	%	No.	%
		5	33	10	67

Fuente. Este estudio

Grafico 24. Como evalúa los planes de capacitación para el incremento de su habilidad laboral



Fuente. Este estudio

Igual que en las respuestas de los conductores, los planes de capacitación para el incremento de las habilidades laborales en los despachadores son insuficientes, lo afirman en un 33%; pero aun es peor, ya que el 67% dice que no existen capacitaciones o actualizaciones en informática o medios electrónicos que hagan de las agencias medios eficaces y rápidos para expedir los tiquetes o los recibos de las encomiendas; esto hace que en oportunidades se retarde el servicio. Por tanto, hay necesidad de establecer talleres sobre relaciones personales, atención al usuario, comunicación; además de actualizaciones en medios de comunicación como computadores y paquetes contables con los que se pueda mejorar el servicio.

Cuadro 25. ¿Cómo califica de acuerdo a su percepción, el clima organizacional presente actualmente en Transportes Sandoná S.A.?

A. Totalmente Gratificante		B. Gratificante		C. No Gratificante	
No.	%	No.	%	No.	%
		15	100		

Fuente. Este estudio

Grafico 25. Como califica el Clima Organizacional de la empresa Transandoná S.A.



Fuente. Este estudio

Los encuestados manifiestan en un 100% que el clima organizacional es bueno, pero que le hace falta muchas cosas entre estas se encuentran: dialogo, relaciones fraternales, comunicación asertiva, motivación, etc.; de donde se puede concluir que es necesario se les brinde la oportunidad tanto al conductor como al despachador de realizar aportes con ideas u opiniones sobre el tema laboral desde su puesto de trabajo, generando así compromiso, ya que no hay restricción a la libre expresión y autonomía, lo cual redundaría en el entorno laboral como familiar pues muchos de los trabajadores afirman que el estrés ocasionado en el trabajo, por las dificultades que se presentan entre conductores y despachadores trae consigo consecuencias que van más allá del ámbito laboral, ya que por este motivo también se han visto afectados en su salud y en sus relaciones familiares, así que es de suma importancia tomar las medidas necesarias para mejorar el bienestar a de todos los empleados.

En este orden de ideas, mediante la aplicación de las encuestas a los conductores y despachadores se concluye que existen ciertas dificultades en la actividad laboral, que pueden llevar a adoptar actitudes que ayuden a solucionar dichos problemas o contrariamente a agravar la situación, afectando de esta forma la actividad laboral en la empresa; ya que los conflictos que se presentan están relacionados con el aislamiento que tienen los empleados frente a las diferentes situaciones que se presentan en la empresa, como son la falta de participación en la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación y los sistemas de sanciones y recompensas, problemas que deben solucionarse para lograr un clima organizacional adecuado; además se presentan muchas razones por las que se puede generar conflictos en la empresa, sin embargo es evidente que en una empresa donde existe gran parte de personas con ideas y pensamientos claros, que desean plantear aportes importantes para que la

empresa de Transportes Sandoná S. A. se convierta en líder dentro del transporte intermunicipal en esta parte de Colombia.

6.6 ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES SANDONA S. A.

Después de examinar los diferentes resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los conductores y despachadores de Transportes Sandoná S. A., se puede observar y analizar la situación actual del clima organizacional de dicha empresa, determinado por la toma de decisiones, la comunicación, relaciones interpersonales y el sistema de recompensas e incentivos, y a su vez, la influencia que ellos ejercen en el clima organizacional.

- ✓ Poca organización para el manejo de la empresa y personal en general.
- ✓ Ausencia de autonomía en los conductores y despachadores para la solución de los diferentes problemas, lo que provoca que los trabajadores en las diferentes agencias no se comprometan de lleno con sus actividades laborales y de la misma forma se crea una dependencia para tomar decisiones que en ocasiones genera insatisfacción para el cliente y enfrentamiento al interior de la empresa.
- ✓ Falta de capacitación del personal, lo cual se evidencia en la mala prestación del servicio al cliente, en la calidad de los procesos de venta de tiquetes y embalaje de encomiendas, como información que se brinda sobre rutas y destinos, repercutiendo directamente en el clima organizacional de la empresa.
- ✓ Falta de sentido de pertenencia hacia la organización ya que solo se tiene en cuenta el factor económico, generando poco compromiso del personal hacia la empresa Transportes Sandoná S. A.
- ✓ La no existencia de oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias, ya que en la organización no se ha creado un sistema de motivación en el cual se incluyan premios u otras formas de estímulo para que los conductores y despachadores se sientan satisfechos y motivados.
- ✓ El no reconocimiento de los logros de cada trabajador, razón por la cual los miembros de la empresa se sienten desalentados para cumplir sus funciones y superar las expectativas y metas de organización generando separación entre los conductores y más aún los despachadores pues cada conductor desea lograr su bienestar sin importar el resto.

