

**PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REGARM LTDA.**

JIMENA ANDREA INSUASTI VALLEJO

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

**PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REGARM LTDA.**

JIMENA ANDREA INSUASTI VALLEJO

**Trabajo de Grado para optar por el Título de Profesional en Administración
de Empresas**

GABBY NARVAEZ LOZANO
Asesora

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

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanado por el honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de aceptación:

Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado especialmente:

A Dios y la Virgen María por ser esa fuerza espiritual y permanente,

A mi padre Rafael y mi madre Lucy por su infinito apoyo y amor incondicional,

A mis hermanos Carlos y Jaqueline por su confianza y amor,

A mis amigos por su lealtad, compañía y cariño,

Y de forma muy especial a esa persona que desde la distancia alimento mis ilusiones para que hoy este sueño sea una realidad.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCION	16
1. GENERALIDADES	17
1.1. TEMA	17
1.2. TITULO	17
1.3. COBERTURA DEL ESTUDIO	17
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	18
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	20
2.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	20
3. OBJETIVOS	21
3.1. OBJETIVO GENERAL	21
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
4. JUSTIFICACION	22
5. MARCO DE REFERENCIA	24
5.1. MARCO CONTEXTUAL	24
5.2. MARCO TEORICO	26
5.2.1. Clima organizacional	26
5.2.2. Cultura organizacional	30
5.2.3. Modelo administrativo	32
5.3. MARCO CONCEPTUAL	48
6. ELEMENTOS METODOLOGICOS	51
6.1. TIPO DE ESTUDIO	51
6.2. METODO DE INVESTIGACION	51
6.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INFORMACION	51
6.3.1. Fuentes primarias	51
6.3.2. Fuentes secundarias	52
6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	52
6.4.1. Tabulación de la información	52
6.4.2. Presentación de la información	52
7. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL RESPECTO A LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REGARM LTDA.	53
7.1. VARIABLES CAUSALES	53
7.1.1. Cultura organizacional	53
7.1.2. Misión	54
7.1.3. Visión	54
7.1.4. Políticas empresariales	54

7.1.5	Valores corporativos	55
7.1.6	Estructura organizacional	56
7.1.7	Productos y servicios ofrecidos	56
7.2	VARIABLES INTERVINIENTES	57
7.2.1	Motivación	57
7.2.2	Comunicación	61
7.2.3	Relaciones interpersonales	66
7.2.4	Conflicto	69
7.2.5	Sentido de pertenencia – involucramiento	71
7.2.6	Estrés	74
7.3	VARIABLES DEPENDIENTES	75
8.	FACTORES DEL MODELO ADMINISTRATIVO DE MAYOR INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL EN LA EMPRESA REGARM LTDA.	78
8.1	TOMA DE DECISIONES	79
8.2	COMUNICACIÓN	80
8.3	RELACIONES INTERPERSONALES	81
8.4	SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS	83
9.	MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	86
9.1	DEFINICION DEL MODELO ADMINISTRATIVO	86
9.2	VARIABLES DEL MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO	86
9.3	REPRESENTACION DEL MODELO	87
9.4	DESARROLLO DE LAS VARIABLES DEL MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO	88
9.4.1	Toma de decisiones	88
9.4.2	Comunicación	89
9.4.3	Relaciones interpersonales	89
9.4.4	Sistema de recompensas e incentivos	90
10.	PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO QUE PERMITA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REGARM LTDA.	91
10.1	TOMA DE DECISIONES	91
10.1.1	Definición	91
10.1.2	Proceso de toma de decisiones	91
10.1.3	Cualidades personales para la toma de decisiones	94
10.1.4	Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para la Toma de Decisiones	96
10.2	COMUNICACIÓN	98
10.2.1	Definición	98
10.2.2	Funciones de la comunicación	99
10.2.3	Tipos de comunicación	99

10.2.4	Procedimiento para el desarrollo de la Comunicación en REGARM LTDA	100
10.2.5	Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para mejorar la Comunicación en la Empresa REGARM LTDA	104
10.3	RELACIONES INTERPERSONALES	107
10.3.1	Definición	107
10.3.2	Procedimiento para el desarrollo de las Relaciones Interpersonales en REGARM LTDA	107
10.3.3	Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para mejorar las Relaciones Interpersonales en la Empresa REGARM LTDA	108
10.4	SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS	110
10.4.1	Definición	110
10.4.2	Procedimiento para el desarrollo del Sistema de Recompensas e Incentivos en la empresa REGARM LTDA	110
10.4.3	Pautas Importantes que deben Observarse cuando se Diseñan Recompensas Incentivos	111
10.4.4	Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para el desarrollo del Sistema de Recompensas e Incentivos en la empresa REGARM LTDA	111
10.5	Plan de acción para fortalecer la cultura organizacional	113
11.	CONCLUSIONES	116
12.	RECOMENDACIONES	118
	BIBLIOGRAFIA	120
	ANEXOS	122

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 01.	Variables del modelo administrativo de clima organizacional.	33
Cuadro 02.	Resumen de los instrumentos para la recolección de Información.	51
Cuadro 03.	Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor “Motivación” en el Clima Organizacional.	60
Cuadro 04.	Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor “Comunicación” en el Clima organizacional	65
Cuadro 05.	Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor “Relaciones interpersonales” en el Clima Organizacional.	68
Cuadro 06.	Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor “Conflicto” en el Clima Organizacional.	71
Cuadro 07.	Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor “SENTIDO DE PERTENENCIA-INVOLUCRAMIENTO” en el Clima Organizacional.	73
Cuadro 08.	Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor “ESTRES” en el Clima Organizacional.	75
Cuadro 09.	La Toma de Decisiones del modelo administrativo actual en REGARM LTDA, y su influencia en el Clima Organizacional.	79
Cuadro 10.	La Comunicación en el modelo administrativo actual de REGARM LTDA, y su influencia en el Clima Organizacional	81
Cuadro 11.	Las Relaciones Interpersonales en el modelo administrativo actual de REGARM LTDA, y su influencia en el Clima Organizacional.	82

Cuadro 12.	Sistema de Recompensas e Incentivos en el modelo administrativo actual de REGARM LTDA, y su influencia en el Clima Organizacional.	83
Cuadro 13.	Consolidación de la clasificación del Sistema Organizacional según los factores que influyen en el clima organizacional.	85
Cuadro 14.	Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para la Toma de Decisiones.	97
Cuadro 15.	Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para mejorar la Comunicación en la Empresa REGARM LTDA.	105
Cuadro 16.	Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para mejorar las relaciones interpersonales en la Empresa REGARM LTDA	109
Cuadro 17.	Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para mejorar el Sistema de Recompensas e Incentivos en la Empresa REGARM LTDA.	112

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Esquema identificación de factores del modelo administrativo y su relación con el clima organizacional.	78
Figura 2.	Representación del modelo administrativo para mejorar el Clima Organizacional de la Empresa REGARM LTDA.	87

LISTA DE GRAFICAS

		Pág.
Grafica 1.	Necesidad más importante para los empleados de Regarm Ltda.	58
Gráfica 2.	Satisfacción de necesidades.	58
Gráfica 3.	Aporte de la Administración para la satisfacción de las necesidades de los trabajadores	59
Gráfica 4.	Dificultades presentadas para la satisfacción de las necesidades.	60
Gráfica 5.	Forma de comunicación en la Empresa REGARM Ltda	62
Gráfica 6.	El actual sistema de comunicación en la empresa es el más adecuado.	62
Gráfica 7.	La comunicación y la toma de decisiones.	63
Gráfica 8	La comunicación y las relaciones interpersonales.	64
Gráfica 9.	Sugerencias para el Sistema de comunicación en la empresa	64
Gráfica 10.	Relaciones interpersonales en la empresa.	66
Gráfica 11.	Factores que influyen en las relaciones interpersonales	67
Gráfica 12.	Afectación de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral.	68
Gráfica 13.	Solución de conflictos	70
Gráfica 14.	Causas generadoras de conflicto.	70
Grafica 15.	Nivel de involucramiento con la empresa.	72
Gráfica 16.	Causas del nivel de involucramiento con la empresa.	73
Gráfica 17.	Causa generadoras de estrés.	74

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO A.	Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de la empresa Regarm Ltda. sobre el actual clima organizacional.	123
ANEXO B.	Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa Regarm Ltda sobre el clima organizacional.	130

RESUMEN

El objetivo central de este trabajo es analizar el actual clima organizacional que se vive en la empresa REGARM LTDA y diseñar una propuesta de un modelo administrativo que permita su mejoramiento. Para cumplir con este propósito el desarrollo de este trabajo se basa en 4 capítulos; el primero de ellos se refiere al diagnóstico empresarial respecto a los factores que actualmente están influyendo en el clima organización de la empresa. En el segundo capítulo se identifica los factores que más afectan el clima organizacional dentro de esta. En el tercer capítulo se expone el modelo administrativo propuesto para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Regarm Ltda y finalmente el cuarto capítulo en donde se presenta un plan de acción que permitirá llevar a cabo la implementación del nuevo modelo. Esta herramienta administrativa permitirá a la organización propiciar un ambiente de trabajo agradable que incremente el grado de satisfacción del personal que allí labora lo que a su vez se verá reflejado en mejores resultados para la organización.

ABSTRACT

The main objective of this project is to analyze the current Work environment present in the company REGARM LTDA and to design an administrative model that allows its improvement. To accomplish this objective, this project is based on four chapters; the first one is about a business diagnose according with the factors that influence the Work environment of the company nowadays. The second one is about the factors that affect the most the work environment of the company. In the third chapter, the proposed administrative model is exposed to improve the work environment of REGARM LTDA, and finally the fourth chapter, where an action plan is presented to carry out the implementation of the new model. This administrative tool will allow the company to get a nice work environment which increases the employees' motivation that will be reflected on better results in the company.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, dentro de estos se encuentra el clima organizacional. Debido a la importancia de este tema, las investigaciones sobre clima organizacional se han convertido en una herramienta gerencial estratégica que permite a los gerentes intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoramiento oportuno que permitan obtener mejores logros en los objetivos, corrigiendo a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En síntesis, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

En este sentido, la presente investigación busca principalmente diagnosticar los factores involucrados en el clima organizacional de la empresa REGARM Ltda, con base en ello identificar los factores que posiblemente están afectando el desarrollo del ambiente laboral agradable para los miembros que allí se desempeñan. Posteriormente, es necesario analizar las necesidades de la empresa y proponer un modelo administrativo que permita mejorar el clima organizacional y finalmente, plantear un plan de acción para la implementación del modelo sugerido.

Por tal razón, es de vital importancia para la empresa REGARM Ltda los resultados de esta investigación, pues al contar con una herramienta administrativa que fortalezca su clima organizacional, lo más probable es que se obtengan mejores tasas de productividad gracias a empleados altamente motivados, la experiencia de la calidad del entorno laboral manifestada en mejores relaciones interpersonales, una comunicación efectiva, bajos niveles de estrés, manejo adecuado de conflictos, participación activa del personal y sobre todo un verdadero compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su empresa.

1. GENERALIDADES

1.1 TEMA

Esta investigación se centra en el estudio de los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa REGARM LTDA, para con base en esto realizar una propuesta de un modelo administrativo que permita su mejoramiento.

1.2 TITULO

Propuesta de un modelo administrativo para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa REGARM LTDA.

1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO

- Temporal

Una vez aprobado el anteproyecto, esta investigación pretende ser desarrollada en tres meses.

- Espacial

La presente investigación se realiza en la empresa REGARM LTDA ubicada en la carrera 30 A No. 12 A – 24 San Ignacio, del municipio de Pasto, departamento de Nariño.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización es creada para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre si. Una organización solo existe cuando dos o mas personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional viene a formar parte importante de ésta, pues un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Es por ello que "el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional", este puede ser un vinculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

La empresa REGARM LTDA. dedicada a la comercialización y distribución de medicamentos e insumos médicos, actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, donde busca ampliar su mercado, tener gran reconocimiento a nivel regional y nacional e incrementar sus ganancias, sin embargo, últimamente en ella se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como tal, entre ellos esta: La falta de motivación hacia sus empleados y por ende la falta de sentido de pertenencia con la empresa ha llevado a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral, debido a que el clima que allí se desenvuelve no esta permitiendo el desarrollo eficaz de las actividades que tiene cada trabajador.

En la organización en lo que respecta a incentivos de tipo económico, son únicamente los vendedores quienes se ven beneficiados por ellos, ya que los

demás miembros de la organización independientemente de un mejor desempeño reciben únicamente el salario con el cual fueron contratados.

Con respecto a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, se evidencia que en la empresa no se promueve un verdadero involucramiento del personal en este proceso, puesto que la gerencia a pesar de escuchar opiniones generales de sus empleados al momento de tomar una decisión, finalmente la decisión asumida es la que según su criterio es la mejor, lo que en muchas ocasiones lleva a que los miembros de la organización no se sientan conformes con lo decidido ni mucho menos comprometidos con ello.

Por lo tanto, se podría decir que existe un estilo de dirección con características de un líder autoritario pero a la vez consultivo, puesto que además de adoptar la posición mencionada anteriormente respecto a la toma de decisiones, el gerente de la empresa REGARM Ltda. tiende a controlar estrechamente el desempeño de cada uno de sus trabajadores independientemente de las funciones que realicen, impidiendo de esta manera la autonomía del personal y el pleno desarrollo de sus capacidades. Así mismo, esta situación ha generado dentro de la organización un ambiente estresante, ya que la dirección ejerce constante presión para que los empleados desempeñen sus actividades de la manera más eficiente posible, pues existe desconfianza en que los trabajadores realicen bien sus labores sin que sean supervisados constante y estrechamente.

En este caso, sería conveniente que exista una estructura organizacional plana, basada en la confianza y en el autocontrol, pero sin que exista una delegación de autoridad o de toma de decisiones marcada, puesto que el proceso de delegación total es un proceso que difícilmente se da de forma rápida sino que poco a poco se va logrando una mayor flexibilización con un cambio de cultura, de costumbres y creencias tan arraigadas en la región. Ello no significa que no pueda existir un clima de tranquilidad y bienestar, basado en este caso, en una mayor confianza en el talento humano de la organización.

Otro aspecto que vale la pena destacar son las relaciones interpersonales que se establecen actualmente en la empresa REGARM Ltda., pues se refleja que existen algunas diferencias de tipo personal entre algunos empleados, diferencias que se manifiestan en una escasa comunicación, bajo nivel de involucramiento en las actividades tanto laborales y de esparcimiento que se realizan entre todos los miembros de la organización, lo que ha llevado a su vez a la ausencia de un verdadero sentido de cooperación entre las personas que tienen que ver con el conflicto.

De otro lado, se evidencia descontento entre algunos empleados al sentir que la gerencia de la empresa tiene ciertas preferencias por algunos compañeros de trabajo al no exigirles de igual manera el cumplimiento de las normas que allí se promueven, como por ejemplo, horarios, respeto por los espacios de trabajo de los

demás y equidad en la división de funciones, pues algunos empleados tienen sobrecarga laboral que les obliga a trabajar por largas jornadas sin verse recompensados en una mayor remuneración, generándoles de esta manera desamor por el trabajo y altos niveles de estrés.

Todo lo anterior indica que de continuar esta situación muy posiblemente traería consigo consecuencias negativas para la empresa como: baja productividad laboral, resentimiento, falta de compromiso, descontento del personal que allí labora, lo que contribuiría en la formación de un ambiente de insatisfacción e incertidumbre dentro de la empresa e incluso insatisfacción por parte de la clientela, generando la pérdida de la misma. Por ello es preciso que se busque alternativas de solución, mediante estrategias que permitan mejorar el clima organizacional que allí se está desarrollando.

Partiendo de esta problemática surge la necesidad de diseñar un modelo administrativo que aporte al fortalecimiento del clima organizacional en REGARM LTDA. planteando para esto los siguientes interrogantes:

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características del clima organizacional que actualmente se vive en la empresa REGARM LTDA y cuál sería el modelo administrativo más adecuado para su mejoramiento?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación por la que actualmente atraviesa la empresa REGARM LTDA, respecto a los factores que influyen en su clima organizacional?
- ¿Cuáles son los factores que mayor influencia tienen en el clima organizacional que se vive actualmente en la empresa REGARM LTDA.?
- ¿Cuál podría ser el modelo administrativo de clima organizacional que se podría aplicar en la empresa REGARM LTDA. para su mejoramiento?
- ¿Cuál podría ser el plan de acción a llevar a cabo en la empresa REGARM LTDA. que permita la implementación del modelo administrativo para el mejoramiento de su clima organizacional?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el actual clima organizacional que se vive en la empresa REGARM LTDA y diseñar una propuesta de un modelo administrativo que permita su mejoramiento.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico empresarial respecto a los factores tales como motivación, involucramiento, valores, estrés, conflicto, comunicación, sentido de pertenencia, responsabilidad y relaciones interpersonales, que influyen en el clima organizacional de la empresa REGARM LTDA.
- Identificar los factores que mayor influencia tienen en el clima organizacional que se vive actualmente en la empresa REGARM LTDA.
- Proponer un modelo administrativo de clima organizacional acorde a las necesidades encontradas en la empresa REGARM LTDA.
- Proponer un plan de acción para la implementación del modelo administrativo que permita el mejoramiento del clima organizacional en la empresa REGARM LTDA.

4. JUSTIFICACIÓN

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 por eso que toda empresa y más específicamente la empresa REGARM Ltda. en su preocupación y deseo por ampliarse, ser reconocida, fortalecer su imagen corporativa y sobre todo contar con empleados altamente motivados se ha interesado por el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia, otorgando a sus empleados una mayor calidad de trabajo y al público en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano.

Al proponer esta investigación se busca en primer lugar dar cumplimiento a los requerimientos hechos por la gerencia de la empresa objeto de estudio y además brindar una herramienta administrativa que le permita a la organización propiciar un ambiente de trabajo que incremente el grado de satisfacción del personal que allí labora lo que a su vez se verá reflejado en mejores resultados para la organización.

Cabe mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en productos o servicios y por consiguiente aumento de captación en su cartera de clientes.

En este sentido, el análisis del clima organizacional constituye una herramienta fundamental que apoya y fortalece el proceso de mejoramiento continuo que pretende la empresa. Así mismo, esta investigación sirve como base para futuras investigaciones que se adelanten tanto en la empresa como en organizaciones similares.

Para la autora el desarrollo de este trabajo de grado representa igual importancia, puesto que permitió fortalecer y aplicar los conocimientos adquiridos como profesional y a la vez genera un aporte valioso para futuros profesionales de esta y otras universidades interesados por estudiar el clima organizacional en las diferentes empresas que están en búsqueda de la calidad y la competitividad.

Finalmente, se puede afirmar que sin lugar a duda esta investigación es una experiencia enriquecedora y la mejor oportunidad para complementar la formación académica recibida durante toda la carrera con la experiencia práctica al desempeñarse como profesional.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

Cuando se habla de industria farmacéutica colombiana, se estima que existen alrededor de 200 laboratorios y/o establecimientos contratantes con registro, que participan en un 3.2% de la producción bruta de la industria nacional, en un 2.7% en el empleo, y un 4.4% en el total del valor agregado nacional.¹ Al tener en cuenta las empresas dedicadas tanto a la producción, e importación de medicamentos esta cifra se eleva a los 250 establecimientos.² La diferencia en el número de empresas obedece a que en el primer caso solo se registran aquellas que son catalogadas por el DANE como establecimientos industriales, mientras que en el segundo se incluyen además las importadoras.