Estas, fueron entre otras, las dificultades encontradas al interior del clima laboral cotidiano dentro de la empresa de transporte intermunicipal; de ahí que es

pertinente trazar una propuesta que fortalezca el clima organizacional de Transportes Sandoná S. A.

7. PROPUESTA ENCAMINADA AL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE EL TALENTO HUMANO

Al diagnosticar el clima laboral de una empresa como Transandoná, lógicamente se permite un análisis del comportamiento del personal que labora en la misma, de ahí que se reconoce como dentro de su realidad laboral se presenta una serie de factores que enmarcan el clima organizacional con lo cual se garantiza su permanencia en el mercado y se potencia su eficacia.

Actualmente son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las empresas, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando de lado el considerar los factores importantes que hacen parte del clima, factores que siempre se ponen de manifiesto por la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que tanto el conductor como el despachador se sienta en capacidad de asumir cualquier reto que se le trace en su actividad laboral, pero de no existir estos factores que permitan entusiasmar al trabajador para realizar bien su labor, solo lograra que en el mismo se manifieste ineficiencia al momento de ejecutar cualquier labor y todo lo que ello conlleva diariamente.

En razón de lo anotado, la presente propuesta se orienta a definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se facilita el despliegue de todo el ambiente laboral y su gestión destinado al personal; con el objeto de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre los trabajadores que en este caso en particular se refieren a los conductores y despachadores como demás personas de Transportes Sandoná, con el ánimo de reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los trabajadores del transporte y así contribuir a la creación de espacios de información, participación, y opinión, buscando una interacción mas cercana entre todo el personal que labora en la empresa.

En este orden, las estrategias a implementar buscan generar dentro de la empresa Transandoná un clima organizacional que brinde comodidad, satisfacción y bienestar a todo el personal que labora en las agencias o despachos de los diferentes municipios, buscando mejorar su calidad de vida. Siendo así, es importante mencionar el hecho que los trabajadores, sean conductores, despachadores o administrativos, tengan las herramientas necesarias para el buen desarrollo del trabajo en sus agencias y que las condiciones físicas estén acordes con la actividad que desempeñen y que el jefe de rodamiento o despachador pueda incentivar diariamente a los conductores para generar bienestar y compromiso.

Así mismo se especifica que el ambiente físico, como se mencionó anteriormente, hace parte del clima organizacional de la empresa, ya que debe brindar la

comodidad necesaria para realizar el trabajo. En consecuencia, brindar comodidad, motivación, canales asertivos de comunicación, etc., a partir de ciertas actividades estratégicas para los trabajadores, es un valor agregado que la administración y el gerente debe ofrecer en recompensa por las labores que desempeñan en el arduo trabajo del transporte intermunicipal, en procura de trazar caminos hacia un cambio que logre maximizar las debilidades para alcanzar el éxito y reconocimiento en la ciudad de Pasto y demás sucursales de la empresa Transportes Sandoná S. A.

En este orden de ideas, es importante recordar que el desarrollo empresarial se encuentra ligado al talento humano, a la capacidad que ellos tienen que ser líderes, creativos y de aprovechar al máximo el conocimiento que cada colaborador posee como herramienta para desempeñar el trabajo de forma eficaz, confiable y segura, sobre todo en lo referido al transporte que tantos accidentes ocasiona.

Desde esta perspectiva, no se puede negar, que el fortalecimiento empresarial basado en un nuevo estilo de gestión, es prioritario y debe generarse a partir de una actitud comprometida y entusiasta de las personas vinculadas con la empresa Transandoná, la que se ha comprometido con el desarrollo del transporte desde hace más de 50 años, por lo que es prioritario entonces, motivar a los trabajadores y permitirse una nueva opción de opinión, en función del compromiso de cada uno, para el logro de los objetivos individuales y los de la organización. En consecuencia, trabajar así produce simultáneamente, satisfacción en el cliente y eficacia en el desempeño de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa diariamente pues el transporte no da espera.

Es así, que la actividad laboral en relación al transporte de personas va de la mano con los procesos motivacionales de manera real, sincera y permanente, lo cual no radica en los estímulos externos, se encuentra en el contenido de la labor que la persona desarrolla, entre otros factores, pueden citarse: responsabilidad, autonomía, creatividad, apoyo, reconocimiento de la empresa y las relaciones interpersonales al interior de las actividades como; despachos, venta de tiquetes, aforos de encomiendas, informaciones sobre rutas, etc.

En razón de lo anterior, es prioritario comprometerse tanto trabajadores como directivos de Transandoná, lo que es definitivo para el éxito de la propuesta, toda vez que en ello está implícito la manera como se dirigen los trabajadores sean conductores, despachadores o demás personas, las expectativas que transmiten, la información que canalizan, la confianza que generan, la participación que promueven, la responsabilidad que delegan. Estas acciones, son las que permiten encontrar el impacto adecuado en la relación de cada persona con la organización, que es definitiva en el logro de los objetivos ya que se consolidan como valores que determinan el clima y la cultura de la empresa de Transportes Sandoná S. A. Es preciso, entonces, escuchar las opiniones de manera objetiva

de los conductores o despachadores ya que son las personas más cercanas a los usuarios y son voceros de los deseos y necesidades de los pasajeros, determinando en realidad, tanto el querer de los clientes como de las personas vinculadas a la empresa; en consecuencia, escuchando se puede satisfacerlos, lo que redundará en el estilo de dirección y contribuye a mejorar el clima organizacional desde el área del talento humano.

Ahora bien, a partir de lo analizado y argumentado en los párrafos anteriores, sobre lo que ocurre con ciertos factores que inciden en el clima organizacional de Transportes Sandoná; es necesario optimizar su potencial humano, para ello se requiere prestarle mayor atención a las inquietudes u opiniones que manifiestan los colaboradores para así lograr las mejores soluciones a los problemas que se presenten, en este caso se menciona la falta de atención hacia el cliente quien es realmente la razón de ser de la organización, ya que el usuarios necesitan viajar a diario y por tanto a partir de un servicio con calidad se garantiza beneficios económicos y el posicionamiento deseado en el mercado, generado en este caso, desde el potencial humano.

En este orden es importante para la propuesta aludir algunas de las variables que se notan como débiles para mejorar el clima organizacional de TRANSPORTES SANDONA S. A así:

- Opinión para la toma de Decisiones: para el proceso de toma de decisiones, dentro de la propuesta, se plantea escuchar a los conductores y despachadores favoreciendo el clima laboral en pro de un ambiente agradable y propicio, estas decisiones se deben tomar de acuerdo con políticas, misión, visión, principios y valores que faciliten mejorar las situaciones recurrentes porque pueden limitar o excluir alternativas que pueden ser buenas para la empresa, los empleados y los usuarios.

Además, la toma de decisiones es un proceso que la administración de la Empresa Transportes Sandoná S.A debe mejorar, porque está afectando la percepción favorable de los trabajadores, por cuanto sienten que no son importantes para la empresa y repercute en un bajo sentido de pertenencia a ella y los lleva a desarrollar su trabajo únicamente por condiciones de supervivencia para sí mismos y sus familias. De igual forma, este proceso, influye en la gerencia, por cuanto le absorbe el tiempo que puede ser dedicado para asuntos de mayor relevancia y complejidad relacionados con el posicionamiento y proyección, olvidando que para alcanzar el éxito es necesario reconocer la necesidad de establecer canales comunicativos con sus trabajadores, situación que motiva el desempeño laboral en los conductores y despachadores., por tanto, se hace necesario fortalecer este tópico, ya que se considera que no es el mejor ni favorece al clima laboral ni tampoco el desempeño gerencial; es un aspecto que merece mucho cuidado, y es generador de desmotivación, conflicto, bajo sentido de pertenencia, e

involucramiento.

- **Comunicación:** dentro de la propuesta, la comunicación es coherente con las exigencias del contexto en que se desenvuelven los conductores y los despachadores, lo que, sin duda cambia a medida que los trabajadores escuchan las necesidades de los pasajeros y también sus propios deseos sean laborales, económicos, familiares, etc.; en este orden, la comunicación plantea inquietudes laborales distintas a las acostumbradas en procura de potencializar la acción laboral. En este nuevo contexto, la comunicación dentro del clima organizacional, adquiere un rol fundamental para el fortalecimiento de la empresa y por ende su funcionamiento operativo dentro del transporte intermunicipal y subraya de ahí la importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura; en consecuencia, el dialogo es su activo máspreciado, porque es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia. Lo que una empresa comunica no es nada más ni nada menos que lo que la empresa es, y la hace fuerte frente a la competencia del sector del transporte.
- **Relaciones personales:** Transportes Sandoná S. A. reconoce que en el ámbito empresarial se observan diferentes niveles de relaciones a nivel laboral, pero que es muy importante mantener un nivel de complementariedad que se ajuste a las necesidades fraternales, que respondan a los principios corporativos y por ende se conviertan en baluartes; de ahí que las relaciones no deben partir de la desconfianza y falta de tolerancia, ya que genera poca asertividad siendo nocivo para la empresa, pues antes que generan unión y solidaridad crea distanciamiento, que no corresponde a los retos empresariales de la actualidad, donde el componente humano de empresas como Transportes Sandoná en sus diversas jerarquías trabaja unido en procura de alcanzar el éxito empresarial.

Esta situación reviste gran importancia para el clima organizacional y a su vez, al desempeño empresarial, porque cuando los aportes de los conductores no son valorados, puede aumentar el conflicto o su descontento, que puede variar si se decide dar un manejo adecuado a través de unas buenas relaciones interpersonales a partir de la información u opinión que se quieran aportar.