Existen dos vías por las cuales los consumidores pueden acceder a los medicamentos: la comercial, en la cual los adquieren en típica transacción de mercado y la institucional, en la cual la compra es realizada por el Instituto de Seguros Sociales, las otras EPSs, y/o los hospitales - clínicas y centros de salud, para ser entregada al consumidor, bien sea directamente o por medio de dispensarios y/o otros establecimientos.

En el mercado comercial el valor de las ventas de medicamentos en Colombia por parte de la industria farmacéutica alcanzó una cifra cercana a los \$ 2.3 billones de pesos durante el período comprendido entre Agosto 2004 y Agosto 2005, con un volumen de unidades vendidas de 305 millones³. Alrededor del 80 % de las ventas en pesos corresponden a los llamados medicamentos éticos o sea que requieren prescripción médica, y el resto a los que no la requieren, identificados como mercado popular en la clasificación de Interdata. En términos de unidades vendidas esta relación cambia a 70% para los primeros y 30 % para los segundos. Esta variación se explica por el mayor precio relativo de las unidades pertenecientes al mercado ético.

Para el periodo comprendido entre los años 2001 – 2005 el valor de las ventas en el mercado farmacéutico para uso humano, aumentó en pesos corrientes en cerca de un 13% promedio anual. Al deflactar esta cifra por el índice de precios al

¹ FEDESARROLLO. Zuleta Luis y Parra Mónica. Base información DANE. 2002.

² Dato suministrado por la firma Interdata S.A. que audita el mercado farmacéutico colombiano.

³ INTERDATA S.A. Empresa que audita el Pharmaceutical Market of Colombia (PMC): Cadenas, Farmacias Independientes, Mayoristas, Cooperativas y Cajas. Octubre 2005.

consumidor de los medicamentos informado por el DANE, el resultado es una disminución en el valor real de las ventas del 1.6% promedio anual.⁴, para una caída total en el período del 6.5%, al pasar las ventas del mercado comercial en pesos reales de \$ 1.385 millones en 2001 a \$ 1.297 millones en 2005. Este cálculo coincide con el comportamiento de las unidades vendidas reportado por Interdata para el período en referencia, pues según esta firma las ventas en unidades han caído en un promedio del 1.4% promedio anual. Vale la pena señalar que en el período analizado el Índice de Precios de Medicamentos creció casi el doble del índice total de precios al consumidor (73.42% vs. 36.51 % respectivamente). Indudablemente, la liberación de precios decretada en 2002 explicó este fenómeno.

Por otra parte, la participación de los canales de comercialización en Colombia puede analizarse desde dos puntos de vista: a quién le venden los laboratorios, y dónde adquieren los medicamentos los consumidores.

Con relación a la primera pregunta, los canales de venta utilizados por los laboratorios en el mercado comercial son los siguientes, de acuerdo con la clasificación de Interdata:

- Almacenes de Cadena, (que comprende Supermercados y Droguerías de Cadena).
- Cajas de compensación.
- Mayoristas.
- Droguerías independientes.

Al examinar las ventas directas de los laboratorios farmacéuticos, se observa que las cadenas ganaron participación entre 2000 y el 2003, al pasar del 18.5% al 24.1%; los mayoristas aumentaron levemente del 38.1% al 39.2%; las cajas bajaron de 16.2% al 13.8% y las ventas directas a las farmacias independientes pasaron de un 8.7% a un 2.7% en el período.

En la distribución de los medicamentos al consumidor, se observa que las cadenas ganan puntos de participación en el mercado iguales a los registrados en las cifras de venta directa de los laboratorios farmacéuticos. Es lógico este resultado, ya que los mayoristas no venden a las cadenas. Las cajas, a su vez, disminuyeron su participación del 16.8% al 14.2%, mientras para las farmacias independientes el descenso fue considerable: del 37.6 se pasó al 31.9%.

Se han presentado entonces cambios de importancia en la estructura de comercialización de los medicamentos en Colombia: un crecimiento del mercado institucional, acompañado de una recomposición al interior de éste a favor de las EPSs diferentes del ISS. En cuanto al mercado comercial, se ha registrado una

⁴ Índice de Precios al Consumidor grupo Medicamentos DANE. Agosto 2001 – Agosto 2005 .

concentración que ha favorecido a los Almacenes y Droguerías de Cadena, en detrimento de las cajas, pero sobre todo de las Droguerías Independientes. Esta es una tendencia preocupante, no solo desde el punto de vista de los intereses de los droguistas independientes, pues ello tiene implicaciones importantes tanto para las casas fabricantes, como para la eficiencia misma del sistema de distribución de medicamentos en Colombia, y para el equilibrio económico y social.

Con respecto a los depósitos mayoristas de la ciudad de Pasto, para el año 2006 se encuentran registrados en la Cámara de Comercio 19 establecimientos⁵, los cuales se encuentran actualmente amenazados por la incursión de nuevos almacenes de cadenas y algunos distribuidores mayoristas respaldados por laboratorios multinacionales, que les permiten ofrecer medicamentos a precios más bajos que los ofrecidos por los establecimientos de la región nariñense.

De igual manera existe cierta amenaza por ser Nariño zona fronteriza con el Ecuador, puesto que ingresan al país de forma ilegal medicamentos a muy bajo costo a pesar de los controles realizados por el Instituto Departamental de Salud, viéndose esto reflejado en una reducción del mercado para los depósitos mayoristas sobre todo en lo que se refiere a medicamentos de venta libre al consumidor.

5.2 MARCO TEÓRICO

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.

5.2.1 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

⁵ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Directorio de Afiliados. San Juan de Pasto: Edinar, 2006.

Davis y Newstrom⁶ y Robbins (1999)⁷ 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)⁸ 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.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, estos son:

- Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones

⁶ Davis, K., y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill, 1999. p. 184.

⁷ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, 1999. p. 250.

⁸ CORTÉS, María. Creencias dentro de la empresa. www.gerenteweb.com. Febrero de 2004.

de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo de Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso sigue teniendo bastante aplicación en trabajos de consultoría. Su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de liderazgo, formas de comunicación, toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza y existencia de la organización informal.

Por otra parte, para Oscar Donato Torrecilla⁹ el clima organizacional se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la 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. 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.

⁹ TORRECILLA, Oscar Donato. Clima organizacional y su influencia en la productividad laboral. Documento de cátedra. www.gestiopolis.com. Noviembre de 2006.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Según Litwin y Stinger (1978)¹⁰ el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

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

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.

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

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional

¹⁰ LITWIN, G. y STINGER, H. Organizational Climate, New York: Simón & Schuster, 1978. p. 302.

tiene una incidencia directa ya que las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.

FUNCIONES DE LA CULTURA

Ejerce varias funciones dentro de la organización así Robbins (1996) refiere 5 de ellas.

1.- Define límites.- Marca la diferencia entre una organización y otra.

2.- Refleja la identidad de los miembros con la organización.- Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

3.- Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso.- Para Arias Galicia (1974) menciona que es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.

4.- Refuerza la estabilidad social.- Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5.- Es un mecanismo de control.- Que permite señalar las reglas del juego.- Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La evolución o desarrollo de la cultura organizacional en el campo de la gestión, desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. La esencia del desarrollo organizacional hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, "saber ser para integrar al hacer". Lo que constituye el desarrollo organizacional fundamental es la acción. una acción de calidad la determina la alta

gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, el modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el desarrollo organizacional, la productividad y la integración del personal.

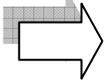
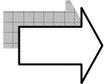
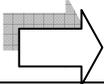
En este orden de ideas se desarrolla un modelo administrativo basado en los factores que en común presentan las teorías de los autores mencionados anteriormente, y que para esta investigación se consideran fundamentales para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa REGARM LTDA:

5.2.3 Modelo administrativo. Toda ciencia necesita recurrir a alguna forma para representar los conceptos que intenta explicar. Es por ello que la ciencia utiliza modelos. La adopción de modelos facilita la posibilidad de explicar determinados fenómenos complejos. Un modelo es la abstracción de la realidad o una representación simulada de un fenómeno real como por ejemplo el organigrama de una empresa o una fórmula financiera. El modelo permite representar la realidad de manera más simple e inteligible. Para comprender sistemáticamente el Clima Organizacional se empleará un modelo que está conformado por tres variables a saber: Variables Causales relacionadas con la administración; variables intervinientes se relacionan con el clima organizacional y variables dependientes que corresponden a la influencia del clima organizacional en el desempeño empresarial.¹¹ A medida que se analiza las variables causales, se va identificando el comportamiento de las variables intervinientes hasta entender los resultados de la empresa mediante las variables dependientes, identificando así el clima organizacional.

Entre las variables causales se encuentran: La estructura de la organización y su administración; las reglas y normas, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones en la empresa; las variables intervinientes, como la motivación, el involucramiento, los valores, el estrés, el sentido de pertenencia, la comunicación, la responsabilidad y las relaciones interpersonales y las variables dependientes como es la productividad y los resultados de la Organización.

¹¹ ROBBINS, Op. Cit., p.157.

Cuadro 01. Variables del modelo administrativo de clima organizacional

VARIABLES		FACTORES INTERVENIENTES	
VARIABLES CAUSALES		ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION	
		TOMA DE DECISIONES	
		COMUNICACION	
		RELACIONES INTERPERSONALES	
		SISTEMA DE RECOMPENSAS	
VARIABLES INTERVENIENTES		MOTIVACION	
		INVOLUCRAMIENTO	
		VALORES	
		ESTRÉS	
		SENTIDO DE PERTENENCIA	
		COMUNICACIÓN	
		RESPONSABILIDAD	
VARIABLES DEPENDIENTES		PRODUCTIVIDAD	
		RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN	

Se analizan a continuación las variables que se considera importantes en el clima organizacional y de las cuales se tomaran aquellas que mas influyen en el clima organizacional de la empresa Regarm Ltda.

- **Valores.** Los valores adquieren especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para ‘ser’ y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Para Munich en la actualidad, los valores predominantes en la sociedad occidental son, por una parte:

El conocimiento orientado hacia la transformación práctica del mundo, lo que se manifiesta en avances científicos y tecnológicos impresionantes y, por otra, el bienestar económico y material, que se traduce en la producción y consumo de infinidad de bienes materiales. De esta manera los valores espirituales o vitales se han subordinado a valores secundarios o utilitarios. Esta crisis de valores ha originado serios desequilibrios a nivel mundial e individual. Esto no significa que los valores materiales deban desecharse, sino que debe ser un simple instrumento para el desarrollo de los valores esenciales.

Por su parte, Alvarado señala que muchas veces las personas se preguntan cuáles son los motivos por los que las decisiones que toman no resultan como se esperaba. Este típico problema de cualquier negocio se debe fundamentalmente, a que estas decisiones sólo resuelven la mecánica del trabajo, la cuestión

operativa del negocio cuando en realidad lo que se requiere es plantear los cambios en función a la misión del negocio y no a una cuestión personal del dueño o dirigente .

Alvarado comenta lo siguiente; establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es sólo tomar la decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos. El dirigente común de cualquier empresa piensa que para obtener resultados que desea se debe basar en: participación del mercado al que está dirigido, rentabilidad, liquidez. Por consiguiente las mejoras que introduce al negocio se realizan a la modificación de procedimientos, al cambio de personal o reasignación de funciones y al cambio de estrategia de cualquier índole.

Alvarado considera que los principios básicos en el manejo de una empresa son:
Valores hacia los clientes: ser su socio de negocio en vez de proveedor y así mantener su confianza y lealtad, a través de brindarles siempre la mejor solución posible, al precio justo, con excelsa calidad y en el menor tiempo de respuesta.

Valores hacia los empleados: reconocer que son el activo más importante de la empresa y, por ello, retribuirlos adecuadamente de acuerdo con el mercado, brindándoles un clima laboral sano y estimulante que les permita desarrollar a plenitud sus habilidades personales

Valores hacia los proveedores: establecer relaciones equitativas y de largo plazo, ver en ellos una fuente permanente de bienes y servicios, y no una oportunidad única de negocios, resolver las eventuales diferencias por medio del diálogo y buscar siempre que todas y cada una de las transacciones sean sanas y rentables para ambas partes.

Valores hacia los competidores: Servir de ejemplo buscando siempre la integración del sector empresarial, promoviendo activamente una innovación constante, políticas comerciales correctas, respeto por el mercado y búsqueda permanente del bienestar colectivo.

Valores hacia el gobierno: cumplir cabal y oportunamente con las obligaciones derivadas de la actividad empresarial, reconociendo en ellas, en vez de una carga impositiva, su contribución para crear el país que todos aspiramos.

Valores hacia la sociedad: Aceptar que toda empresa debe contemplar, además de los objetivos propios de un negocio, también una función social y, por tanto, contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y equitativa, participando activamente en programas de apoyo a quienes más lo necesitan.

Olivares sostiene que la piedra angular, necesaria para construir una base sólida que permita orientar a la organización al nuevo milenio en forma planeada, la constituye la declaración de misión, visión y valores. Menciona que "La misión y la

visión requieren de estar firmemente apoyadas por valores, ya que éstos son la base para formar la cultura de trabajo, la cual a su vez constituye la disciplina esencial necesaria para guiar al éxito en cualquier organización".

Olivares enumera los valores comunes de las empresas de clase mundial:

- Enfoque al cliente
- Obsesión por la calidad
- Fomento de calidad de vida
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Seguridad ante todo ética y honradez
- Respeto por la dignidad humana
- Comunicación abierta
- Sentido de pertenencia
- Fomento de la pericia de la fuerza de trabajo
- Sensibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno.

- **Motivación.** La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus empleados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

De acuerdo a la explicación previa, un trabajador motivado, será un trabajador en estado de tensión, para aliviar esa tensión, desarrolla un esfuerzo que se traducirá en comportamientos.

A mayor motivación, mayor tensión, y consecuentemente mayor esfuerzo. Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

La motivación en la empresa es un factor importante para una buena productividad ya que el trabajador que este motivado tiene la tendencia a desarrollar mejor su trabajo y esto seria un aporte positivo.

De acuerdo con Robbins (1999) la 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". En este sentido se observa el predominio de la recompensa económica como el incentivo que los estimula para sentirse a gusto en la organización y en menor proporción las recompensas que generan prestigio o status. No existen compensaciones por rendimiento o resultados, sólo las identificadas con el status de los niveles jerárquicos. Igualmente las políticas gerenciales practicadas por la Institución generan en sus miembros, actitudes favorables, lo cual incrementa la satisfacción en el trabajo y por ende, la productividad. en fin Robbins comenta que mucha

gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

Por su parte Davis y Newstrom (1999) 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 a desempeñar un trabajo de alta calidad.
- Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones".

- **Responsabilidad (Empowerment).** Davis y Newstrom mencionan que en las organizaciones existe una sensación de carencia 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". Establece 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 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".

Para Johnson empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

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.

- **Comunicación.** Cuando hablamos de la necesidad de mejorar la productividad de la empresa, es esencial referirse al proceso de la comunicación, comprender su naturaleza e importancia que tiene en la interrelación dentro del ámbito laboral. La comunicación es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación.

Es preciso entender el concepto de comunicación como una forma de percibir y tratar a los colaboradores como una parte integral en el proceso de dirigirlos y, tratarlos como seres humanos y no como simples "Recursos Humanos".

Entonces ¿qué es la comunicación?, la comunicación es un proceso psicológico donde interactúan dos o más personas, intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones y/o sentimientos, a través de signos y símbolos, tales como la palabra, tono de voz (comunicación verbal) y las señales, gestos, posturas (comunicación no verbal). Indudablemente la comunicación es básica y fundamental en el desarrollo de una persona, familia, grupo social, laboral, empresarial y de cultura.

En muchas empresas se les pide a los gerentes, directores y personal en general que se preocupen por cumplir con los objetivos de la empresa, sin tomar en cuenta otras consideraciones humanas, sólo les preocupa ganar y ganar a costa de cómo sea, sin importarles las condiciones.

El principal recurso que siempre se debe atender y desarrollar es el factor humano de la organización; por lo tanto, la HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, que puede permitir mayor éxito al gerente, administrador, jefe de unidad administrativa, etc. es el saber trabajar con el grupo humano que tiene a su cargo. Esto implica mantener óptimas y satisfactorias relaciones humanas con los

miembros que conforman la organización, a través de una constante y fluida comunicación.

Para obtener una buena comunicación el requisito previo es la confianza. Cuando usted no confía en una persona, no tiene interés en comunicarse con ella. El mayor problema de la falta de confianza es que las personas dejen de comunicarse.

Hay otra característica de la Comunicación, que es imprescindible considerar. Se trata de una capacidad total, es decir, sin ella ni siquiera es posible abordar otras zonas importantes del quehacer humano. Sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo, tampoco hay atención de clientes o público, ni relaciones humanas hacia adentro o hacia fuera de la empresa. Eso, en lo laboral. Qué decir de lo individual, sin comunicación no hay familia, ni autoestima, ni autocontrol, ni desarrollo personal.

Esto incide directamente en las empresas. Los recursos humanos son claves en el proceso productivo, tan o más importante que los recursos de infraestructura, que además son renovables, lo que no es posible con los seres humanos. Por eso, sin trabajadores con buena calidad de vida, y ello pasa por un ejercicio razonable de su capacidad de comunicación, no es posible potenciar y mejorar el rendimiento de cada empresa.

Por eso, hoy día, no sólo se piensa en la capacitación técnica. Se entiende que es importante invertir en capacitación dirigida hacia los trabajadores e incluso sus parejas, como única forma de armonizar el proyecto de vida de cada persona con el compromiso con la empresa y el trabajo.

- **Relaciones interpersonales.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Relaciones interpersonales laborales con los jefes: En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del CONTRATO PSICOLÓGICO. "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa"¹². De hecho este contrato define las expectativas

¹² CERTO, Samuel. Administración Moderna. Bogotá : Prentice Hall, 2001. p 380.

conductuales que incluye cada rol.

Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro?. Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como autoliderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

Relaciones interpersonales laborales con los compañeros: Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo"¹³. De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Bogotá : Mac Graw Hill, 2000. p.343

desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una(s) meta(s) de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

- **Conflicto.** Valdez comenta que desde tiempos remotos los problemas, los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre; actualmente de la forma en que esté capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo.

Valdez complementa el comentario anterior mencionando que en la actualidad el conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida, ya que se encuentra en medio de luchas fratricidas, de diferencia de clases e ideologías.

Robbins define conflicto como "un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.

A su vez Davis y Newstrom definen conflicto como "toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas"

Robbins sostiene que los conflictos pueden observarse desde varios puntos de vista:

- El tradicional
- De las relaciones humanas

- Interaccionista

El tradicional: consiste en suponer que todo conflicto es malo. El conflicto era visto negativamente y era utilizado como sinónimo de términos de violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa.

De las relaciones humanas: este punto de vista sostenía que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas apoyó la aceptación del conflicto al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar el desempeño del grupo. El enfoque de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta.

El punto de vista interaccionista: Este enfoque no sólo lo acepta, sino que lo alienta. Todo con base en un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo está inclinado a volverse estático, apático y no responsivo a las necesidades del cambio e innovación, por lo que los líderes, bajo el enfoque interaccionista, deben mantener un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo. (p.435- 436).

- **Involucramiento.** Se define como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias"

Flores menciona 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.

No obstante, Flores también 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".

Por otro lado, Arciniega comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo.

Davis y Newstrom sostienen que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso.

Robbins 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"

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según Arciniegas, la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la 'camiseta' y que den todo por su empresa.

Para Arciniegas el término 'ponerse la camiseta' puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta .

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella"

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa y por su puesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, Arciniega los ha llamado compromiso organizacional y a diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

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 predictor de la rotación y de la

puntualidad, que la misma satisfacción laboral; de hecho Arciniegas 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 ausentismo.

Davis y Newstrom mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí.

Davis y Newstrom sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

De acuerdo con Arciniegas existen tres tipos de dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero en con tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de pertenecer en la empresa.
- Compromiso continuo: revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.
- Compromiso normativo: es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la empresa para la que actualmente labora.

Arciniegas recomienda que todo colaborador experimente las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas el grado sería: Oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa y así se emociona al decir que trabaja para la empresa o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

- **Sentido de pertenencia.** El sentido de pertenencia es 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.

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 autoreconocimiento, como parte integral 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.

Cada integrante entonces, se concientiza como sujeto de estos códigos intragrupales y se siente portador y representante del universo simbólico que recrean como grupo.

Robbins plantea que esta peculiaridad relativa a la forma de adhesión a los rasgos distintos en la identidad cultural, es el llamado sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida efectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno el sujeto participa activamente.

Según, Davis y Newstrom los vínculos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona, de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que participe a lo largo de su vida. Así pues la familia, las organizaciones sociales, la comunidad, pueden constituir simultáneamente medios a las que un mismo sujeto se siente pertenecer.

La fuerza del sentido de pertenencia es un elemento en muchas ocasiones pervive como una latencia emotiva, relacionada con aquellos rasgos distintivos de la identidad colectiva que todavía mantienen su sentido para el sujeto.

Por lo 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 para el desarrollo protagónico.

- **Estrés.** Robbins define el estrés o tensión como " una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante"

Para Ponce de León el estrés es "una sensación anormal de algunos órganos, aparatos o sistemas de un individuo, aparentemente sano, que por exigir de ellos un rendimiento superior a lo normalmente aceptable, los empuja a un riesgo próximo de enfermedad"

Davis y Newstrom definen estrés como "el término genérico que se aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida".

Ramos lo define como "un grado de reacción del organismo ante toda presión, ya sea positiva o negativa, interna o externa, real o imaginaria, percibida como amenazante para la conservación de la propia homeostasis".

Para Ramos prácticamente todo es susceptible de provocar estrés: un ascenso, un despido, una preocupación financiera, la presión del tiempo, la toma de decisiones, las políticas ambiguas, los objetivos muy ambiciosos, la lucha por el poder.

Hoy por hoy, el gran desafío que enfrentan las organizaciones del siglo XX, es lograr un equilibrio armónico entre la productividad, la integración y la moral de sus recursos humanos.

Para Davis y Newstrom y para Robbins no todo estrés es negativo ya que siempre se discute en un contexto negativo, la tensión también posee un valor positivo; Ramos afirma que todo depende del grado de reacción del organismo. Tan nocivo es un alto nivel de estrés, hiperestrés, que constituye un camino seguro a las enfermedades psicosomáticas como infartos, úlceras, gastritis, colitis, diabetes, cáncer, como un nivel bajo de estrés hipoestrés, que mata los anhelos y mantiene una actitud de pasividad y de indolencia.

Agentes de estrés:

Ambientales: luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación. De la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.

Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.

Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto intergrupual o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo

Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros

Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico.

Por su parte Ponce de León (1997) recomienda las siguientes actividades contra el estrés:

Estimular la creatividad buscando el ángulo agradable a la labor encomendada, para contrarrestar el trabajo rutinario y el riesgo de caer en la tensión, hastío y frustración.

Dosificar el trabajo diario separando las actividades imperiosas de las imperativas y trabajar prioridades, iniciando por las urgentes.

Procurar tener responsabilidades propias con el fin de evitar roces y rivalidad con los compañeros.

Llevar trabajo a casa, es tanto como acarrear el estrés al domicilio.

Desintoxicar el cuerpo y la mente con varias actividades, una vez terminada la jornada laboral, en días de asueto y vacaciones.

Evitar el uso de fármacos estimulantes que exciten la corteza cerebral en etapas de cansancio y fatiga.

- **Estilo de liderazgo.** Son los diversos patrones de conducta por los que se inclinan los directivos durante el proceso de dirigir a sus trabajadores y de influir en ellos. Incluye la motivación de los subordinados, la utilización eficaz de la comunicación y el resolver conflictos.

El liderazgo es una política fundamental en las organizaciones y sobre todo en el campo de dirección de recursos humanos porque nos va a servir para influir en el comportamiento de los empleados de la empresa. No se trata simplemente de dirigir esos comportamientos, sino que el liderazgo debe ir más allá, debe tratar de integrar a los empleados en el proyecto empresarial, es un proceso de estímulo y ayuda a otros para que persigan unos objetivos determinados, en particular los objetivos organizativos.

El liderazgo debe buscar el equilibrio entre las necesidades individuales y las necesidades organizativas. En definitiva, busca la integración de los recursos humanos en el proyecto empresarial.

Componentes esenciales del liderazgo empresarial:

- **Influencia:** capacidad de ciertas personas de manejar, controlar, dirigir la voluntad de otros.

- Influencia diferencial: hay personas que influyen y no son líderes. Para ser líder hay que tener un algo más que los demás: carisma, personalidad, conocimientos especializados. (que influyan y sean considerados más que los demás)
- Individuo-grupo: es líder con respecto a otro, con respecto a otros individuos, destaca sobre un grupo de individuos.
- Poder: se lo da el puesto que ocupa, la posición que ocupa. Sin embargo, no todos los que tienen poder en la empresa son líderes.
- Objetivo: consigue transmitir a los demás unos objetivos a seguir y además transmite un estilo de dirección.
- Valores

Existen líderes formales: por el puesto que ocupan, posición jerárquica y líderes informales: fuera del puesto, no por su posición jerárquica. Las empresas deben darse cuenta de qué líderes son formales y cuáles informales.

Factores que inciden en la eficacia del líder:

- Personalidad: conocer, experiencia profesional; de él mismo.
- Expectativas que tienen y comportamiento de sus subordinados: también expectativas de sus colegas (= nivel jerárquico). Expectativas de sus supervisores.
- Cultura de la empresa
- Exigencias de la tarea

Los estilos de liderazgo se clasifican en:

Autoritario, se caracteriza por la desconfianza, temor e inseguridad generalizados. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados.

Paternal, se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del líder autocrático. Concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. Se basa en relaciones de confianza condescendiente y bienestar de su gente.

Consultivo, es un tipo de liderazgo en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e

inferiores, aunque se consulte opiniones, la autoridad para tomar decisiones sigue estando en manos de la gerencia.

Participativo, es un tipo de liderazgo muy sutil, en donde la actividad directiva del líder del grupo se mantiene en un grado mínimo, permitiendo a los sujetos trabajar y actuar casi sin su supervisión.

Se consideran estos factores como necesarios para el estudio para así llevar a la empresa REGARM Ltda. a fortalecer su clima organizacional.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

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.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Conducta: conjunto de reacciones de un individuo ante determinada situación y desde un enfoque totalizador, definimos 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 o sistema de interacción, 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).

Teniendo en cuenta lo anterior el conflicto laboral se refiere a los antagonismos, enfrentamientos, discrepancias y pugnas laborales que constantemente se promueven entre empleadores y los empleados.

Las relaciones de trabajo 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 derecho o de interés que en ocasión del hecho social trabajo, se suscitan entre empleadores, empleados, sindicatos y el estado.

Modelo administrativo: 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 individuales. El modelo administrativo 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.

Es indudable que el modelo de dirección utilizado hasta ahora debe cambiar profundamente y reorientarse hacia una reingeniería cultural en la que principios éticos, sociológicos, y ecológicos como amor, respeto, confianza, compromiso, autonomía, credibilidad, etc. comiencen a imponerse dentro de la actual cultura y que los valores existentes en cada una de las personas adquieran una nueva y enriquecedora dimensión, cuando son involucrados y aplicados a las diferentes actividades de la empresa; pues se estaría cambiando la actual cultura basada en el tener, por darle paso y gestar una nueva cultura basada en el ser. “El ser por encima del tener”.

Dirigir estas empresas con ese cambio organizacional, no es nada fácil, ya no se trata de quién dirige y quién es dirigido; sino de cómo se diseña una nueva estructura cultural que permita tener relaciones sólidas de ayuda y de apoyo enmarcadas por valores como autonomía, autoestima, cooperación, compromiso, confianza, etc. Es otra cultura, que manteniendo mecanismos de control sobre los resultados, opte estratégicamente por el desarrollo de las potencialidades de todos y cada una de las personas de la empresa.

El propósito estratégico básico de toda empresa es sobrevivir y obtener los máximos beneficios económicos posibles, honestamente; pero igualmente se

puede cumplir, imprimiéndole a la empresa una forma más humanizada y una misión más socio – técnica y menos técnico – científica.

Solamente cuando se está plenamente convencidos de que las empresas no solo son estructuras generadoras de riqueza, y que un conjunto de paredes, maquinas y capital, no es nada; si no que las empresas también son una estructura humana poseedora de una cultura, de un conjunto de valores y de una espiritualidad; se estaría fundamentando la misión gerencial en la realización humana y profesional de las personas y así se estaría dando paso a una nueva cultura basada en el ser.

Recursos humanos: es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **RECURSOS MATERIALES:** aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **RECURSOS TÉCNICOS:** bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **TALENTO HUMANO:** no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

6. ELEMENTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio a realizar es un análisis descriptivo - concluyente, porque se analiza la información existente en cuanto al tema de investigación, como son los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa REGARM LTDA, encaminados a descubrir falencias que posteriormente tendrán sus ajustes para contribuir a mejorar la satisfacción del trabajador y por ende la prestación del servicio de la entidad. De igual manera se realizó un análisis propositivo por cuanto se propone a la organización un modelo administrativo que favorezca el clima organizacional acorde a sus necesidades.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACION

El método que se utiliza en esta investigación es de tipo deductivo – inductivo. Deductivo porque a partir de diversas teorías existentes acerca del clima organizacional se observa la realidad actual por la que atraviesa la empresa REGARM Ltda. e inductivo porque se parte de las verdades particulares encontradas en la organización con respecto a su clima organizacional y dicha información es analizada con el marco teórico general de esta investigación.

6.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INFORMACION

A fin de obtener información pertinente para el desarrollo de la presente investigación las fuentes que se tienen en cuenta son:

6.3.1 Fuentes primarias. Se constituyen en fuentes primarias toda la información directa adquirida a través herramientas tales como entrevistas, encuestas y charlas informales dirigidas al gerente y empleados en general, así:

Cuadro 02. Resumen de los instrumentos para la recolección de información.

Instrumento	Dirigido a	Nº de empleados a aplicar el instrumento
Entrevista semiestructurada a profundidad	Gerente	1
Encuesta	Empleados administrativos	10
	Empleados operativos	9
Charlas informales	Empleados administrativos	4
	Empleados operativos	4

Cabe resaltar que para efectos de esta investigación se toma como empleados administrativos a todo el personal que trabaja en oficinas, mientras que como empleados operativos se encuestó a los vendedores, mensajeros y al jefe de bodega de la empresa.

Por otra parte, es necesario aclarar que aunque la empresa cuenta en su nómina con 22 empleados en total incluido el gerente, los instrumentos de recolección de datos se aplicaron a 20 de ellos, por cuanto 2 de los vendedores residen en las ciudades de Mocoa e Ipiales y no tienen contacto directo con el clima organizacional que se vive en la empresa.

6.3.2 Fuentes secundarias. Como fuentes secundarias utilizadas en este estudio se encuentran los trabajos de grado relacionados con el tema a tratar, información recopilada en libros, Internet y finalmente la información suministrada por la empresa a través de documentos ya existentes.

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

La información recolectada mediante las fuentes que se nombró anteriormente fue analizada con el objetivo de rescatar los aspectos más importantes que tengan trascendencia y que permitan obtener información confiable y veraz, sirviendo así como bases fundamentales para analizar los factores del clima organizacional de la empresa permitiendo de esta manera alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación.

6.4.1 Tabulación de datos. Una vez recolectada la información a través de las encuestas, se procedió a verificar su coherencia al igual se revisó que todas las preguntas hayan sido contestadas de forma completa, para posteriormente tabularlas en el programa Statgraphics.

6.4.2 Presentación de la información. Una vez analizados de forma descriptiva todos los hallazgos encontrados durante el trabajo de campo, fue necesario apoyar dichas descripciones a través de gráficas representadas en tortas y gráfica de barras, figuras y cuadros que permitan visualizar de forma concreta los resultados obtenidos en la investigación.

7. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL RESPECTO A LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REGARM LTDA.

En este capítulo se presenta el diagnóstico con respecto a las variables que son propias del clima organizacional de la Empresa REGARM LTDA como son: las variables causales, entre ellas: La estructura de la organización y su administración; las reglas y normas, la toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y sistemas de recompensas e incentivos; las variables intervinientes, como la motivación, el involucramiento, los valores, el estrés, el sentido de pertenencia, la comunicación, la responsabilidad y las relaciones interpersonales y las variables dependientes como es la productividad y los resultados de la Organización.

7.1. VARIABLES CAUSALES.

En el análisis de estas variables se encuentran la cultura de la organización conformada por su estructura y su administración; las reglas y normas, como se maneja la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y los sistemas de recompensas e incentivos los cuales se analizan a continuación.

7.1.1 Cultura organizacional. Como se sabe la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que la distinguen de otras organizaciones. A continuación se presenta algunos factores que componen la cultura organizacional de la empresa Regarm Ltda.

REGARM LTDA. se constituye el 19 de julio del año 2000, gracias a la visión de un empresario con trayectoria recorrida a lo largo de 23 años en el mercado de la salud con laboratorios Genfar, líder en el ámbito nacional de medicamentos.

Esta empresa esta constituida por el propietario y a la vez gerente de la empresa, junto con sus hijos como socios de la misma, sus primeras instalaciones se encontraban en el barrio Tamasagra Mz 27 casa 26, en donde empezaron distribuyendo medicamentos de laboratorios reconocidos como Genfar, Ophalac, Anglopharma, Colgenericos entre otros, debido a su gran acogida en el mercado y permitiendo a la vez su crecimiento, se vio la necesidad de buscar otro local mas amplio y en donde actualmente labora, Cra. 30 A No. 12 A-24 Barrio San Ignacio. Actualmente cuenta con 22 empleados tanto operativos, como administrativos, además hoy en día cuenta con proveedores reconocidos como Bayer, Baxter, Biochem, Whyeth y su pionero Genfar.

Conscientes de este inmenso compromiso, con el número de personas que los reconocen por su responsabilidad, honradez, diligencia y buen servicio, REGARM LTDA ha ganado la confianza tanto de sus clientes como proveedores, que creen en la excelencia de sus productos, la calidad de su talento humano altamente calificado, garantizando así la atención de las necesidades de los mercados de, Cauca, Nariño y Putumayo, en la comercialización de medicamentos, droga veterinaria, material medico quirúrgico, odontológico, laboratorio e insumos.

7.1.2 Misión. La misión de la organización se encuentra definida claramente en un documento por escrito e igualmente es conocida y compartida por todos los miembros de la empresa, dicha misión corresponde a:

“Somos comercializadores y distribuidores de productos farmacéuticos en línea humana y veterinaria, material medico quirúrgico, odontológico, reactivos para laboratorio, equipos de oficina, materiales plásticos, populares; que satisfacen las necesidades del sistema de salud colombiano, en beneficio del consumidor final.

Por medio de actividades integrales, honestas y excelentes, nuestra compañía proveerá a nuestro talento humano un ambiente de trabajo en que puedan realizarse, capacitarse, un servicio oportuno e inmejorable para nuestros clientes, y un espíritu de responsabilidad compartida con nuestra comunidad.”

La misión empresarial es la expresión de los principales propósitos y las razones por las cuales existe una organización, en REGARM LTDA, cuenta con la misión, aunque, aún no es visible a sus clientes internos y externos.

7.1.3 Visión. De igual manera que la misión empresarial ésta se encuentra documentada, pero es necesario que el personal de la empresa logre distinguir estos dos aspectos puesto que existe confusión con respecto a la diferencia entre un término y otro, lo que podría impedir que todos los miembros de la organización se enfoquen en un mismo propósito.

“Ser una compañía de excelencia, líderes en servicios y productos de calidad, en el ámbito nacional, altamente competitiva, confiable en la comercialización de productos farmacéuticos, reactivos para laboratorio, equipos, material odontológico, quirúrgico; con el talento humano idóneo en beneficio de la comunidad.”

7.1.4 Políticas Empresariales. REGARM LTDA cuenta con 22 empleados vinculados mediante contrato a término indefinido y con todas las prestaciones sociales legales. Los horarios que se manejan en la empresa son de lunes a viernes de 7 y 45 de la mañana, hasta las 12 de medio día y de 2 a 6 y 30 de la tarde, los sábados de 8 de la mañana hasta la 1 de la tarde. Los proveedores y visitantes médicos se atienden en horas de la tarde, y los días sábados cuando se programan conferencias con los vendedores.

Los salarios oscilan entre el salario mínimo legal vigente y un millón quinientos, por su parte los vendedores reciben una comisión por las ventas realizadas y un porcentaje por los cobros efectuados los cuales se cancelan mensualmente. En cuanto a esta situación, algunos empleados consideran que tanto el salario como las comisiones son bajos, y que en oportunidades resulta injusto el pago de estas a ciertos empleados que no se esfuerzan tanto como otros.

Por otra parte, los vendedores entregan un informe diario de sus actividades en el cual registran los clientes que han visitado, aquellos que están en correría fuera de la ciudad, se presentan los fines de semana para rendir estado de cuentas de sus gastos los cuales deben tener su respectivo soporte, ya que dependiendo de la zona asignada existe una base para sus viáticos. Los vendedores asignados a la ciudad de Pasto cuentan con una bonificación para el combustible de sus motos. Así mismo la empresa cuenta con 2 motos las cuales están a cargo de los mensajeros y a quienes también se les reconoce la bonificación para el combustible de las mismas.

Además los empleados cuentan con beneficios como un fondo, que les permite adquirir productos de la empresa a menor precio y pagarlos a final de mes, siendo este sistema de gran ayuda, para satisfacer alguna necesidad en el momento indicado.

7.1.5 Valores corporativos. Los empleados de REGARM LTDA. basan sus labores diarias bajo los siguientes valores corporativos:

INTEGRIDAD

- Manejar los negocios con equidad en beneficio de nuestros CLIENTES, compartido con los demás competidores.
- Dar a nuestro talento humano un trato justo y equitativo.
- Dar a nuestros accionistas información completa y exacta.
- Practicar nuestros valores con la comunidad en bien de nuestro país Colombia.

HONESTIDAD

- Cumplir nuestros compromisos y expectativas a los clientes.
- Cumplir las expectativas a los accionistas y proveedores.
- Fomentar y motivar en todos los compañeros de trabajo la transparencia en todas las acciones.
- Fomentar un espíritu de responsabilidad compartida con nuestra comunidad, y vivir en paz con Dios.

EXCELENCIA

- Identificar las expectativas de nuestros clientes, respondiendo a ellas con servicio oportuno e inmejorable.
- Producir una reinversión razonable sobre la inversión para nuestro talento humano y accionistas.
- Estimular la iniciativa personal y la oportunidad de desarrollo y progreso para nuestro equipo de colaboradores.
- Hacer aportes que favorezcan a la comunidad.