- **Sistema de Recompensas e Incentivos:** para comprender el rol que juega el sistema de recompensas en la propuesta, es necesario reconocer las estrategias como un elemento muy importante, vital para que una organización logre sus objetivos. En la empresa, se encuentra que no existe una política definida claramente que muestre el sistema de recompensas e incentivos, la forma como se desarrolla el trabajo actualmente ha generado conflicto, desigualdad, incoherencia y prevalencia de las sanciones antes que

incentivos.

- En relación a las relaciones interpersonales se puede anotar que son deficientes, no fluidas por cuanto no se promueve al interior de la empresa una interacción abierta, desinteresada o auténtica.
- Es importante mencionar que la empresa de transportes no cuenta con un sistema programático para capacitar al personal sobre tecnología, mecánica etc.

Ahora bien, definidas las falencias se da paso a la consolidación de la propuesta que genera un mayor posicionamiento de la empresa en las rutas como agencias establecidas, siendo necesario trazar los caminos que conduzcan al éxito por medio de objetivos puntuales:

7.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Para trazar objetivos de manera eficaz y confiable en su realización, es necesario partir de la base que se encuentra en el talento humano de la empresa, sin importar que éste corresponda al nivel directivo o al nivel de la base, conductores, despachadores, etc. Igualmente es importante mencionar que el modelo se plantea desde y para el talento humano que labora en la empresa de TRANSPORTES SANDONA S. A., sin distinciones alguna.

7.1.1 Objetivo general. Diseñar las estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional de TRANSPORTES SANDONA S. A., a partir del bienestar del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

7.1.2 Objetivos específicos:

- ✓ Optimizar mediante un proyecto la actual estructura organizacional, en términos de flexibilización en la interrelación de áreas, claridad de funciones, procesos y delegación de responsabilidad y autoridad.
- ✓ Definir un proyecto que establezca conversatorios o talleres orientados a la capacitación para el personal, con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la empresa.
- ✓ Generar los escenarios motivacionales que incluyan diferentes formas de estímulo para que los colaboradores se sientan satisfechos.
- ✓ Fomentar la comunicación efectiva, a través de un proyecto que permita

retroalimentar a todo el personal de la empresa.

- ✓ Optimizar el trabajo en equipo mediante un proyecto que permita despertar el espíritu de liderazgo en los trabajadores sean conductores o despachadores.
- ✓ Realizar evaluaciones mediante un proyecto para el desempeño del personal a fin de conocer las necesidades que se presentan en las actividades laborales.

7.2 RESULTADOS ESPERADOS

- ✓ Incentivar la participación de la administración y la Gerente de la empresa TRANSPORTES SANDONA S. A. en procura del éxito de la propuesta que se fundamenta y orienta en satisfacer las necesidades del trabajador y desde este al usuario, creando así un verdadero sentido de pertenencia, compromiso y lealtad hacia la empresa.
- ✓ Apoyar de manera significativa el mejoramiento en el ambiente interno (motivación constante, comunicación y retroalimentación fluida) con el propósito que brinde bienestar interno y se refleje una buena imagen ante el usuario del transporte intermunicipal.
- ✓ Plantear proyectos de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los colaboradores para que implementen una verdadera cultura organizacional.
- ✓ Propiciar espacios de participación a través de encuentros culturales y recreativos con el fin de lograr mayor integración de todo el personal. Así mismo, generar apego a las actualizaciones mecánicas y tecnológicas por medio de las capacitaciones en procura de alcanzar las capacitaciones que generan el éxito empresarial.

7.3 PROYECTOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para este efecto, es necesario asumirlo a partir de la cultura y el clima organizacional que se consideran factores determinantes en la eficacia administrativa, ya 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 Transportes Sandoná S. A., un clima organizacional satisfactorio que permita contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y políticas propias de la empresa.

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

7.3.1 OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se pretende cristalizar una atmosfera empresarial altruista, para lo cual, es preciso basarse en la actual estructura organizacional para implementar y modernizar los procedimientos, de funciones y competencias, toda vez, que el conocimiento de funciones por parte de los trabajadores incorpora un conjunto de actividades que tienen un comienzo y un final, al igual que ofrecen múltiples beneficios para el usuario del transporte ya recibe servicios oportunos, eficientes y de calidad, aumenta el grado de satisfacción en las actividades del transporte público, además, reduce las molestias derivadas de las sobrecargas o subcargas de trabajo, mejora el clima organizacional y por ende optimiza la imagen ante los clientes al brindar un servicio caracterizado por la cordialidad, la tolerancia y responsabilidad, derivado de propósitos que tienden a mejorar las interrelaciones internas y externas, utilizar adecuadamente los recursos, etc., y haciendo énfasis en un clima organizacional a partir del manual de funciones desde el que se pueda controlar los cambios e incrementar las capacidades para competir, a partir de la visión sistemática de las actividades, que procura visualizar los errores y la manera de corregirlos facilitando un sistema completo de evaluación dentro de Transportes Sandoná S. A.