7.1.6 Estructura Organizacional. REGARM LTDA., dispone de una estructura vertical de tipo lineal, ya que la autoridad está centrada en el gerente que a su vez es uno de los propietarios de la empresa. La gerencia es responsable de todas las decisiones, actividades, circunstancias y procesos que se realizan en la empresa, ya que no se cuenta con departamentos que soporten y ayuden a la administración de la misma, en aspectos tales como selección de personal, manejo de almacén y supervisión de la producción, lo que dificulta que la gerencia le dedique tiempo a la planeación tanto a mediano como a largo plazo, puesto que él toma las decisiones, distribuye el trabajo a realizar y asume el control de todo.

En cuanto a la comunicación, esta es muy cerrada, ya que existe cierto temor por expresar las opiniones, ya que consideran que no se tendrán en cuenta, además existe baja comunicación, lo que dificulta que la información se trasmita de forma clara y precisa. Por este motivo las relaciones interpersonales son precarias y no se sienten fortalecidas por la falta de interés y motivación que tienen los empleados.

No existe un organigrama documentado que permita visualizar y distinguir fácilmente al personal, las líneas de responsabilidad, autoridad y canales de comunicación.

En cuanto al proceso de selección y capacitación del personal nuevo, no existe un manual de selección de personal, este se realiza de forma vertical, ya que es el gerente el directo encargado de realizar la selección del personal, en oportunidades se realiza la convocatoria por medio de la prensa y/o radio, posteriormente, el gerente analiza las hojas de vida y escoge dos o tres candidatos mas afines, según su criterio, les realiza una entrevista individual y finalmente toma la decisión de quien debe ocupar el cargo que se está necesitando, en ocasiones también opta por contratar a personas recomendadas o a familiares. De igual forma no existe un manual de capacitación o instrucción para el personal nuevo.

7.1.7 Productos y Servicios Ofrecidos. REGARM LTDA tiene una amplia gama de medicamentos, material médico quirúrgico y odontológico, reactivos para laboratorios y medicamentos de la línea veterinaria, de las más importantes firmas nacionales y extranjeras reconocidos por su alta calidad y efectividad como son

laboratorios Genfar, Bayer, Baxter, Mk, Ophalac, Winthrop, Whyet, JGB, entre otros. Cuenta con 8 vendedores los cuales tienen a su cargo 10 zonas distribuidas en los departamentos de Nariño, Putumayo y Cauca, cabe destacar que las zonas más fuertes están ubicadas en la zona pacífica correspondiente a la ciudad de Tumaco y sus alrededores, como también la zona oriental correspondiente al bajo Putumayo. Sin embargo la empresa se ha caracterizado, por suministrar sus productos a Centros de Salud, hospitales, IPS, de las zonas mencionadas, siendo esta distribución un factor fundamental para la expansión de la empresa.

En cuanto a la vinculación de los clientes, estos deben presentar documentos como la inscripción en la Cámara de Comercio, fotocopia de cédula del representante legal del negocio, y llenar unos formatos de la empresa como son un pagaré y una solicitud de crédito, los cuales son estudiados en la empresa y se verifica los datos ahí descritos para posteriormente aprobarles o no el crédito, si se aprueba se registran en el sistema con un código determinado.

REGARM LTDA, se ha caracterizado por dar un excelente servicio a todos sus clientes, llevando productos de calidad, al mejor precio y en el menor tiempo posible, para esto además de contar con buenos laboratorios cuenta con el personal eficiente y eficaz que garantiza que los productos que piden los clientes lleguen a sus manos cuando los necesitan. Además los clientes cuentan con beneficios, como descuentos adicionales, premios en fechas especiales, todo esto porque el gerente se ha preocupado por brindar el mejor servicio a quienes hacen posible el funcionamiento de la empresa, dándoles el mejor trato.

7.2. VARIABLES INTERVINIENTES

Rensis Likert (1961, 1967)¹⁴ sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen aspectos como la motivación, el involucramiento, los valores, el estrés, el sentido de pertenencia, la comunicación, la responsabilidad y las relaciones interpersonales de los miembros que la integran; por tal razón a continuación se presenta los resultados de la investigación en cada uno de estos factores y a su vez su relación con el modelo administrativo existente en REGARM Ltda.

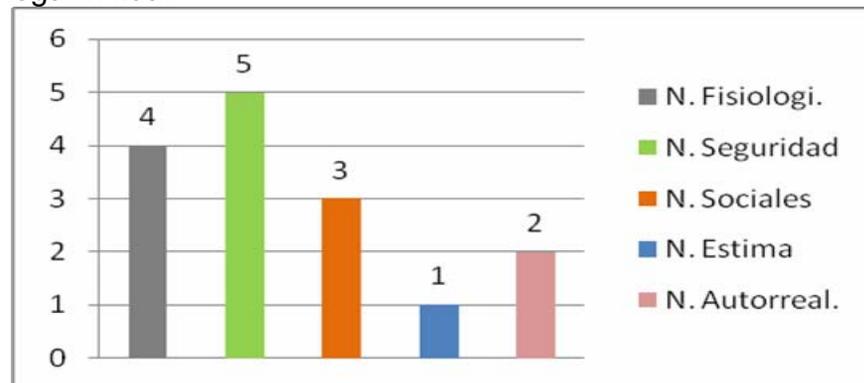
7.2.1. Motivación. En relación con este factor del clima organizacional, en la Empresa Regarm Ltda, existe un nivel de desmotivación de los trabajadores; este estado actual, se explica a partir de las siguientes observaciones:

a). Como puede apreciarse en la gráfica 01, Los trabajadores consideran como

¹⁴ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, 1999. p. 175.

prioridad en su trabajo, la satisfacción de sus necesidades de seguridad, como su nombre lo dice, se relacionan con la seguridad, permanencia y protección del empleo. Este aspecto es fundamental, más aún si se reconoce el concepto de la motivación, el cual está estrechamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas en su trabajo e involucrando las necesidades, a partir de las cuales, se propone alcanzar metas y objetivos.

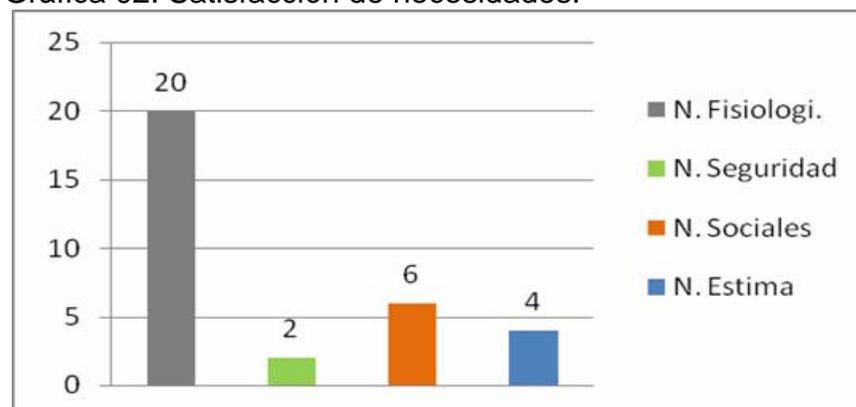
Grafica 01. Necesidad más importante para los empleados de Regarm Ltda.



Fuente: Esta investigación.

b). Sin embargo, tan solo el 10% de los trabajadores, que equivale a dos personas del cargo directivo de contabilidad, ventas y compras, consideran que han logrado la satisfacción de las necesidades de seguridad; mientras que el 90% restante opina que éstas aún no han sido satisfechas en su totalidad; afirmación que se puede apreciar en la gráfica 02.

Gráfica 02. Satisfacción de necesidades.



Fuente: Esta investigación.

c). De igual forma, el 100% de los veinte (20) trabajadores de REGARM Ltda, reconocen que las necesidades fisiológicas se satisfacen a través de la remuneración recibida por su trabajo; aunque el nivel salarial es considerado bajo

de acuerdo al mercado laboral.

d). Para la satisfacción de las necesidades fisiológicas antes mencionadas, el 60% de los trabajadores, reconocen el aporte que han recibido de la administración de REGARM Ltda, específicamente, se refieren a los incentivos y comisiones que recibe la fuerza de ventas por su esfuerzo comercial; el 15% equivalente a 3 personas del equipo de trabajo, consideran que se ha favorecido las relaciones interpersonales; el 15% se refiere a la comunicación, percibida por ellos, como abierta y flexible y el 10% restante opina que existe al interior de la organización una participación en la toma de decisiones que corresponde a dos personas que se desempeñan en cargos directivos como son Jefe de compras y contador. (Véase gráfica 03. Aporte de la Administración para la satisfacción de las necesidades de los trabajadores).

Gráfica 03. Aporte de la Administración para la satisfacción de las necesidades de los trabajadores



Fuente: Esta investigación.

e). Si bien es cierto, se observan manifestaciones de conformidad en algunos trabajadores del nivel directivo, que reconocen el aporte recibido por parte de la administración; no corresponde al sentimiento de la generalidad del equipo de trabajo; por lo tanto, se puede afirmar que existe desmotivación debido a: La falta de participación en la toma de decisiones, la comunicación no es abierta y flexible, no existe una total promoción de las relaciones interpersonales y las recompensas e incentivos favorece únicamente al personal de ventas (Véase gráfica 04. Dificultades presentadas para la satisfacción de las necesidades).

Gráfica 04. Dificultades presentadas para la satisfacción de las necesidades.



Fuente: Esta investigación.

En síntesis, en relación con el factor del clima organizacional que corresponde a la motivación; se observa que ésta, se ve afectada por diversas razones, entre ellas, la participación, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y las recompensas e incentivos, que son aspectos que no favorecen a la totalidad de los trabajadores.

Ahora bien, el propósito de esta investigación, es identificar la relación que existe entre los factores del clima organizacional y el modelo administrativo actual de la empresa REGARM LTDA; de tal forma que permita formular una propuesta de un modelo administrativo para su mejoramiento; por esta razón, se retoma el aporte teórico de Rensis Lickert, relacionado con los perfiles organizacionales; ejercicio que facilita la ubicación de la motivación en el sistema organizacional actual, teniendo en cuenta los aspectos que según el autor permiten este tipo de análisis como son: el proceso de decisión, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones; así:

Cuadro 03. Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor "Motivación" en el Clima Organizacional.

Variables de análisis	Sistema I. Autoritario Coercitivo	Sistema II. Autoritario Benevolente	Sistema III. Consultivo	Sistema IV. Participativo
Proceso de decisión	Existe desmotivación, no participan en la toma de decisiones la cual es centralizada.			
Sistema de comunicación	La comunicación es vertical y no			

	favorece la motivación de los trabajadores			
Relaciones Interpersonales		Permite las relaciones interpersonales, con una actitud vigilante.		
Sistema de Recompensas y Sanciones		Existen recompensas aunque con énfasis en las sanciones		

Fuente: Esta Investigación.

Como puede observarse en la clasificación presentada en la tabla 1, el modelo de administración actual influye en la motivación de los trabajadores, por cuanto no les permite realizar sus aportes que pueden ser reconocidos como importantes en el proceso de toma de decisiones; así también ocurre con la forma de comunicación vertical, que impera en la organización, no resulta agradable a la percepción de ellos; razones por las cuales, recibe una calificación de ser un sistema autoritario y coercitivo, con una combinación de ser benevolente en los aspectos correspondientes a las relaciones interpersonales y al sistema de recompensas y sanciones, cabe resaltar que ésta última calificación obedece a la percepción de una minoría de los trabajadores.

7.2.2. Comunicación. La comunicación, 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 que una persona quiere compartir con otra. Teniendo en cuenta este concepto, para el análisis de la comunicación en REGARM LTDA se identifican los siguientes aspectos:

- ✓ Forma de comunicación
- ✓ Consideración si la comunicación es adecuada
- ✓ La comunicación y la toma de decisiones
- ✓ La comunicación y las relaciones interpersonales
- ✓ Sugerencias para el Sistema de comunicación en la empresa

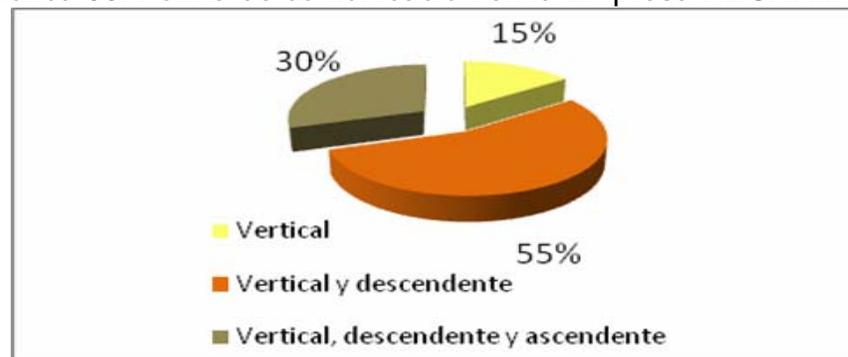
A continuación se presentan los resultados de esta investigación en cada uno de los aspectos antes mencionados:

a) Forma de comunicación

En la empresa REGARM LTDA, la comunicación en general es de tipo vertical y no fluye hacia otros niveles, esto se evidencia en las siguientes consideraciones que se presentan en la gráfica 05, así:

Para el 55% de los trabajadores, la comunicación es considerada vertical y descendente, por cuanto no se reconoce la importancia de las opiniones de los empleados. Sin embargo para el 30% del personal opina que la comunicación es vertical, descendente y ascendente; esta calificación se debe a la confianza adquirida durante más de tres años en la empresa; por lo tanto, tienen la libertad de expresarse libremente. Por el contrario, un 15% de los trabajadores, afirman que la comunicación solo se presenta en forma vertical, en donde el gerente es quien comunica las ordenes y los empleados se limitan a cumplirlas.

Gráfica 05. Forma de comunicación en la Empresa REGARM Ltda.

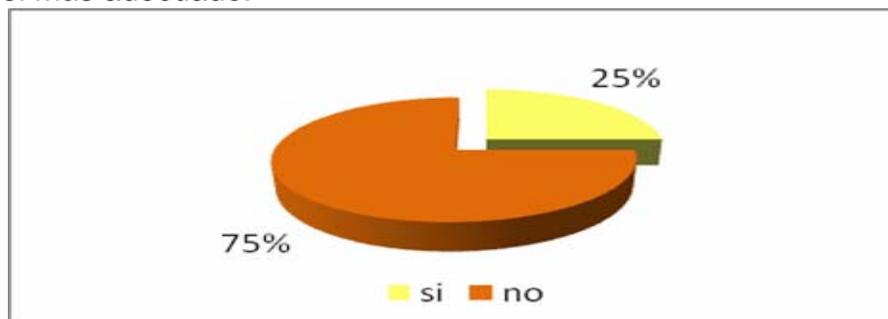


Fuente: Esta investigación.

b) Consideración si la comunicación es adecuada

Como se puede observar en la grafica 6, para el 75% de los empleados, el actual sistema de comunicación de la empresa no es el mas adecuado, ya que aseguran que el gerente no permite expresar sus pensamientos y sentimientos, porque en muchas oportunidades no se tiene en cuenta sus opiniones, por otra parte hay temor por hablar con algún compañero, ya que el gerente siempre esta pendiente de sus conversaciones y en ocasiones asume una actitud defensiva. Solo el 25% de ellos, opinan que el actual sistema de comunicación es el más adecuado, afirmando que hay libertad de expresión y que muchas veces es mejor dedicarse solo a trabajar para que nada interrumpa el rendimiento en su puesto de trabajo.

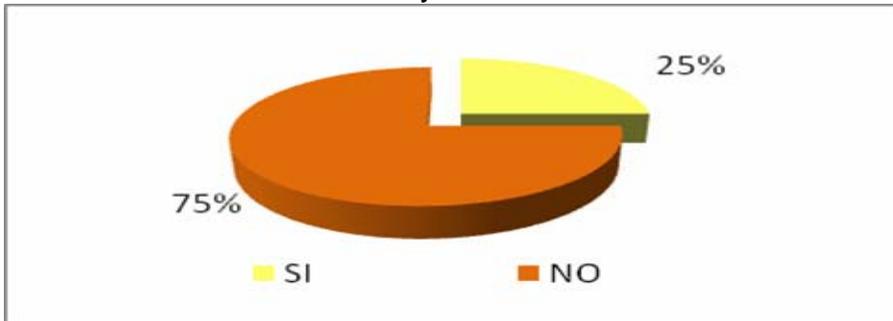
Gráfica 06. El actual sistema de comunicación en la empresa es el más adecuado.



c) La comunicación y la toma de decisiones

Sin lugar a duda la toma de decisiones depende mucho de la forma de comunicación que se presenta en la empresa, por ende el 75% de los empleados manifiestan que la comunicación actual no contribuye a la toma de decisiones, puesto que afirman que existe temor y frustración de expresar sus pensamientos y opiniones; además no tienen la suficiente autonomía para decidir los asuntos pertinentes a su cargo, pues siempre, es necesario la consideración del gerente para una determinación. Por otra parte el 25% equivalente a cinco (5) de los trabajadores estiman que la comunicación actual si favorece la toma de decisiones considerando que son empleados de mucha confianza con el gerente y que en ocasiones tiene en cuenta su punto de vista para decidir. (Véase gráfica 07)

Gráfica 07. La comunicación y la toma de decisiones.



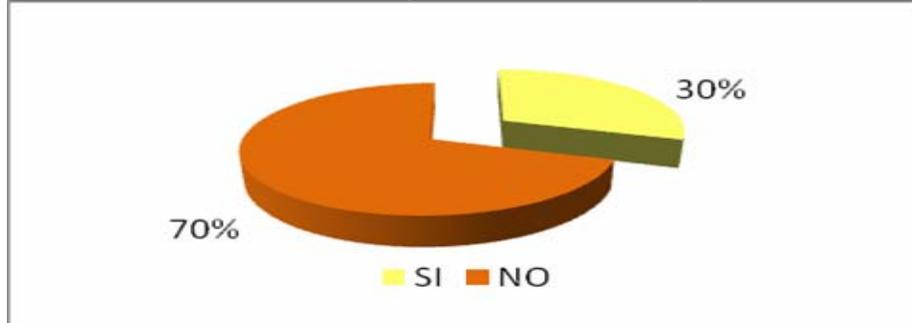
Fuente: Esta investigación.

d) La comunicación y las relaciones interpersonales

Una buena comunicación facilita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Al respecto, para un 70% de los empleados afirman que el actual sistema de comunicación de la empresa, no favorece las relaciones interpersonales dentro de esta, ya que se considera que las relaciones interpersonales al interior de la empresa, disminuye el rendimiento de la organización. Esta actitud afecta la confianza para establecer buenas relaciones debido al temor de una actitud defensiva por parte de la administración.

Sin embargo, el 30% de los empleados afirma tener buenas relaciones interpersonales, y que estas son promovidas por la buena comunicación que existe en la empresa, la cual se fundamenta en el respeto, la confianza y la libertad de expresión. (Véase gráfica 08).

Gráfica 08. La comunicación y las relaciones interpersonales.

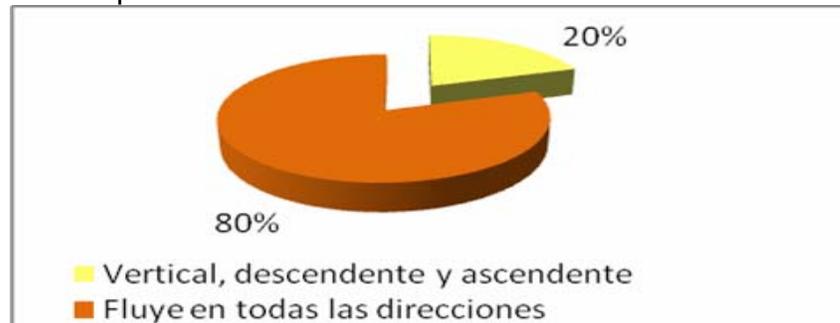


Fuente: Esta investigación.

e) Sugerencias para el Sistema de comunicación en la empresa

Teniendo en cuenta lo anterior, para el 80% de los empleados que no están de acuerdo con el actual sistema de comunicación opinan que el mejor sistema sería aquel que fluya en todas las direcciones, en donde no exista el temor a expresar sus puntos de vista, por su parte el 20% creen que la comunicación debe fluir de forma vertical, descendente y ascendente con cierto control por parte del gerente que garantice la claridad y la precisión de la misma. (Véase gráfica 09).