7.3.1.1 Objetivo propuesto. Asumir la responsabilidad laboral a partir de las herramientas administrativas que permitan medir, controlar y maximizar el desempeño integral de las mismas.

7.3.1.2 Estrategia. Rediseñar los manuales de procesos, funciones y competencias ya que son herramientas administrativas que ofrecen una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades que se desarrollan y orientan al personal operativo y administrativo de Transportes Sandoná S. A. en sus responsabilidades laborales con criterios de calidad y responsabilidad.

7.3.1.3 Responsable. Personal administrativo de la empresa delegado por la gerencia.

Matriz 1. Optimización de la Estructura Organizacional

PROGRAMA (QUÉ)	DIRIGIDO (A QUIEN)	OBJETIVO (POR QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	CUANDO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Elaborar Manual de Procesos y Funciones	Todo las áreas y dependencias y agencias dentro de los diferentes municipios del departamento de Nariño	Propende crear herramientas administrativas que permitan medir controlar y maximizar el desempeño integral de las mismas y los trabajadores sean conductores, despachadores etc.	Creando los Manuales de Procesos y Funciones toda vez que se convierten en herramientas administrativas que ofrecen una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades que se desarrollan en Transportes Sandoná orientando al personal en sus responsabilidades laborales con criterios de calidad y excelencia.	Septiembre del 2011	Delegados de la gerencia y Gerente	\$1.100.000

Fuente. Este estudio

7.3.2 PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

Este proyecto se ha diseñado en procura de lograr la consolidación y fomento de mayores conocimientos y auto superación como condición esencial para la formalización y desarrollo de la empresa Transportes Sandoná S.A. en todas sus agencias. Está dirigido a todo el personal y busca un vínculo efectivo a la empresa, mediante el apoyo a la gestión general orientado hacia la consolidación de la empresa en el sector del transporte.

7.3.2.1 Objetivo propuesto. Crear un programa de capacitación para el personal con el fin de contribuir en la creación de escenarios que posicionen la empresa en el transporte intermunicipal

7.3.2.2 Estrategia. Diseñar un proyecto que cumpla con las expectativas de los trabajadores en las distintas agencias en procura de que adquieran o desarrollen conocimientos y habilidades específicas relativas al transporte y su ejecución, sea en los conductores o despachadores, modifique sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral; de manera tal, que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, convirtiéndose en un proceso constante en busca de la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuya a elevar el rendimiento laboral y la imagen corporativa.

En este orden Transportes Sandoná S.A. debe concebir la capacitación a partir de la necesidad de formar talento humano con un alto nivel de conocimiento que permita la auto superación del personal de la empresa, a través de un encuentro interactivo, contribuyendo a la descripción e interacción de las potencialidades individuales y colectivas requeridas para un adecuado desempeño en la parte de conducción, despachos, encomiendas, atención al cliente etc.

Matriz 2. Capacitación

PROGRAMA (QUÉ)	OBJETIVO (POR QUÉ)	DIRIGIDO (A QUIEN)	ESTRATEGIAS (COMO)	CUANDO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES
Autoconocimiento, afirmación interior y desarrollo de la eficacia.	Reconocer de manera práctica competencias, actitudes y valores que constituyen con el perfil de la persona eficiente en el entorno laboral de Transandoná	Todo el personal de la empresa	Lograr el desarrollo en la madurez del carácter, imprimiendo virtudes, experiencias, el desarrollo del amor a si mismo y hacia los demás, esto capacita a las personas para formar a otros.	Septiembre Dos sesiones durante los días 15 y 16	Fundación María Fortaleza Ps. Giovanni Delgado.	\$200.000 Taller Incluye refrigerio y material	Nº de personas Capacitadas- Total de personas asistentes (60)
Asumir responsabilidades con entusiasmo, hábitos productivos y liderazgo	Lograr que los Colaboradores asuman un sentido de poder que proviene del análisis de la responsabilidad de sus actos	Todo el personal de la empresa	Concientizando a los participantes sobre la forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos	Septiembre Una sesión	Fundación María Fortaleza Ps. Giovanni Delgado y Paula Andrade	\$200.000 Taller Incluye refrigerio y material	Nº de personas Capacitadas- Total de personas asistentes (48)
El Arte de la Convivencia	Mejorar la interrelación humana al interior de la empresa Transandoná	Todo el personal de la empresa	Generando Instrumentos para que los participantes de este taller logren identificar lo importante del arte de las relaciones.	Septiembre 2 Una sesión	Fundación María Fortaleza. T. S. Liliana Pasuy	\$200.000 Taller Incluye refrigerio y material No incluye Transporte ni almuerzos.	Nº de personas Capacitadas- Total de personas asistentes (70)