Gráfica 09. Sugerencias para el Sistema de comunicación en la empresa



Fuente: Esta investigación.

En síntesis se evidencia la conformidad y a la vez, la preocupación de los trabajadores con respecto a la comunicación en la empresa, pues a pesar de que se transmite información principalmente desde la parte superior de la estructura organizacional hasta los niveles inferiores de forma precisa y clara, no se le presta la importancia que se merece a la comunicación de tipo ascendente; por esta razón, es conveniente que fluya en todas las direcciones y de forma oportuna. Por su parte el gerente comenta 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”¹⁵, mientras que los empleados consideran que la comunicación es solo la necesaria, confirmando así, el poco interés de la gerencia hacia el establecimiento de un clima de confianza que garanticen a los empleados expresar fácilmente y sin temores sus opiniones e inquietudes.

Ahora bien, se considera importante para los fines de esta investigación realizar el ejercicio de ubicación de la comunicación en el sistema organizacional actual, permitiendo así su clasificación teniendo en cuenta los cuatro perfiles organizacionales según Lickert, antes mencionado, Véase cuadro 04, así:

Cuadro 04. Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor “Comunicación” en el Clima Organizacional.

Variables de análisis	Sistema I. Autoritario Coercitivo	Sistema II. Autoritario Benevolente	Sistema III. Consultivo	Sistema IV. Participativo
Proceso de decisión	La falta de comunicación no permite que todos participen en la toma de decisiones.			
Sistema de comunicación		La comunicación es de tipo vertical y descendente.		
Relaciones Interpersonales		Existe poca interacción debido a la poca comunicación.		
Sistema de Recompensas y Sanciones		No se tiene la libertad de expresar el inconformismo respecto a las pocas recompensas.		

Fuente: esta investigación.

Según la clasificación presentada en la tabla 2, el modelo de administración actual se caracteriza por una comunicación vertical, descendente e influye en la motivación de los trabajadores, en su débil interacción y el temor a la libre expresión; por cuanto no tiene en cuenta la participación de los trabajadores; razones por las cuales, recibe una calificación de ser un sistema autoritario y coercitivo y además benevolente, en la medida en que permite a una minoría expresar sus opiniones.

¹⁵ GARROTE, Arnaldo. Gerente Regarm Ltda. Entrevista realizada en Pasto. Septiembre 21 de 2007.

7.2.3. Relaciones Interpersonales. El logro de un buen clima organizacional esta asociado, de manera importante al buen manejo de las relaciones interpersonales, ya que es un tema que involucra a todo el personal de una empresa. Los vínculos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que participe a lo largo de su vida, el grado de compromiso individual y colectivo de los miembros de la organización depende de los lazos afectivos que se originen y se consoliden mediante el sentido de pertenencia. De esta manera encuentran los siguientes aspectos dentro del análisis:

- ✓ Relaciones interpersonales en la empresa.
- ✓ Factores que influyen en las relaciones interpersonales
- ✓ Afectación de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral.

De los cuales se presenta la siguiente lectura:

a) Relaciones interpersonales en la empresa.

El 70% de los empleados, opinan que aunque existe poca interacción entre algunos compañeros de trabajo, las relaciones son buenas, pues consideran que el factor humano y su interacción es uno de los mayores aspectos que influyen en la vida laboral de cada uno; aun mas cuando la convivencia es de largo tiempo, como en el caso del personal de Regarm Ltda, sin tener en cuenta la fuerza de ventas quien comparte menos tiempo ya que su labor es totalmente externa a las instalaciones físicas de la empresa.

Por otra parte el 20% de los colaboradores manifiestan que no son muy buenas las relaciones interpersonales, ya que opinan que existe hipocresía y envidia entre algunos compañeros de trabajo, actitudes que ocasionan brechas entre ellos. Sin embargo el 10% afirma que las relaciones en la empresa son cordiales y existe la confianza necesaria para expresar sus sentimientos. (Véase gráfica 10).

Gráfica 10. Relaciones interpersonales en la empresa.

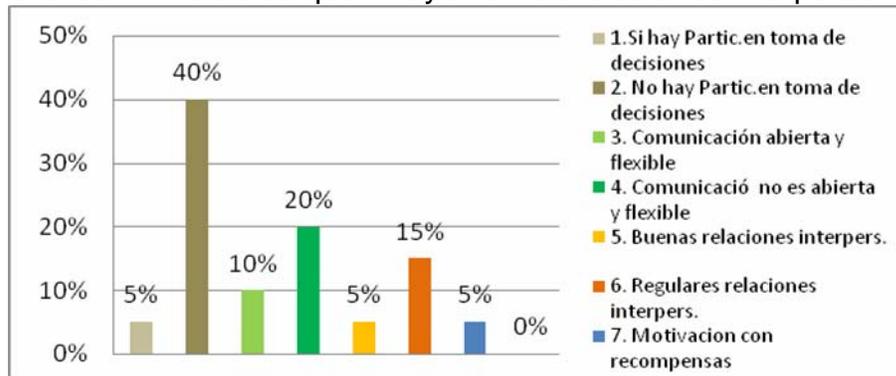


Fuente: Esta investigación.

b) Factores que influyen en las relaciones interpersonales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se atribuye este comportamiento a las siguientes razones, un 5% afirma que si se fomenta la toma de decisiones, mientras que un 40% opinan que no existe mucha participación en estas ya que se encuentran centralizadas en la cúpula de la empresa, por otra parte el 10% manifiesta que la comunicación si es abierta y flexible y un 20% que no lo es por la falta de confianza y libertad para expresarse. En cuanto a las relaciones interpersonales un 5% afirman que son buenas y un 15% que son regulares pues estas no han sido motivadas como se debe. Finalmente un 5% consideran que la motivación mediante recompensas contribuye a que existan buenas relaciones en la empresa lo cual se fundamenta en la satisfacción de ser valorado en su trabajo y por lo tanto sentirse a gusto con quienes lo rodean. (Véase gráfica 11).

Gráfica 11. Factores que influyen en las relaciones interpersonales



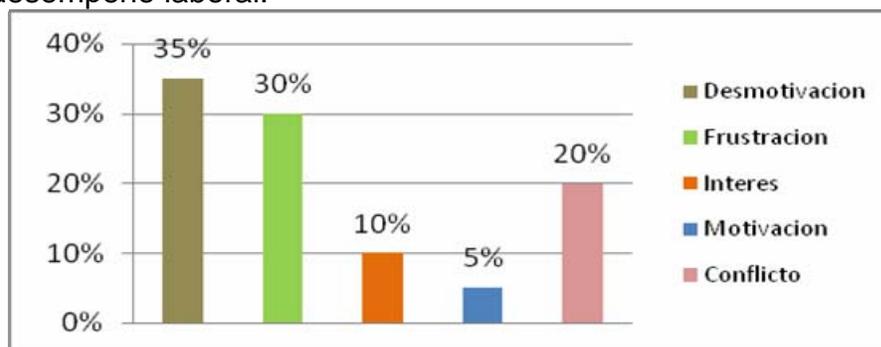
Fuente: Esta investigación.

c) Afectación de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral.

Como se afirmó anteriormente las relaciones interpersonales son muy importantes para generar un ambiente de armonía y bienestar en la empresa y fomentarlas contribuye a que este ambiente se de, de lo contrario conllevan a ocasionar actitudes que van en contra del buen funcionamiento de la empresa, como por ejemplo:

Se considera que estas influyen mucho en el desempeño de los empleados, es por esto que el 35% de los ellos opinan que les genera desmotivación la falta de preocupación por fortalecer las relaciones interpersonales, al igual que otro 30% les genera frustración, por otra parte un 10% y un 5% de los empleados les produce motivación e interés las buenas relaciones que tienen con los empleados, y un 20% manifiestan que son causantes de conflictos, ya que en oportunidades se agrupan empleados, generando una actitud de desconfianza hacia los demás. (Véase gráfica 12)

Gráfica 12. Afectación de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral.



Fuente: Esta investigación.

Finalmente 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 es de mucha atención para 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.

Según los sistemas organizacionales de Lickert se encuentran las relaciones interpersonales ubicadas de la siguiente manera en el cuadro 05:

Cuadro 05. Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor “Relaciones interpersonales” en el Clima Organizacional.

Variables de análisis	Sistema I. Autoritario Coercitivo	Sistema II. Autoritario Benevolente	Sistema III. Consultivo	Sistema IV. Participativo
Proceso de decisión		No existe la confianza necesaria para expresar sus opiniones. Por lo tanto no se le tiene en cuenta.		
Sistema de comunicación		La comunicación es la necesaria, por lo tanto las relaciones interpersonales son precarias.		
Relaciones Interpersonales		Existen relaciones interpersonales, pero con muy poca interacción		

Sistema de Recompensas y Sanciones		Poco porcentaje de recompensa y alto nivel de sanciones genera distanciamiento en las relaciones interpersonales		
------------------------------------	--	--	--	--

Fuente: esta investigación.

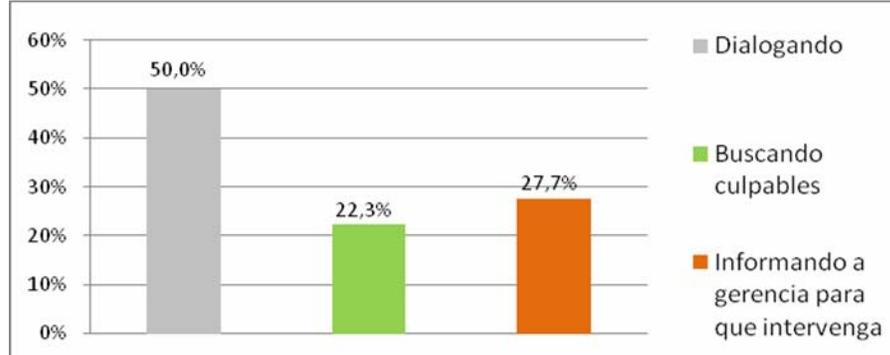
7.2.4. Conflicto. Las relaciones de trabajo generan con frecuencia hechos y omisiones que afectan su curso normal, originando diferencias de distinta naturaleza, denominadas conflictos de trabajo, que no son más que las disputas de interés que en ocasión del hecho social trabajo, se suscitan entre empleadores, empleados, sindicatos y el estado, 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 empleados de una organización. De no existir esta y sobre todo la interdependencia, no existiría el conflicto, así que no se puede dejar de interrelacionarse, se tiene que aceptar este conflicto como algo que está en la sociedad misma (inherente). Teniendo en cuenta las afirmaciones anteriores, se presenta el análisis del factor conflicto con los siguientes aspectos:

- ✓ Solución de conflictos.
- ✓ Causas generadoras de conflicto

a) Solución de conflictos

En la empresa Regarm Ltda los conflictos al interior de ésta se afrontan por lo general dialogando, pues así lo afirma el 50%, considerando que los miembros de la institución son personas maduras con la capacidad suficiente para resolver sus diferencias de la mejor manera posible como es el diálogo, sin embargo existen excepciones, ya que un 27,7% prefieren informar al gerente para que intervenga, esto se da principalmente cuando el conflicto es muy grande y las partes que intervienen no han logrado un acuerdo. Y un 22,3% opinan que buscando culpables solucionan los conflictos, siendo esta la manera de descargar su malestar e inconformismo (véase gráfica 13).

Gráfica 13. Solución de conflictos.



Fuente: Esta investigación.

b) Causas generadoras de conflicto

Existen muchas razones por las cuales se puede generar conflictos en la empresa sin embargo es evidente que en una empresa donde existe gran parte de profesionales con ideas, pensamientos y aportes importantes para esta, se genera polemica por el hecho de querer participar y tener pocas oportunidades de hacerlo, es por esto que el 70% de los empleados considera que se sienten inconformes en la toma de decisiones, lo cual se presta para generar conflictos al aceptar decisiones con las que muchas veces no están de acuerdo, por otra parte el 10% opinan que las falencias que existen en la comunicación lleva a conflictos, ya que muchas veces es distorsionada, otro 10% manifiesta que las diferencias en las relaciones interpersonales y finalmente un 10% restante opina que la desigualdad que se presenta con algunos empleados en cuanto al sistema de recompensas y sanciones les parece injusto, generando así inconformismo y cierta clase de conflictos entre los empleados. (véase gráfica 14)

Gráfica 14. Causas generadoras de conflicto.



Fuente: Esta investigación.

Dentro del estudio del clima organizacional es importante analizar los conflictos que se presentan en el trabajo, teniendo en cuenta que su presencia incita a los participantes a expresarse y defender posiciones que por ende afectan su

desempeño como tal. Sin embargo el hecho de encontrar dificultades en su trabajo los puede llevar a adoptar actitudes que ayuden a solucionar dichos problemas o contrariamente a agravar la situación afectando de esta forma la productividad de la organización. De esta manera en la empresa REGARM LTDA los conflictos que se presentan están relacionados con el aislamiento que tienen los empleados frente a los 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.

De esta manera este factor se encuentra ubicado de la siguiente manera en la cuadro 06.

Cuadro 06. Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor “CONFLICTO” en el Clima Organizacional.

Variables de análisis	Sistema I. Autoritario Coercitivo	Sistema II. Autoritario Benevolente	Sistema III. Consultivo	Sistema IV. Participativo
Proceso de decisión	Genera conflicto por la falta de participación en la toma de decisiones			
Sistema de comunicación		La distorsión en la comunicación genera conflicto		
Relaciones Interpersonales		Son las necesarias, y no promover su fortalecimiento genera conflicto		
Sistema de Recompensas y Sanciones		Desigual, lo cual genera conflicto.		

Fuente: esta investigación.

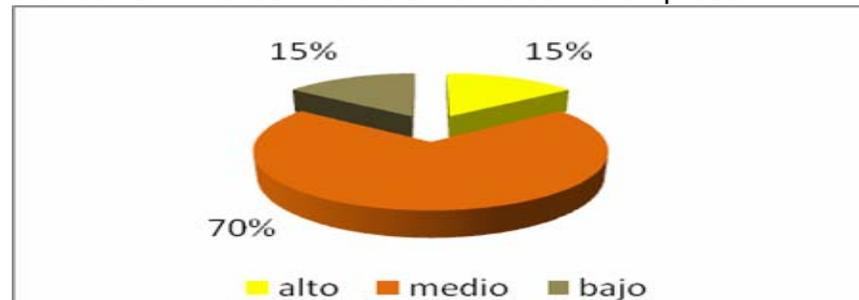
7.2.5. Sentido de Pertenencia - Involucramiento. El sentido de pertenencia es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias, este factor influye en el clima organizacional de la empresa ya que el grado de compromiso con las metas y los objetivos de la misma repercuten en su desarrollo.

- ✓ Nivel de involucramiento con la empresa.
- ✓ Causas del nivel de involucramiento con la empresa.

a) Nivel de involucramiento con la empresa.

A pesar de la importancia que tiene el sentido de pertenencia en el clima organizacional, este, no se ha fortalecido en la empresa ya que el 70% de los empleados afirman que el compromiso que sienten con los objetivos y las metas es medio, esto se debe a la falta de participación de los empleados en asuntos importante de la organización, por otra parte el 15% sienten que su nivel de compromiso es alto, el pertenecer a una empresa que esta ganando cada vez más acogida y aceptación en el mercado de distribución de medicamentos, es un gran motivo para sentirse orgulloso; por otra parte el restante 15% considera que es bajo ya que la administración poco se ha preocupado por fortalecer este sentimiento y esta falta de interés por inculcar amor y compromiso con la empresa como una familia y no solo como un medio para satisfacer sus necesidades económicas (véase gráfica 15).

Gráfica 15. Nivel de involucramiento con la empresa.



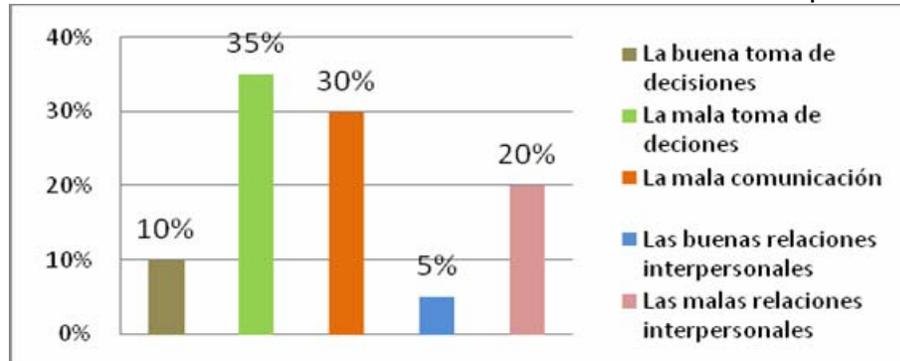
Fuente: Esta investigación.

b) Causas del nivel de involucramiento con la empresa.

El nivel de involucramiento con la empresa es resultado de varios factores, entre ellos los que influyen positivamente en los empleados y por lo cual se sienten muy comprometidos con sus objetivos y metas, se encontró que un 10% afirma que la buena toma de decisiones en la empresa los motiva para seguir trabajando, porque además participan en este proceso, mientras que un 5% cree que las buenas relaciones interpersonales que se vive en la empresa favorecen para sentirse a gusto en ella, porque son cordiales, de respeto y tolerancia, lo anterior se lo atribuye a que estos empleados mantienen una estrecha relación con la administración, por lo tanto se sienten satisfechos e involucrados con la empresa, sin embargo algunos empleados no piensan igual, pues el 35% manifiestan que la deficiencia en la toma de decisiones en la empresa es la causante de su falta de compromiso, ya que no hay libertad de expresión y autonomía para tomar sus propias decisiones respecto a su cargo; por otra parte el 30% opinan que la deficiente comunicación es un factor desmotivante, pues en ocasiones genera conflictos entre los empleados, finalmente, un 20% atribuyen su falta de compromiso a las pocas relaciones que existe en la empresa, ya que la

administración no se ha preocupado por fortalecer su talento humano.(Véase gráfica 16).

Gráfica 16. Causas del nivel de involucramiento con la empresa.



Fuente: Esta investigación.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se puede afirmar que el sentido de pertenencia en la empresa Regarm Ltda se encuentra en un muy bajo nivel debido a la falta de interés por parte de la administración en impulsar a sus empleados hacia la búsqueda del compromiso e involucramiento con la empresa.

Teniendo en cuenta los cuatro perfiles organizacionales según Lickert., este factor se encuentra posicionado de la siguiente manera en la cuadro 07.

Cuadro 07. Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor “SENTIDO DE PERTENENCIA-INVOLUCRAMIENTO” en el Clima Organizacional.

Variables de análisis	Sistema I. Autoritario Coercitivo	Sistema II. Autoritario Benevolente	Sistema III. Consultivo	Sistema IV. Participativo
Proceso de decisión		Genera desinterés y falta de compromiso por la falta de participación.		
Sistema de comunicación		Falta fomentar la comunicación, generando desconfianza y falta de compromiso.		
Relaciones Interpersonales		Existe poca interacción, lo cual genera poco sentido de pertenencia.		