PROGRAMA (QUÉ)	OBJETIVO (POR QUE)	DIRIGIDO (A QUIEN)	ESTRATEGIAS (COMO)	CUANDO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES
Comunicación asertiva	Contribuir al desarrollo de destrezas de comunicación efectiva, necesarias para el logro de una adecuada interrelación personal	Todo el personal de la empresa	Asumir la comunicación como un medio que nos posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar; claves para conformar equipos de trabajo	Dos talleres en el mes de septiembre	Fundación María Fortaleza Ps. Giovanni Delgado.	\$200.000 taller Incluye refrigerio y material	Nº de personas Capacitadas- Total de personas asistentes (45)
Conversatorio: Trabajo en Equipo	Brindar herramientas teórico-prácticas que contribuyan a la formación de equipos efectivos a fin de fortalecer el trabajo grupal en pro de la organización	Todo el personal de la empresa	Permitiendo que los miembros de Transandoná 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	Un taller en el mes de septiembre	Fundación María Fortaleza Ps. Giovanni Delgado y Paula Andrade	\$200.000 taller Incluye refrigerio y material No incluye Transporte ni almuerzos	Nº de personas Capacitadas- Total de personas asistentes (80)

Fuente. Este estudio

7.3.3 PROYECTO DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

Se define la motivación como objetivo básico que tiende a proveer las destrezas necesarias a todos los colaboradores para la mejor realización de sus funciones, puesto que la participación del personal, contribuirá a ampliar sus conocimientos y a desarrollar nuevas destrezas y actitudes que le permitan alcanzar la efectividad y productividad en su desempeño diario dentro de las agencias o despachos así como en la ruta de los conductores y demás personas de la empresa. El mismo propende por entrega de incentivos mediante el cumplimiento de metas y objetivos así como característica especial dentro del trabajo, habrá un reconocimiento a las contribuciones que realicen los trabajadores en cuanto a recomendaciones para el mejoramiento de un proceso o procedimiento, así como aportes en cuanto al servicio que redunde en beneficios para el posicionamiento de Transandoná.

7.3.3.1 Objetivo propuesta. Diseñar un proyecto que tienda a la motivación que permita integrar a los miembros con miras a facilitar, fortalecer y consolidar el compromiso del personal con la empresa.

7.3.3.2 Estrategia. Establecer un sistema de recompensas e incentivos, que estimule el comportamiento proactivo y así procurar que los trabajadores promuevan la estabilidad en su despacho, así mismo fomentar en la administración la creación de un sistema de remuneración que incluya planes de compensación, que pueden ser monetarios, beneficios sociales, herramientas para el vehículo, promoción, etc., como parte del conjunto de recompensas que la empresa brinda a sus trabajadores con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en Transportes Sandoná S.A.

Matriz 3. Motivación

PROGRAMA (QUE)	OBJETIVO (POR QUE)	DIRIGIDO (A QUIEN)	ESTRATEGIAS (COMO)	CUANDO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Convivencia e integración organizacional	Efectuar un Proyecto de Bienestar Social e Incentivos ,que permita motivar e integrara los trabajadores con miras a	La totalidad del personal de la empresa Transportes Sandoná	Realizar dos eventos en el año de recreación y deportes y actividades culturales donde participe todo el personal con dos acompañantes	Mes de Diciembre	\$500.000 c/u	Nº de personas asistentes / Total de personas de la empresa
Motivación Laboral	facilitar, fortalecer y consolidar el compromiso laboral y afectivo con Transportes Sandoná S.A.	Totalidad del personal de la empresa Transportes Sandoná	Impartir por lo menos una charla por mes sobre los temas del programa de capacitación Participar opinando en las decisiones de la empresa. Cursos de formación desarrollados o promovidos por la propia empresa que permita a los colaboradores crecer y desarrollar su carrera u oficio	Cada 20 días	\$200.000 por conversatorio	Nº de personas asistentes / Total de personas de la empresa
Incentivos casuales a la creatividad y a la iniciativa de los conductores, despachadores y demás personas de Transportes Sandoná		Todo el personal de la empresa Transportes Sandoná	Reconocimiento público Flexibilidad de los horarios Bonificaciones en dinero en efectivo o premios necesarios para el vehículo	En intervalos y cuando la persona por su evaluación lo amerite	\$200.000 mensuales	Nº de personas incentivadas / Total personal de la empresa sobre todo conductores y despachadores

Fuente. Este estudio

7.3.4 PROYECTO COMUNICACIÓN ASERTIVA

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 Transportes Sandoná S.A.

7.3.4.1 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.