Sistema de Recompensas y Sanciones			Los incentivos de la fuerza de ventas, genera sentido de pertenencia con la empresa.	
------------------------------------	--	--	--	--

7.2.6. Estrés. El estrés es el resultado de la interacción entre el individuo y el ambiente, una respuesta de adaptación condicionada por las diferencias individuales o los procesos psicológicos, y es consecuencia de alguna acción externa (ambiente) o un hecho que impone demasiadas exigencias psicológicas o físicas en la persona.

En la empresa REGARM LTDA se encontró que entre las causas que mas genera estrés esta la toma de decisiones, pues en ocasiones no son convenientes para todos, además muchas personas comentan que sus ideas no son valoradas y tomadas en cuenta, por lo tanto el esfuerzo de participación es poco, el 30% afirman que el sistema de comunicación es lo que mas les genera estrés, ya que en muchas oportunidades no es clara y precisa, llevando a confusiones y malos entendidos. Por otra parte el 20% manifiesta que las relaciones interpersonales son las causantes del estrés que se vive en la empresa, ya que estas son de carácter informal, y finalmente el 15% de los empleados aducen que el sistema de recompensas es desigual e injusto en algunos casos, lo cual les genera estrés, ya que algunos empleados piensan que existe preferencias con algunos de ellos. (Véase gráfica 17).

Gráfica 17. Causa generadoras de estrés.



Fuente: Esta investigación.

Muchos empleados afirman que el estrés ocasionado en la empresa, por esta serie de circunstancias trae consigo consecuencias que van más allá del ámbito laboral, pues 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.

Cuadro 08. Clasificación del Sistema Organizacional Actual de la Empresa REGARM Ltda según el comportamiento del factor “ESTRES” en el Clima Organizacional.

Variables de análisis	Sistema I. Autoritario Coercitivo	Sistema II. Autoritario Benevolente	Sistema III. Consultivo	Sistema IV. Participativo
Proceso de decisión		Es estresante aceptar las decisiones tomadas, sin poder protestar		
Sistema de comunicación		Los conflictos por la mala comunicación generan estrés		
Relaciones Interpersonales		Existe estrés porque las relaciones no son fortalecidas y hay desconfianza.		
Sistema de Recompensas y Sanciones		La desigualdad en el sistema de recompensas genera estrés.		

Fuente: esta investigación.

7.3. VARIABLES DEPENDIENTES

Para la identificación de las variables dependientes en el análisis del clima organizacional y su relación con el modelo administrativo de la empresa, es importante retomar los siguientes aspectos que permiten lograr mayor claridad en el análisis y que a su vez se constituyen en consecuencias o efectos para la empresa como resultado de la relación antes mencionada, así:

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización en términos de su productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Por lo anterior, en esta parte del documento, se señalan las posibles consecuencias para el desempeño empresarial que conlleva el clima laboral que se presenta en la actualidad en REGARM LTDA, así:

- ✓ La gerencia no dispone de tiempo suficiente para solucionar problemas de índole estratégico, que pueden representar para la empresa, mayores ingresos, aprovechamiento de oportunidades del entorno, el diseño de estrategias para enfrentar las amenazas externas; pues ella, dedica su tiempo a la solución de problemas rutinarios que bien pueden ser delegados.
- ✓ La comunicación vertical, descendente no permite al personal ni a la empresa REGARM LTDA, conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior, por cuanto dificulta el intercambio de mensajes que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean; así se presenta un desconocimiento de la información que puede influir en ella en forma positiva en términos de oportunidades o en forma negativa con la presencia de amenazas para su desempeño empresarial y el cumplimiento de su misión institucional.
- ✓ Cuando estos conceptos no se comunican bien, se observa una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos. Esto ocasiona una pérdida de autoridad del gerente, inseguridad para los empleados, frustración por parte del jefe y sus subordinados, y como consecuencia, las cosas se hacen mal y se producen resultados no deseados.
- ✓ El capital esencial de las personas no es la seguridad laboral sino la información. Para que ésta pueda ser transmitida en forma satisfactoria, es útil valerse del humor, de los gestos y de la interrelación con el público. Se debe tener en cuenta el manejo del tiempo y que el mensaje sea claro, por lo que se aconseja hacer un ensayo antes de una presentación. se puede decir entonces, que el objetivo es lograr que las cosas se hagan sin malentendidos ni imprevistos.
- ✓ Es asombrosa la cantidad de energía que se puede perder diariamente en el mundo en general y específicamente en la empresa REGARM LTDA, debido a errores de comunicación. Informes mal escritos, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos. Y como consecuencia de todo, esto pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos

desperdiciados, conflictos profesionales, laborales y personales, procesos judiciales y hasta guerra entre naciones.

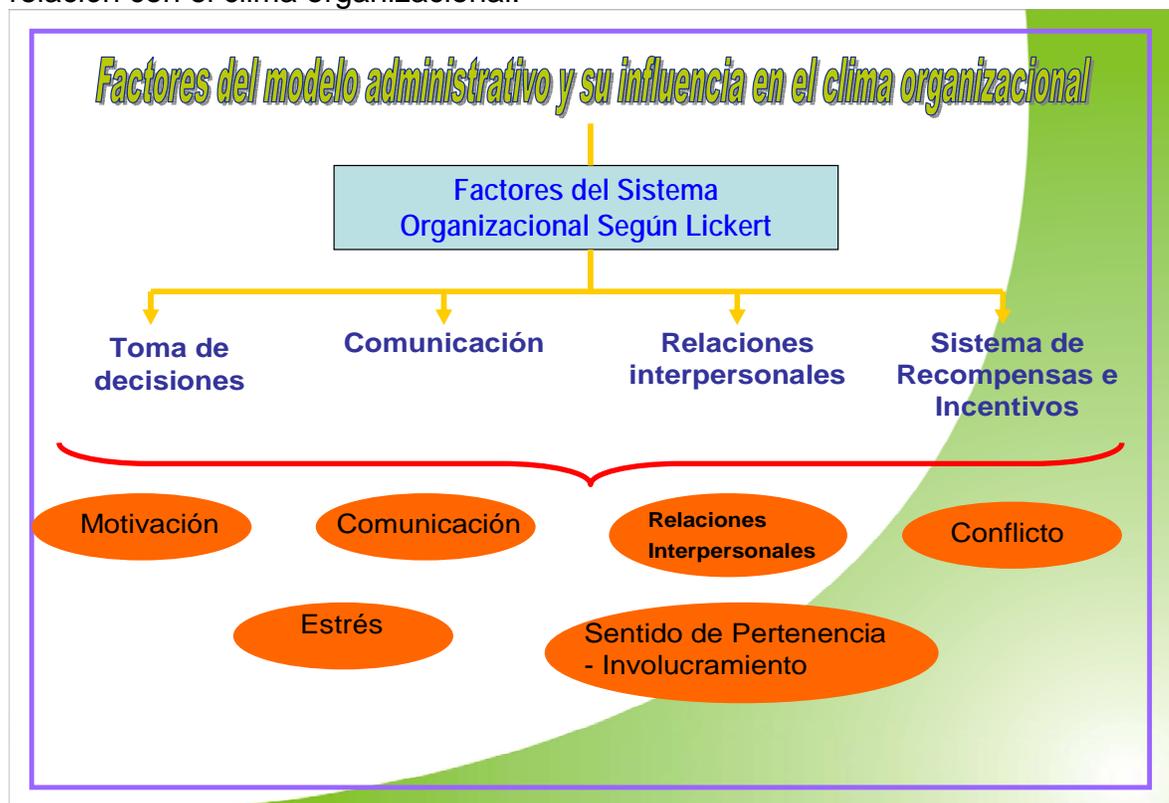
- ✓ Con respecto a las relaciones interpersonales, es importante identificar las consecuencias que afectan los intereses colectivos de la empresa, según Dessler (1989), se considera un problema en el manejo de conflictos la poca comunicación que existe en la interacción diaria entre compañeros de trabajo, supervisores y demás miembros que la conforman; tratan de imponer sus decisiones o mandatos para así llegar a sus propios objetivos y metas y no así para favorecer los intereses colectivos de la empresa. Pero no solo afirma que se origina el conflicto por esta causa, sino también por varios otros motivos como el egoísmo y la interdependencia, además de manejos administrativos insuficientes, mala remuneración o problemas organizacionales dentro de un departamento o en la misma empresa. Todo ello puede afectar de alguna manera a su crecimiento y a los niveles de productividad deseados.

Con las consideraciones antes mencionadas, se confirma la estrecha relación que existe entre el modelo o sistema de organización administrativa y el clima organizacional y cómo, esta relación a su vez, afecta el desempeño de la empresa tanto a nivel interno como externa.

8. FACTORES DEL MODELO ADMINISTRATIVO DE MAYOR INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL EN LA EMPRESA REGARM LTDA.

En este capítulo se presenta un análisis detallado de cada uno de los factores que plantea Lickert para el estudio de los modelos administrativos como son: 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 de REGARM LTDA, expresado en los seis (6) aspectos analizados en el capítulo anterior, entre ellos: la motivación, la comunicación, las relaciones interpersonales, el conflicto, sentido de pertenencia- involucramiento y estrés. (Véase figura 1. Esquema identificación de factores del modelo administrativo y su relación con el clima organizacional).

Figura 1. Esquema identificación de factores del modelo administrativo y su relación con el clima organizacional.



Fuente: Esta Investigación.

Cada uno de estos factores se analiza a continuación:

8.1. TOMA DE DECISIONES

En el cuadro 09, se puede observar, cómo la toma de decisiones, siendo un factor importante dentro del modelo administrativo de una empresa, afecta la motivación, comunicación, relaciones interpersonales, conflicto, el sentido de pertenencia y el estrés en los trabajadores de REGARM LTDA, es decir, en su conjunto influye en el clima organizacional que repercute en el desempeño empresarial.

Pues bien, el proceso de toma de decisiones que se lleva en la empresa, no favorece el clima organizacional, en él, no participan los trabajadores, no se reconoce su experiencia y su conocimiento adquirido durante su trabajo; por esta razón las decisiones son centralizadas en la gerencia, sin importar el nivel de complejidad de las mismas. De allí que no se dé al interior de la empresa una comunicación muy fluida, las relaciones interpersonales son rígidas, generando así espacios para las actitudes que reflejan el bajo sentido de pertenencia ocasionando estrés y conflictos con serias consecuencias para la empresa.

Cuadro 09. La Toma de Decisiones del modelo administrativo actual en REGARM LTDA, y su influencia en el Clima Organizacional.

	Variables que determinan el Sistema Organizacional
Variables de análisis del Clima Organizacional	TOMA DE DECISIONES
Motivación	Existe desmotivación, no participan en la toma de decisiones la cual es centralizada.
Comunicación	La falta de comunicación no permite que todos participen en la toma de decisiones.
Relaciones Interpersonales	No existe la confianza necesaria para expresar sus opiniones. Por lo tanto no se le tiene en cuenta.
Conflicto	Genera conflicto por la falta de participación en la toma de decisiones.
Sentido de pertenencia – involucramiento	Genera desinterés y falta de compromiso por la falta de participación.
Estrés	Es estresante aceptar las decisiones tomadas, sin poder protestar

Esta situación obedece a varias causas que la originan, entre ellas se puede mencionar las siguientes, que a su vez se constituyen en las barreras para la toma adecuada de las decisiones:

- ✓ Resulta más sencillo descuidarlos o ejecutarlos en forma inadecuada.
- ✓ Quizás el problema no se haya definido bien,
- ✓ Las metas no se hayan identificado con precisión,
- ✓ No se generen suficientes soluciones,
- ✓ Se les evalúe en forma incompleta,
- ✓ Es posible que se haga una elección que satisfaga y no que maximice,
- ✓ La implementación no fue planeada antes de ser ejecutada,
- ✓ El monitoreo fue inadecuado o inexistente,
- ✓ además de que las decisiones son influidas por prejuicios psicológicos, presiones de tiempo y realidades sociales.

8.2. COMUNICACIÓN

En el cuadro 10, se puede apreciar la influencia que ejerce el modelo administrativo de la Empresa REGARM LTDA, en percepción de los trabajadores con respecto a la comunicación, con base en este registro, se puede afirmar que la comunicación vertical ascendente, que se enmarca en un modelo de comunicación lineal, en el cual existe un emisor que es la gerencia, un mensaje que corresponde a la orden y el receptor, el trabajador; este modelo no motiva a los trabajadores; no favorece las relaciones interpersonales en la empresa, ni tampoco genera el sentido de pertenencia y compromiso en el personal, antes por el contrario genera conflicto y desinterés, por cuanto saben que su participación en los asuntos de la empresa no revisten importancia, entonces se limitan a cumplir las ordenes del superior.

En la situación antes descrita al interior de REGARM LTDA, se pueden identificar algunas barreras de la comunicación como son:

- ✓ El lenguaje y los marcos de referencia, originados por su forma de pensar, la crianza, pueden deformar el sistema de comunicación de la empresa.
- ✓ Intereses en la manipulación de la información, según las intenciones del emisor, que en el caso que ocupa a esta investigación, se trata de la gerencia.
- ✓ Existe una sobrecarga de trabajo en la gerencia, le llega demasiada información.
- ✓ Existe un principio de la excepción: solo se debe comunicar lo principal del funcionamiento de la organización o del área correspondiente. Se debe comunicar lo que funciona mal.

- ✓ No existe una sincronización o coordinación entre el tiempo y la información que se emite o realiza.
- ✓ Puede existir una falta de aceptación por parte del que lo recibe puede ser por la falta de claridad del mismo o por desconfianza de la gerencia.
- ✓ No se respeta los niveles estructurales de la organización.

Cuadro 10. La Comunicación en el modelo administrativo actual de REGARM LTDA, y su influencia en el Clima Organizacional.

Variables de análisis del Clima Organizacional	Variables que determinan el Sistema Organizacional
	COMUNICACIÓN
Motivación	La comunicación es vertical y no favorece la motivación de los trabajadores
Comunicación	La comunicación es de tipo vertical y descendente
Relaciones Interpersonales	La comunicación es la necesaria, por lo tanto las relaciones interpersonales son precarias.
Conflicto	La distorsión en la comunicación genera conflicto
Sentido de pertenencia – involucramiento	Falta fomentar la comunicación, generando desconfianza y falta de compromiso.
Estrés	Los conflictos por la mala comunicación generan estrés.

Fuente: esta investigación.

8.3. RELACIONES INTERPERSONALES

En el cuadro 11 se muestra la influencia de la variable de las relaciones interpersonales, variable integrante del modelo administrativo, en el clima

organizacional de la empresa REGARM LTDA; en él se aprecia un ambiente de desconfianza y débil interacción en las personas que laboran en ella; esta situación se origina en la precariedad en las comunicaciones, la prevalencia de un estilo de administración autoritario que concibe al trabajador como alguien que debe recibir ordenes más no alguien que por su experiencia y conocimientos puede hacer valiosos aportes a la empresa; alguien que le puede interesar el desarrollo de la empresa, por cuanto allí se encuentran sus intereses personales y los de su familia.

Esta situación reviste gran importancia para el clima organizacional y a su vez, al desempeño empresarial por que cuando los aportes de una persona no son valorados, puede aumentar el conflicto o su descontento, el que a su vez puede recibir un manejo adecuado a través de unas buenas relaciones interpersonales.

El motivo del desprecio puede ser basado en categoría social, autoridad, nivel de educación, nacionalidad, política, raza, u otros motivos; el directivo con título universitario puede percibir que sus estudios son su aporte. Otro directivo puede ver su experiencia y antigüedad como la suya. Puede que ninguno valore el aporte del otro. Puede que ambos compitan para obtener recursos en vez de ayudarse mutuamente. En cambio, ambos se beneficiarían al reconocer las contribuciones del otro. El desprecio puede desarrollarse a raíz de un malentendido de valores culturales.

Cuadro 11. Las Relaciones Interpersonales en el modelo administrativo actual de REGARM LTDA, y su influencia en el Clima Organizacional.

Variables de análisis del Clima Organizacional	Variables que determinan el Sistema Organizacional
	RELACIONES INTERPERSONALES
Motivación	Permite las relaciones interpersonales, con una actitud vigilante.
Comunicación	Existe poca interacción debido a la poca comunicación.
Relaciones Interpersonales	Existen relaciones interpersonales, pero con muy poca interacción.

Conflicto	Son las necesarias, y no promoverlas genera conflicto.
Sentido de pertenencia - involucramiento	Existe poca interacción, lo cual genera poco sentido de pertenencia.
Estrés	Existe estrés porque las relaciones no son fortalecidas y hay desconfianza.

Fuente: esta investigación.

8.4. SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS

En cuadro 12, se presenta la relación y su influencia de la variable correspondiente al sistema de recompensas e incentivos, variable que también integra el modelo administrativo, en el clima organizacional de la empresa REGARM LTDA y a su vez influyendo en el desempeño empresarial.

De la información registrada en la tabla se puede deducir la ausencia de una política de recompensas e incentivos en REGARM LTDA, por esta razón se explica que exista desigualdad, desmotivación, incoherencia entre las recompensas y sanciones; la prevalencia de las sanciones antes que las recompensas e incentivos.

Cuadro 12. Sistema de Recompensas e Incentivos en el modelo administrativo actual de REGARM LTDA, y su influencia en el Clima Organizacional.

Variables de análisis del Clima Organizacional	Variabes que determinan el Sistema Organizacional
	SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS
Motivación	Existen recompensas aunque con énfasis en las sanciones
Comunicación	No se tiene la libertad de expresar el inconformismo respecto a las pocas recompensas.
Relaciones Interpersonales	Poco porcentaje de recompensa y alto nivel de sanciones genera distanciamiento en las relaciones interpersonales.

Conflicto	Desigual, lo cual genera conflicto.
Sentido de pertenencia - involucramiento	Los incentivos de la fuerza de ventas, genera sentido de pertenencia con la empresa.
Estrés	La desigualdad en el sistema de recompensas genera estrés.

Fuente: esta investigación.

En un resumen en forma global del análisis detallado de cada uno de los factores que plantea Lickert para el estudio de los modelos administrativos y a su vez, la influencia que ellos ejercen en el clima organizacional de REGARM LTDA, se presenta la cuadro 13, en la cual se puede observar las siguientes apreciaciones:

En síntesis la toma de decisiones es un proceso que la administración de la Empresa REGARM LTDA, 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 estratégica de la misma.

Con respecto a la comunicación como pilar del modelo administrativo imperante, no favorece al clima organizacional ni tampoco el desempeño gerencial; es un aspecto que merece mucho cuidado, por cuanto es generador de desmotivación, conflicto, bajo sentido de pertenencia e involucramiento.

Las relaciones interpersonales son deficientes, no fluidas por cuanto no se promueve al interior de la empresa una interacción abierta, desinteresada, auténtica, multidireccional.

No existe una política definida claramente que muestre el sistema de recompensas e incentivos en la empresa, la forma como se lleva actualmente ha generado conflicto, desigualdad, incoherencia y prevalencia de las sanciones antes que los incentivos.

Cuadro 13. Consolidación de la clasificación del Sistema Organizacional según los factores que influyen en el clima organizacional.