7.3.4.2 Estrategia. Diseñar y socializar las metas y objetivos de Transportes Sandoná S. A mediante la debida planificación con una serie de normas y funciones preestablecidas de tal manera que se pueda realizar una optima codificación de toda la información organizacional y así difundir el mensaje a través de los medios adecuados dependiendo del alcance que se le desee dar a dicha información en las diferentes agencias que componen la empresa.

Matriz 4. Comunicación asertiva

PROYECTO (QUE)	OBJETIVO (POR QUE)	DIRIGIDO (A QUIEN)	ESTRATEGIAS (COMO)	DONDE	CUANDO	RESPONSABLE	INDICADORES
Charlas: resolución de conflictos	Contribuir al Desarrollo de Destrezas de comunicación efectiva, necesarias para el logro de una adecuada interrelación personal	Todo el personal de la empresa	Realizar una reunión cada semana con los miembros de la empresa, en la que se solicita a los miembros que sugieran soluciones a problemas dentro de las agencias o entre conductores o despachadores	Instalaciones de Transportes Sandoná	Quincenal	Jefe de rodamiento y gerente	Nº de personas asistentes / Total personal de la empresa
Buzón de comunicaciones o recomendaciones		Todo el personal de la empresa	Crear un buzón de sugerencias a manera de urna en la que se depositan por escrito las sugerencias y comentarios del personal. Este buzón será revisado semanalmente por parte del jefe de para luego ser analizado con la administración	Instalaciones. central de Transportes Sandoná	Recolección mensual	Jefe de rodamiento y gerente	Nº de personas asistentes / Total personal de la empresa

Fuente. Este estudio

7.3.5 PROYECTO PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es la habilidad que permite realizar actividades ocupaciones 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

7.3.5.1 Objetivo propuesto. Posibilitar los instrumentos o herramientas que contribuyan a la formación de equipos efectivos a fin de fortalecer el trabajo en equipo en la empresa Transportes Sandoná S. A

7.3.5.2 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 de Transandoná en los diferentes municipios donde tiene despachos.

Matriz 5. Trabajo en equipo

PROGRAMA (QUE)	OBJETIVO (POR QUE)	DIRIGIDO (A QUIEN)	ESTRATEGIAS (COMO)	DONDE	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	INDICADORES
Conformar equipos de trabajo en los municipios donde exista agencia de la empresa	Fomentar el trabajo en equipo en Transandoná	El total de personal vinculado a Transandoná	Logrando la participación del personal en las actividades que programa la empresa Organizando a los trabajadores sean conductores o despachadores para que trabajen unidos en mutua cooperación	Instalaciones de las oficinas en la ciudad de Pasto	De acuerdo a los estándares establecidos	Gerencia	Lograr el mejoramiento en los índices de gestión en los municipios donde exista una agencia de Transandoná en un 15%

Fuente: este estudio

7.3.6 PROYECTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este proyecto es de vital importancia, toda vez que mediante el mismo se evalúa el desempeño laboral, siendo imprescindible en la actividad administrativa y por ende en el clima organizacional, pues mediante el mismo es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del trabajador con la organización, entre otros. 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 de la empresa Transportes Sandoná S.A.

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

7.3.6.2 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 para motivar con premios por eficiencia y calidad en el servicio del transporte.

Matriz 6. Evaluación del desempeño

PROGRAMA (QUE)	OBJETIVO (POR QUE)	DIRIGIDO (A QUIEN)	ESTRATEGIAS	DONDE	CUANDO	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	INDICADORES
Elaborar Y aplicar un proyecto de Evaluación del Desempeño Ocupacional	Conocer las debilidades en cuanto a formación y capacitación que limitan el desempeño de labores asignadas a cada trabajador en cada agencia o puesto de trabajo	Todo el personal de Transandoná	Proyecto 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 del transporte	Instalaciones de las oficinas en la ciudad de Pasto	Cada Seis Meses	\$100.000	Personal encargado y gerencia	Nº de personas evaluadas / Total de personas de Transandoná

Fuente: este estudio

7.4 PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA

En función de la presente propuesta se ha definido el siguiente presupuesto por proyecto, lo cual como se tiene claro redundará en beneficio de la empresa de Transportes Sandoná S. A., pues generará un escenario empresarial, posibilitado desde el verdadero clima organizacional. Es importante aclarar, que el siguiente presupuesto se sujeta a las variaciones y modificaciones que se desee.

DETALLE	VALOR
Programa de estructura organizacional.	1.100.000
Programa de capacitación.	1.200.000
Programa de motivación.	3.700.000
Programa de comunicación.	200.000
Programa de trabajo en Equipo.	200.000
Asesor	1.000.000
Total	\$ 7.400.000

7.11 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 Transportes Sandoná S.A., para efectuar la propuesta llevando a cabo las estrategias planteadas y el grado de compromiso y acción con el cual se actué.