	Variables que determinan el Sistema Organizacional			
Variables de análisis	Toma de decisiones	Comunicación	Relaciones Interpersonales	Sistema de Recompensas e Incentivos
Motivación	Existe desmotivación, no participan en la toma de decisiones la cual es centralizada.	La comunicación es vertical y no favorece la motivación de los trabajadores	Permite las relaciones interpersonales, con una actitud vigilante.	Existen recompensas aunque con énfasis en las sanciones
Comunicación	La falta de comunicación no permite que todos participen en la toma de decisiones.	La comunicación es de tipo vertical y descendente	Existe poca interacción debido a la poca comunicación.	No se tiene la libertad de expresar el inconformismo respecto a las pocas recompensas.
Relaciones Interpersonales	No existe la confianza necesaria para expresar sus opiniones. Por lo tanto no se le tiene en cuenta.	La comunicación es la necesaria, por lo tanto las relaciones interpersonales son precarias	Existen relaciones interpersonales, pero con muy poca interacción	Poco porcentaje de recompensa y alto nivel de sanciones genera distanciamiento en las relaciones interpersonales
Conflicto	Genera conflicto por la falta de participación en la toma de decisiones	La distorsión en la comunicación genera conflicto	Son las necesaria, y no promover su fortalecimiento genera conflicto	Sistema de recompensas es Desigual, lo cual genera conflicto.
Sentido de pertenencia - involucramiento	Genera desinterés y falta de compromiso por la falta de participación.	Falta fomentar la comunicación, generando desconfianza y falta de compromiso.	Existe poca interacción, lo cual genera poco sentido de pertenencia.	Los incentivos de la fuerza de ventas, genera sentido de pertenencia con la empresa.
Estrés	Es estresante aceptar las decisiones tomadas, sin poder protestar	Los conflictos por la mala comunicación generan estrés	Existe estrés porque las relaciones no son fortalecidas y hay desconfianza.	La desigualdad en el sistema de recompensas genera estrés.

Fuente: esta investigación.

9. MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

9.1. DEFINICIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO.

Para dar cumplimiento al propósito de esta investigación orientado a la formulación de un modelo administrativo para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa REGARM LTDA, es necesario recurrir a alguna forma para representar las variables que conforman el modelo y que deben ser explicados; por tal razón, se adopta el concepto de modelo, por cuanto posibilita explicar los pilares del mismo.

Así entonces, se entiende que un modelo es la abstracción de la realidad o una representación simulada de un fenómeno real como es el caso que ocupa a esta investigación, un modelo administrativo en estrecha relación con el clima organizacional de REGARM LTDA. El modelo permite representar la realidad de manera más simple e inteligible. Para comprender sistemáticamente el propósito de esta investigación, se empleará un modelo que incluye tanto los factores que se relacionan con el clima organizacional como son el sistema organizacional, es decir el modelo propuesto esta conformado por tres variables a saber: Variables Causales relacionadas con la administración; variables intervinientes se relacionan con el clima organizacional y variables dependientes que corresponden a la influencia del clima organizacional en el desempeño empresarial.

9.2. VARIABLES DEL MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO

Como anteriormente se mencionó el modelo propuesto esta conformado por tres variables que son:

Variables Causales relacionadas con la administración: en este caso se toma cuatro (4) aspectos: La toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas e incentivos.

Variables intervinientes, relacionadas con el clima organizacional. Entre las variables que se esperan afectar en la percepción de los trabajadores en forma favorable están la motivación, comunicación, relaciones interpersonales, el manejo adecuado del conflicto y del estrés y elevar su sentido de pertenencia hacia la empresa y sus funciones.

Variables dependientes que corresponden a la influencia del clima organizacional en el desempeño empresarial, los cuales se deben reflejar en mayores niveles de venta, mejor participación de REGARM LTDA en el mercado farmacéutico, mayores niveles de productividad.

9.3. REPRESENTACIÓN DEL MODELO

En la figura 2, se representa el modelo administrativo para mejorar el Clima Organizacional de la Empresa REGARM LTDA, el cual se puede explicar de la siguiente forma:

En la base se encuentra la importancia del talento humano en la empresa, sin importar que éste corresponda al nivel directivo o al nivel de la base, es igualmente talento humano; es decir el modelo se plantea desde y para el talento humano que labora en la empresa REGARM LTDA, sin distinciones de jerarquías.

En la parte izquierda y derecha del modelo se encuentran tanto los trabajadores como la gerencia, es decir, que la propuesta está orientada a las dos instancias y por ende los involucra en forma muy importante.

Figura 2. Representación del modelo administrativo para mejorar el Clima Organizacional de la Empresa REGARM LTDA



Al interior del triángulo, se encuentra la comunicación en el primer peldaño, por cuanto se considera un fuerte dinamizador del resto de componentes, la comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, después

de la supervivencia; en la medida en que si existe una excelente comunicación, existirá un proceso de toma de decisiones en forma participativa, las relaciones interpersonales son flexibles, fluidas y armónicas, es posible concertar recompensas e incentivos de acuerdo al desempeño de cada trabajador y por ende repercute favorablemente al clima organizacional y éste al desempeño empresarial.

Finalmente, con respecto a la representación del modelo administrativo, es importante resaltar la aplicación del concepto de trazabilidad, entendido como el resultado visible en la cúspide que representa el desempeño empresarial, en la figura, como producto del dinamismo de la base; es decir, la forma como se desarrolle los procesos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas e incentivos afecta el clima organizacional y a su vez el desempeño de la organización en el medio farmacéutico en el cual se desempeña.

9.4. DESARROLLO DE LAS VARIABLES DEL MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO.

A continuación se desarrollan cada una de las variables propuestas en el modelo administrativo para mejorar el clima organizacional de REGARM LTDA. definiendo su desempeño en el modelo, así:

9.4.1. Toma de Decisiones. Para que el proceso de toma de decisiones dentro del modelo administrativo propuesto, favorezca un clima laboral agradable y propicio, se sugiere tener en cuenta que las decisiones se pueden clasificar en decisiones programadas y decisiones no programadas, lo cual significa lo siguiente:

- **Decisiones programadas.** Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas.

En estas decisiones la persona que toma la decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige a la que se ha seguido anteriormente. Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos

que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

- **Decisiones no programadas.** Son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en común.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, que hacer con una línea de producción que fracasó, como mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

Conforme se sube la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

9.4.2. Comunicación. Dentro del modelo administrativo propuesto, la comunicación es coherente con las exigencias del contexto en que se desenvuelven las empresas, el cual sin duda ha cambiado. La globalización plantea escenarios distintos a los acostumbrados, entornos poco estables en los que la empresa está hoy, más que antes, afectada por sucesos que se producen en lugares muy alejados del planeta.

En este nuevo contexto, la comunicación dentro del modelo administrativo propuesto, adquiere un rol fundamental como correa de transmisión de la organización para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura. La identidad de la empresa, su personalidad, 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, las competencias que la hacen fuerte y digna de reconocimiento.

9.4.3. Relaciones Interpersonales. Las relaciones interpersonales, dentro del modelo administrativo propuesto, reconoce que en el ámbito empresarial se observan diferentes niveles de relaciones a nivel laboral, como por ejemplo: de

gerencia y subalternos, entre compañeros de trabajo dentro de un mismo departamento o como entre los socios si es que la conforman. Existiendo también las relaciones con el entorno que están enmarcadas principalmente por la relación con diferentes empresas representadas por: usuarios, compradores y proveedores, entre otros.

En general, es dentro de estas relaciones donde se manifiestan una serie de conflictos, los cuales pueden llevar a un desequilibrio de la empresa. Todos estos conflictos que se generan, según Robbins (1997), son a causa de una deficiente comunicación, afectando sus relaciones interpersonales, lo cual conlleva una serie de problemas, generados por una serie de causas que nacen dentro de la misma empresa (Dessler, 1989).

9.4.4. Sistema de Recompensas e Incentivos. Para comprender el rol que juega el sistema de recompensas en el modelo administrativo propuesto en esta investigación para la empresa REGARM LTDA, es necesario reconocer a las estrategias, como un elemento muy importante, vital para que una organización logre sus objetivos. Así, pues su formulación e implantación y puesta en práctica son pasos obligatorios al que debe incurrir toda empresa si desea tener éxito en un futuro.

Por lo tanto, primero se formula la estrategia, cuyos requisitos primordiales son: conocer el negocio, formular una misión, unos objetivos y una estrategias flexibles, las estrategias deben ser comunicadas a todos los niveles de la organización.

En segundo lugar, ya con la estrategia formulada, se procede a la implantación de las estrategias, que comprende de algunos pasos vitales y entre estos están: diseño de recompensas e incentivos, creación de una cultura corporativa y ejercicio de un liderazgo estratégico para apoyar las estrategias.

De la reflexión anterior, se puede deducir que el sistema de recompensas e incentivos dentro del modelo administrativo propuesto, se concibe como una estrategia que apoya a la empresa para la consecución de sus objetivos y por ende influye en forma positiva al clima organizacional y por ende al desempeño empresarial.

10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO QUE PERMITA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REGARM LTDA.

En este capítulo se retoman cada uno de los pilares del modelo administrativo propuesto como son la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas e incentivos; los cuales reciben un tratamiento dinámico, de acción, por cuanto se sugiere un rumbo, que puede ser tomado por la Empresa REGAR LTDA, para mejorar el clima laboral y por ende su desempeño empresarial.

Con este propósito para cada variable se presenta la definición y un plan de acción para poner en marcha el procedimiento sugerido.

10.1. TOMA DE DECISIONES

10.1.1. Definición. La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones es caracterizada por que las personas hacen uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se presente.

Para tomar una decisión no importa su naturaleza es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones, en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la empresa, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

10.1.2. Proceso de toma de decisiones. La separación del proceso en etapas puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero podemos identificar principalmente las siguientes:

✓ **Identificar y analizar el problema**

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y lo deseado, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

✓ **Identificar los criterios de decisión y ponderarlos**

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones.

En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer a una u otra alternativa de solución.

✓ **Generar las alternativas de solución**

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, entre más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, conversatorios, entre otras.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

✓ **Evaluar las alternativas**

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la Administración de Empresas para evaluar diferentes alternativas, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

✓ **Elección de la mejor alternativa**

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas meta

✓ **Implementación de la decisión**

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

✓ **Evaluación de los resultados**

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es por que debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

✓ **La Información como materia prima**

El proceso de toma de decisiones utiliza como materia prima información. Esta es fundamental, ya que sin ella no resultaría posible evaluar las alternativas existentes o desarrollar alternativas nuevas.

En las organizaciones, que se encuentran sometidas constantemente a la toma de decisiones, la información adquiere un rol fundamental, y por ello un valor inigualable.

Para procesar los datos de la organización y transformarlos en información, es fundamental el Sistema de información, dentro de los cuales se encuentra la contabilidad.

Además de los sistemas de información, existen sistemas diseñados especialmente para ayudar a transitar el proceso de toma de decisiones, que se conocen como Sistemas de soporte a decisiones o Sistemas de apoyo a la decisión.

10.1.3. Cualidades personales para la toma de decisiones. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos.

Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

Experiencia: Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores

previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos.

Una experiencia de 10 años, supone una mayor amplitud de respuesta que puede tener una persona con una experiencia de 5 años. Pero cuidado que la experiencia de 10 años no sea la de uno, repetida diez veces. La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

Buen juicio: Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Un juicio se desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece parámetros conformados por: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

Creatividad: La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

Habilidades cuantitativas: Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy

importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

10.1.4. Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para la Toma de Decisiones.

A continuación se sugiere las acciones que debe desarrollar la empresa REGARM LTDA, con el fin de poner en marcha las sugerencias para un proceso de toma de decisiones eficaz y efectivo que propicie la participación de los trabajadores, libere tiempo valioso para las decisiones de alta complejidad que le competen al Gerente.

Cuadro 14. Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para la Toma de Decisiones.

Variable Causal	Aspectos Sugeridos	Objetivo	Estrategia	Indicadores
Toma de Decisiones.	Clasificar las decisiones teniendo en cuenta diferentes aspectos como decisiones programadas.	Liberar el tiempo de la gerencia de decisiones rutinarias para dedicarlo a tareas complejas de posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado.	Facilitar a los trabajadores la toma de decisiones programadas según políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas. Diseñar procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.	Número de decisiones rutinarias tomadas por el Gerente / el número total aproximado de decisiones rutinarias de la empresa X 100
	Clasificar las decisiones teniendo en cuenta diferentes aspectos como decisiones No programadas	Abordar problemas importantes poco frecuentes o excepcionales por parte de la gerencia, siguiendo el modelo sugerido para la toma de decisión.	Mejorar las habilidades gerenciales para tomar decisiones no programadas, analizando los problemas en forma sistemática y la toma de decisiones lógicas.	Número de decisiones importantes no rutinarias tomadas por el Gerente / el número total aproximado de decisiones en general de la empresa X 100

10.2. COMUNICACIÓN

10.2.1. Definición. La comunicación es todo proceso de interacción social, que involucra a las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto con ideas, sentimientos o valores. Esta interacción social se da por medio de símbolos y sistemas de mensajes, que surgen como producto de la actividad humana. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones.

En los seres humanos, la comunicación es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. A grandes rasgos, permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.

Es importantísimo recordar que ésta puede ser verbal y no verbal, lo que comprende un "todo" donde los diferentes sentidos de percepción del hombre actúan para decodificar e interpretar lo escuchado, pues puede ser claro, que llegue la información, pero, ¿es lo que se quiere transmitir? o el receptor, ¿es el que verdaderamente puede descifrar la información?, allí los canales entonces juegan un papel importante así como la disposición de transmitir la información de la mejor manera para ser entendido correctamente.

La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad.

Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos.

Desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa.

Las empresas con mejores estándares de servicio le otorgan a la comunicación una importancia estratégica. Se comunican internamente para motivar a sus empleados y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización y asegurar que las metas y objetivos son bien comprendidos por todos. Las comunicaciones internas colaboran a crear compromiso de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trata de

poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

Las comunicaciones externas tienen como objetivo que los clientes y el entorno comprendan lo que la compañía ofrece: generar credibilidad, estar por delante de las expectativas de los clientes e integrar las sugerencias e ideas de los mismos en la oferta de servicio de su organización. De esta manera, los clientes satisfechos se convierten en clientes comprometidos, y a la gente comprometida le encanta hablar de sus compromisos.

Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe ser abierta, para comunicar con el exterior (medio); tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables y adaptados a las necesidades específicas de cada sector.

10.2.2. Funciones de la Comunicación.

Informativa: Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

Afectivo-valorativa: El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

Reguladora: Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

10.2.3. Tipos de Comunicación. De igual forma, es importante tener en cuenta que la comunicación se puede clasificar de diversas maneras, siendo las siguientes las más populares:

Comunicación humana: Se da entre seres humanos. Se puede clasificar también en comunicación verbal y no verbal:

Comunicación verbal: Es aquella en la que se usa alguna lengua, que tiene estructura sintáctica y gramatical completa.

Comunicación directa oral: Cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural oral.

Comunicación escrita: Cuando el lenguaje se expresa de manera escrita.

Comunicación no verbal: Es aquella que no se da directamente a través de la voz.

Comunicación directa gestual: Cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural signada.

Comunicación no humana: La comunicación se da también en todos los seres vivos.

Comunicación virtual: Son las tendencias comunicativas que adoptan los usuarios que interactúan hoy mediante las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC); tecnologías éstas que reclaman un lenguaje propio para que los mensajes cumplan a cabalidad el propósito comunicativo esperado, al tiempo que suscite y motive la interacción.

10.2.4. Procedimiento para el desarrollo de la Comunicación en REGARM LTDA. A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Los temas de la comunicación son intangibles, están en todas partes e involucran a todos. Sin embargo a pesar de las dificultades que presenta su estudio, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia globales de las empresas.

Desarrollar contextos favorables para un mejor entendimiento repercutirá sobre las personas integrantes de la empresa, mejorará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos, además de hacerla más eficaz y humana.

Por tal razón es importante fijar como objetivos principales de una estrategia de comunicación, los siguientes:

- ✓ Determinar la estrategia de comunicación.
- ✓ Definir el estilo de comunicación.
- ✓ Establecer redes internas de comunicación.
- ✓ Optimizar los recursos de comunicación propios.

El plan, una vez diseñado, involucra la utilización de distintas herramientas para su puesta en marcha, que serán elegidas de acuerdo a los objetivos planteados previamente.

Las comunicaciones deben ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización, deben ser la herramienta mediante la cual la empresa expresa su personalidad, sus fortalezas, aquello que la hacen “única e irrepetible”.

Comprender que la comunicación es una herramienta de gestión y reflexionar que las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento. Al mismo tiempo una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de una organización.

Es importante, de que cada miembro de la empresa se asegure:

- a) Que uno dice claramente lo que quiere decir.
- b) Que comprende de la forma más clara posible lo que quieren decir los demás.
- c) Permitir a los demás comprender lo que quieren decir. (Que se este de acuerdo sobre qué estamos hablando)

Una comunicación es exitosa cuando hay claridad del mensaje propio y comprensión correcta del mensaje de los otros.

Generar la posibilidad de desarrollar una comunicación tanto en forma ascendente como descendente, formal e informal, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

✓ **Comunicación ascendente**

Para un directivo puede ser la más importante, ya que le permite conocer que funciona y que no. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de la gente que trabaja en su empresa, herramienta muy necesaria para la toma de decisiones.

Permite conocer el estado de ánimo y motivación de cada colaborador, percibir la magnitud de los problemas.

Promueve la participación y el aporte de ideas. Genera un acercamiento hacia los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas de la base.

Se puede chequear de que forma llegó la información emitida descendentemente.

La principal trampa que se debe evitar en este nivel, es no escuchar, la mayoría de las veces por falta de hábito, otra cuando en algún punto de la escala se corta la comunicación hacia arriba por una creencia compartida: cuando un subordinado transmite problemas hacia arriba es porque no está cumpliendo adecuadamente su función; lo único que se genera de esta forma es el desconocimiento de lo que sucede.

Promover la claridad en las relaciones, definidas en el organigrama, para que el personal se encuentre perfectamente ubicado conociendo de quién depende y a quién debe dirigirse.

✓ **Comunicación horizontal**

Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

Genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos; permite la creación de confianza y compañerismo.

Evitar las trampas en la comunicación las cuales surgen en este nivel, cuando existe la creencia de que uno mismo o "mi sección" es más importante que las otras. También por el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos fuera del entendimiento.

La gerencia de REGARM LTDA, debe propender porque sus empleados sientan que son escuchados y que hacen parte fundamental en la empresa, al existir una comunicación fluida y eficaz. Sólo así se conseguirá un compromiso alto por parte de los trabajadores y los resultados se verán en todas las áreas de la organización.

✓ **Comunicación formal.**

Es la comunicación que la organización, como totalidad, ha regulado. La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización. Por lo tanto la comunicación formal define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse para confirmar el tipo de relación

que han de mantener los miembros de la organización entre sí. Se puede establecer que la comunicación formal cumple dos principales funciones en la organización: permitir la toma de decisiones y motivar.

Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, es importante que REGARM LTDA, conforme estructuras que faciliten la transmisión de la información. Para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita. Este flujo de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos de información: transmitir la información útil para la toma de decisiones, transmitir la información con exactitud, transmitir la información con rapidez, y transmitir la información sin errores.

El flujo de comunicación adecuado es aquel que ofrece a) una estructura de comunicación que no la obstruya, y b) fuentes de comunicación capaces de recoger y transmitir la comunicación que se necesita en cada momento, c) el camino que sigue la comunicación es adecuado.

✓ **Comunicación Informal**

Se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros de la empresa, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se toman decisiones.

El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa. Sin embargo, es importante que en REGARM LTDA, tome consciencia de la importancia de este tipo de comunicación y para conectar con el empleado, y utilizar un medio de comunicación que les permita llegar a todos ellos, utilizar con un carácter informal, los boletines o revistas de la empresa.