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

Viabilidad Técnica Operativa: Se hace presente mediante la receptividad de los colaboradores, al realizar las estrategias propuestas, logrando así un mejor nivel productivo y laboral, teniendo en cuenta que el talento humano es el factor más importante para ejecutar las estrategias respaldando puntualmente la necesidad en cuanto a los conductores y despachadores

CONCLUSIONES

En función de un trabajo pormenorizado en dirección al clima organizacional de la empresa Transportes Sandoná S. A. se concluye lo siguiente:

El proceso investigativo da cuenta que en la actualidad en la empresa Transportes Sandoná S. A. 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 requiera con el fin de generar un ambiente armonioso ya que se verá reflejado en las relaciones con los trabajadores sobre todo los conductores y los despachadores en los diferentes municipios donde tienen agencias, en procura de mejorar las condiciones de trabajo, efectividad y eficiencia en el desarrollo de las funciones, generando bienestar, satisfacción, rendimiento y productividad y adaptándose al nuevo entorno de una forma flexible logrando sobrevivir en un mercado tan competitivo como el del transporte intermunicipal.

Así mismo se concluye que algunos conductores como despachadores de la empresa Transportes Sandoná a través de su comportamiento, parece que desconocen los principios corporativos de la misma; de ahí que se presenten problemas de comunicación y diferencias en las relaciones personales. De igual manera, se observa como la calidad del entorno laboral se ve afectada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, que por falta de motivación y una verdadera comunicación laboral en oportunidades puede empañar la imagen corporativa de la empresa.

Con respecto a la comunicación, se evidencia la inconformidad y la preocupación que sienten los trabajadores, pues los mismos aseguran no se les presta la importancia que se merece la comunicación de tipo ascendente y no existe acuerdo entre la percepción de la gerencia y la de los trabajadores; pues mientras el primero, considera que todos los empleados tienen la libertad y las facultades para expresar lo que piensan, cuando lo desean, y si sus recomendaciones son favorables se las tendrá en cuenta para el bienestar de la organización; los empleados consideran que la comunicación es la estrictamente laboral y rígida, lo que demuestra que la gerencia no se interesa porque en la organización existan lasos de confianza que garanticen una fácil expresión y sin temores.

Cabe mencionar que el clima organizacional es una inversión en dirección al talento humano, de ahí que sea necesario asumir comportamientos comprometidos con Transportes Sandoná S. A., y trazar medidas que mejoren los aspectos antes emocionados con el propósito de lograr el posicionamiento que la empresa se merece por ser una de las empresas pioneras en el sector del transporte.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se trazan a partir de los resultados y los objetivos de ahí que se explican así:

En cuanto a la comunicación se refiere, se le sugiere a la Gerencia 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 que 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.

Por otra parte se recomienda 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.

Además, se sugiere a la gerencia de Transportes Sandoná S. A., que para fortalecer las buenas relaciones interpersonales, tanto dentro como fuera de la empresa, se debe considerar un mejoramiento en la comunicación, pues ella se constituye en un pilar importante y fundamental para afirmar la relación grupal, accediendo así a resultados acordes con los planeados; esta comunicación enriquece el ambiente de desempeño de las personas sean conductores o despachadores que trabajan dentro de la empresa.

Finalmente comprender que el sistema de recompensas e incentivos debe ser concebido como una estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales, de allí que se debe tener claridad de los objetivos estratégicos que Transportes Sandoná S.A. establecido para su crecimiento, ventaja competitiva y posicionamiento.

BIBLIOGRAFIA

- ALEDO D, Manuel. Análisis del clima organizacional. México: Pinco, 2004. 300 p.
- BRUNET, Luc. Clima de trabajo en las organizaciones. Bogotá: Siglo XX, 2000. 173 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc-Graw-Hill, 2000. 180 p.
- COVEY, Stephen R. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. España: Paidós, 2001. 250 p.
- DELMANDO, Sebastián D. Historia y gestas del Sur. Bogotá: s.n. 2004. 320 p.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. La dirección por valores. México: Mc-Graw Hill, 1997. 160 p.
- GONCALVES, A. El clima Organizacional. México: Mc-Graw Hill, 1997. 5400 p.
- _____. Dimensiones del Clima Organizacional. Brasil: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 1997. 180 p.
- LAZZATI, Santiago. El aporte humano en la empresa. México: Macchi S.A., 1999. 120 p.
- LKERT, Rensis. Escala de Factores Según Likert. México: Mc-Graw Hill, 2000. 275 p.
- MAÑAS, M. y otros. El clima de los equipos de trabajo: determinantes consecuencias. La Cañada de San Urbano: Universidad de Almería, 1998. 260 p.
- ROBBINS, Stephen P. El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. México: Mc-Graw Hill, 2000. 500 p.
- _____. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México, 1999, 150 p.
- RODRÍGUEZ, R. y otros, Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de una fábrica tabacalera de la provincia de villa clara. Cuba: s.n. 2001. 170 p.