Los boletines pueden contener historias sobre empleados citados por su buen servicio o por un rendimiento laboral sobresaliente, anuncios sobre las funciones sociales de la empresa, preguntas y respuestas acerca de temas laborales, información sobre actividades informales de los empleados etc. Se utilizan como inyecciones de moral, ayudan a que los empleados de ciertos puntos sientan que forman parte del todo.

Con esta estrategia se evita la principal distorsión que se forma en este tipo de comunicación, que es la causada por los rumores, que aquí se forman con cierta

facilidad, al ser una comunicación no controlada y que busca complementar la falta de comunicación de la comunicación formal.

10.2.5. Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para mejorar la Comunicación en la Empresa REGARM LTDA. A continuación se sugiere las acciones que debe desarrollar la empresa REGARM LTDA, con el fin de poner en marcha las sugerencias para un proceso de comunicación eficaz y efectivo que propicie la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y propicie la motivación y el sentido de pertenencia en los trabajadores.

Cuadro 15. Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para mejorar la Comunicación en la Empresa REGARM LTDA.

Variable Causal	Aspectos sugeridos	Objetivo	Estrategia	Indicadores
Comunicación	Desarrollar diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías, la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares.	Desarrollar una adecuada política comunicacional, que propicie la integración de los distintos niveles de la organización, construir un código común y optimizar la participación del personal logrando así su genuina motivación.	Definir canales formales o vías jerárquicas formales o no formales, el organigramas, Los manuales de funciones, procedimientos, de calidad, convivencia, encuentros, reuniones, y entrevistas, e informales, a través de encuentros casuales. Mantener informados a los miembros de la organización de todos aquellos aspectos necesarios para su buen desenvolvimiento.	Número de trabajadores que perciben una comunicación abierta multidireccional / Número total de trabajadores que laboran en REGARM LTDA x 100%

Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para mejorar la Comunicación en la Empresa REGARM LTDA.

Variable Causal	Aspectos sugeridos	Objetivo	Estrategia	Indicadores
Comunicación	Desarrollar diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías, la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares.	Desarrollar una adecuada política comunicacional, que propicie la integración de los distintos niveles de la organización, construir un código común y optimizar la participación del personal logrando así su genuina motivación.	Proporcionar a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Evitar el estilo autoritarios de dirección, y la creencia de que una clara comunicación pueda ser tomada como un signo de debilidad.	Número de trabajadores que perciben una comunicación abierta multidireccional / Número total de trabajadores que laboran en REGARM LTDA x 100%

10.3. RELACIONES INTERPERSONALES

10.3.1. Definición. Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, en forma positiva o negativa.

La Gerencia necesita comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores.

10.3.2. Procedimiento para el desarrollo de las Relaciones Interpersonales en REGARM LTDA. El correcto u óptimo manejo del conflicto es un aspecto muy importante tanto como para buenas relaciones interpersonales y de grupo que se conforman por motivos u objetivos comunes dentro de la empresa u organización. Una de las causas más importantes para el desequilibrio empresarial, es el deficiente manejo que existe en la resolución de sus conflictos.

Dentro de un procedimiento estratégico para mejorar las relaciones interpersonales en la Empresa REGARM LTDA, se sugiere generar el espacio para los siguientes aspectos:

✓ **La conversación**

La conversación es un diálogo que va más allá del rito informal o saludo preliminar. Puede tratar sobre algún asunto laboral o personal. Una conversación social puede ocurrir a determinadas horas del día.

Es importante generar habilidades para conversar para lograr relaciones laborales e interpersonales efectivas. Una habilidad importante para ser un buen conversador, es saber tomar y pasar turnos al hablar. En interacción social, la persona que siempre habla del mismo tema o es excesivamente negativa suele constituir una compañía aburridora; el buen conversador mantiene los comentarios cortos y se asegura que la otra persona no pierda interés. En una conversación ideal, los individuos toman turnos tanto para hablar como para escuchar.

✓ **Valorar a los trabajadores**

La mejor manera de conservar el valor del aporte propio es valorar los aportes de los demás, El gerente puede ser considerado carismático por la mayoría, sostener un posicionamiento de liderazgo, representar a la empresa, y tener una vasta experiencia y conocimientos sobre la misma: estos son sus aportes. Aunque él no pueda compartir mucho tiempo con los trabajadores, aquel tiempo que pueda pasar con ellos será grandemente valorado por ellos. El valor que se le da al tiempo de una persona es un buen representante de la influencia que ejerce esa

persona. Esto ayuda a explicar por qué el tiempo que pase con ellos un gerente es tan significativo para los trabajadores.

Por medio de una cuidadosa selección, entrenamiento y evaluación del personal, la administración muestra que valoriza su talento humano. Otra forma es al proveer salarios adecuados y acordes, condiciones de trabajo saludables y seguras y por medio de la comunicación de las políticas de la empresa.

Igualmente importantes son factores que afectan las relaciones interpersonales, tales como involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, el uso de estilos eficaces de comunicación y la atención prestada a los mismos.

✓ **Aumentar el Valor de los Trabajadores**

Cuando un directivo hace una visita personal a la casa de un trabajador, esta puede ser recordada en forma positiva por años y generalmente produce un sentido de lealtad hacia el gerente.

Otra manera de valorar a los empleados (además de tratarlos como seres humanos con necesidades, deseos, aspiraciones, pesares y éxitos) es encontrar maneras de disminuir la importancia de los aportes tradicionales relacionados con el puesto o la posición social pierden importancia.

✓ **Mejorar las habilidades para escuchar**

Muchas veces lo más importante es saber escuchar, se trata de proporcionar un oído comprensivo lo que propicia un acercamiento reflexivo.

10.3.3. Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para mejorar las Relaciones Interpersonales en la Empresa REGARM LTDA. A continuación se sugiere las acciones que debe desarrollar la empresa REGARM LTDA, con el fin de poner en marcha las sugerencias para generar un espacio par las relaciones interpersonales como un proceso eficaz y efectivo que propicie la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y propicie la motivación y el sentido de pertenencia en los trabajadores.

Cuadro 16. Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para mejorar las relaciones interpersonales en la Empresa REGARM LTDA.

Variable Causal	Aspectos por mejorar	Objetivo	Estrategia	Indicadores
Relaciones interpersonales.	En REGARM LTDA, existe un ambiente de desconfianza y débil interacción en las personas que laboran en ella; esta situación se origina en la precariedad en las comunicaciones, la prevalencia de un estilo de administración autoritario que concibe al trabajador como alguien que debe recibir ordenes, generando así escenarios propicios para los conflictos.	Promover hacia un estilo de manejo del conflicto más adecuado a través de buenas relaciones interpersonales, para que de esta manera se logren resultados más Favorables para la empresa.	Mejorar la interacción de los trabajadores; valorar y respetar sus opiniones, promover la participación de los mismos, desarrollar las habilidades de escuchar, retroalimentar, comunicación y de observación.	Número de conflictos generados en la empresa y solucionados a partir del manejo adecuado de las relaciones interpersonales / Número de conflictos que se generan en la empresa en un determinado tiempo x 100%.

10.4. SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS

10.4.1 Definición. El punto de vista convencional es que el plan de un gerente para la implantación de la estrategia debe incorporar más elementos motivadores positivos que negativos porque cuando la cooperación se recompensa y se menciona de manera positiva, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzos.

Cuando más la gerencia de REGARM LTDA, entienda la importancia de motivar a los trabajadores y cuanto más confié en los incentivos motivadores como una herramienta para implantar la estrategia, mayor será el compromiso de los empleados para poner en práctica el plan estratégico.

Por lo general, las empresas tratan de fortalecer el compromiso en toda la organización por medio de la motivación, los incentivos y las recompensas por el buen rendimiento. El reto del implantador de la estrategia es diseñar una estructura de recompensas que motive a la gente a hacer aquello que es necesario para que la estrategia funcione con éxito. También, parte del trabajo de un implantador de la estrategia consiste en liderar las técnicas de motivación que creen un compromiso real y actitudes de ganadores entre empleados.

La gerencia no debe eliminar por completo la tensión, la presión del rendimiento y la ansiedad del proceso de implantación. Las organizaciones con alto rendimiento necesitan un conjunto de gente ambiciosa que saboree la oportunidad de tener éxito, ame el reto, prospere en un ambiente orientado al rendimiento y encuentre que cierta competencia y presión son útiles para saciar su propio impulso de obtener reconocimiento, logros y satisfacciones personal.

10.4.2 Procedimiento para el desarrollo del Sistema de Recompensas e Incentivos en la empresa REGARM LTDA. El primer paso para crear un sistema de recompensas e incentivos que apoye la estrategia es definir las tareas y responsabilidades en término de los resultados por lograr, no las tareas y funciones que se deben hacer.

En cualquier trabajo, realizar las actividades no equivale a lograr objetivos.

El hecho de hacer énfasis en lo que se debe lograr, ocasiona que todo el ambiente laboral se oriente a los resultados. Sin objetivos, la gente y las organizaciones puede estar tan absorta en realizar a tiempo sus deberes y funciones asignadas que pierden de vista qué ve el interés en el logro y en el rendimiento planeado, los implantadores de la estrategia dan pasos prácticos para que sucedan las cosas correctas en lugar de esperar pasivamente que ocurran. De esta forma se estará implementando una administración por objetivos.

La única manera confiable de lograr que la gente de toda la organización se centre en los objetivos estratégicos y que alcanzarlos se convierta en una forma de vida es recompensar a los individuos que logren las metas y negar estos incentivos a quienes no lo hagan.

En este contexto, penetra el siguiente principio de dirección estratégica:

"La norma para que la gerencia, quien implementa la estrategia, evalúe si las personas y las unidades han realizado un buen trabajo debe basarse en el hecho de si lograron sus objetivos de rendimiento".

10.4.3 Pautas Importantes que deben Observarse cuando se Diseñan Recompensas Incentivos. El pago por rendimiento debe ser una pieza importante del paquete total de compensaciones.

El plan de incentivos debe abarcar a todos los gerentes y trabajadores, y no referirse a la alta gerencia.

El sistema debe administrarse con un cuidado y una justicia escrupulosa.

Los incentivos deben relacionarse estrechamente con la atención de sólo los objetivos de rendimiento definidos en el plan estratégico.

Los objetivos de rendimiento que debe lograr cada persona según se espera deben incluir resultados que esta persona pueda afectar.

Además de estas pautas generales, es difícil recomendar que tipos de recompensas e incentivos se deben desarrollar. Lo único que se puede decir es que el resultado debe relacionarse con las mediciones de rendimiento que indiquen si la estrategia esta funcionando y si la implantación va por buen camino.

10.4.4 Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para el desarrollo del Sistema de Recompensas e Incentivos en la empresa REGARM LTDA. A continuación se sugiere las acciones que debe desarrollar la empresa REGARM LTDA, con el fin de poner en marcha un sistema de recompensas e incentivos en la empresa.

Cuadro 17. Plan de Acción para poner en marcha el Procedimiento para mejorar el Sistema de Recompensas e Incentivos en la Empresa REGARM LTDA.

Variable Causal	Aspectos por mejorar	Objetivo	Estrategia	Indicadores
Sistema de Recompensas e Incentivos	Ausencia de una política de recompensas e incentivos en REGARM LTDA, por esta razón se explica que exista desigualdad, desmotivación, incoherencia entre las recompensas y sanciones; la prevalencia de las sanciones antes que las recompensas e incentivos.	Diseñar, implementar y evaluar una política de recompensas e incentivos articulado al rendimiento y desempeño en términos de logro de objetivos organizacionales.	Retomar el Plan estratégico. Identificar los objetivos estratégicos Diseñar la estrategia de recompensas e incentivos para alcanzar los objetivos; teniendo en cuenta los principios de igualdad, imparcialidad, articulación con el desempeño.	Número de trabajadores que perciben la existencia de una política de recompensas e incentivos acorde sus necesidades en forma equitativa / número total de trabajadores que laboran en la empresa REGARM LTDA x 100%

10.5 PLAN DE ACCION PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Cabe resaltar la importancia de la cultura organizacional en el clima organizacional, es por este motivo que se expone las fases que permitirán un cambio favorable en esta cultura y por ende en el clima organizacional.

CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

En principio el cambio en la cultura organizacional no es un patrón fácil. La esencia del cambio esta en intentar primero que los grupos humanos estén del lado de las organizaciones de acuerdo a las siguientes fases:

FASE 1 PREPARACIÓN.- Para que esta fase se cumpla, el personal debe reconocer que hay problemas ya sea entre miembros propios de la empresa, con clientes o en la estructura de la empresa.

FASE 2 DIAGNOSTICO.- El compromiso desde arriba ya nos indica la necesidad de la actuación por convencimiento.

FASE 3 INSTITUCIONALIZACIÓN.- Debe ser aceptada por la mayoría de los miembros, tener presente el miedo o inseguridad al principio del proceso debe ser considerado normal por los agentes del cambio. Tener a los empleados del lado de la organización implicaría una disminución real del riesgo que todo cambio implica.

Uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre, lo constituye la "RESISTENCIA AL CAMBIO", este se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad por asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos.

La visión de esta investigación en cuanto a la cultura organizacional se compone en: propiciar la formación integral de los empleados de la empresa, cuyo perfil implique desarrollo de mente, cuerpo y espíritu, como ejes claves del desarrollo humano, fundamentando en principios y valores universales que permitan al talento humano enfrentar con éxito dichos requerimientos, todo dentro de un marco más humano.

10.6 PRESUPUESTO GENERAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REGARM LTDA.

VARIABLE CAUSAL	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	VALOR
TOMA DE DECISIONES	Liberar el tiempo de la gerencia de decisiones rutinarias para dedicarlo a tareas complejas de posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado.	Diseñar procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios	Contratación de un profesional para la realización del manual de funciones y procesos.	\$ 1.500.000
TOMA DE DECISIONES	Abordar problemas importantes poco frecuentes o excepcionales por parte de la gerencia, siguiendo el modelo sugerido para la toma de decisión.	Mejorar las habilidades gerenciales para tomar decisiones no programadas.	Realizar capacitación sobre el mejoramiento de habilidades gerenciales.	\$ 1.000.000
COMUNICACIÓN	Desarrollar una adecuada política comunicacional, que propicie la integración de los distintos niveles de la organización, construir un código común y optimizar la participación del personal logrando así su genuina motivación.	Definir canales formales o vías jerárquicas formales o no formales.	Capacitación del personal mediante conferencias.	\$ 2.000.000

COMUNICACIÓN	Desarrollar una adecuada política comunicacional,	Proporcionar a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas.	Charlas con todos los empleados de la empresa. Refrigerio.	\$ 150.000
RELACIONES INTERPERSONALES	Promover hacia un estilo de manejo del conflicto más adecuado a través de buenas relaciones interpersonales.	Mejorar la interacción de los trabajadores.	Promover actividades de integración, con todos los empleados.	\$ 3.500.000
SISTEMA DE RECOMPENSA E INCENTIVOS	Diseñar, implementar y evaluar una política de recompensas e incentivos articulado al rendimiento y desempeño en términos de logro de objetivos organizacionales.	Diseñar la estrategia de recompensas e incentivos para alcanzar los objetivos.	Realizar capacitaciones sobre planteamiento de estrategias. Charlas con los empleados	\$ 1.000.000
TOTAL DE PRESUPUESTO				9.150.000

Cabe destacar que a parte de las estrategias establecidas anteriormente en el presupuesto, también existen estrategias que si bien se encuentran en los planes de acción, no necesariamente requieren de presupuesto para llevarlas a cabo.

11. CONCLUSIONES

El conocimiento del clima organizacional para la Gerencia de REGARM LTDA, 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. De allí que se identifiquen como conclusiones de este estudio las siguientes:

En síntesis, en relación con el factor del clima organizacional que corresponde a la motivación; se puede concluir que si bien es cierto, se observan manifestaciones de conformidad en algunos trabajadores del nivel directivo, que reconocen el aporte recibido por parte de la administración; no corresponde al sentimiento de la generalidad del equipo de trabajo; por lo tanto, se puede afirmar que existe desmotivación debido a: La falta de participación en la toma de decisiones, la comunicación no es abierta y flexible, no existe una total promoción de las relaciones interpersonales y las recompensas e incentivos favorece únicamente al personal de ventas.

Con respecto a la comunicación, se evidencia la conformidad y la preocupación que sienten los trabajadores, pues a pesar de que se transmite información principalmente desde la parte superior de la estructura organizacional hasta los niveles inferiores de forma precisa y clara, no se le presta la importancia que se merece a 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 de sus opiniones e inquietudes.

De igual forma es importante resaltar la estrecha relación que existe entre el clima organizacional de la empresa y el modelo administrativo que en ella exista; por cuanto marca una gran influencia y por ende repercute en sus resultados empresariales. De allí que dentro de la investigación, se identifique, gracias a aporte de Lickert, como variables interesantes que conforman un sistema organizacional a la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas e incentivos, de cuyo estudio y análisis se resaltan las siguientes conclusiones:

Con respecto a la toma de decisiones, la forma como se lleva a cabo este

proceso, 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 manera, este proceso, influye en la gerencia, por cuanto le absorbe el tiempo en soluciones a problemas rutinarios y que pueden ser solucionados por procedimientos rutinarios, este tiempo puede ser dedicado para asuntos de mayor relevancia y complejidad relacionados con el posicionamiento y proyección estratégica de la misma.

De igual forma con respecto a la comunicación en el actual modelo administrativo, se puede concluir que se trata de una comunicación vertical ascendente, que se desarrolla en el marco de un modelo de comunicación lineal, en el cual existe un emisor que es la gerencia, un mensaje que corresponde a la orden y el receptor, el trabajador; este modelo no motiva a los trabajadores, tampoco favorece las relaciones interpersonales en la empresa y no genera el sentido de pertenencia y compromiso en el personal, antes por el contrario facilita el conflicto y desinterés de los trabajadores por su empresa, por cuanto saben y sienten que su participación en los asuntos de la empresa no revisten importancia, entonces se limitan a cumplir las ordenes del superior.

Las relaciones interpersonales son deficientes, no fluidas por cuanto no se promueve al interior de la empresa una interacción abierta, desinteresada, auténtica, multidireccional.

No existe una política definida claramente que muestre el sistema de recompensas e incentivos en la empresa, la forma como se lleva actualmente ha generado conflicto, desigualdad, incoherencia y prevalencia de las sanciones antes que los incentivos.

12. RECOMENDACIONES

Se sugiere a la gerencia de REGARM LTDA, liberar su tiempo para dedicar a asuntos de mayor relevancia y complejidad relacionados con el posicionamiento y proyección estratégica de la misma; mediante la vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones de las etapas aquí propuestas, que inicia con la clasificación de las decisiones como rutinarias o estratégicas; pues de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores. Los gerentes que se aseguran de participar en esos procesos son más efectivos.

Es importante tener en cuenta que conforme se sube la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

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 devuelve beneficios que si bien no pueden medirse en parámetros "contables", ayudan a construir las percepciones que los distintos públicos (tanto internos como externos) tienen de sus acciones y a transmitir los valores que constituyen su médula espinal.

Es importante que la Gerencia de REGARM LTDA, reflexione acerca de la importancia de la efectividad y calidad de la comunicación, pensar que si los conceptos no se comunican bien, se observa una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos. Esto ocasiona una pérdida de autoridad del gerente, inseguridad para los empleados, frustración por parte del jefe y sus subordinados, y como consecuencia, las cosas se hacen mal y se producen resultados no deseados.

Pensar que el capital esencial de las personas no es la seguridad laboral sino la información. Para que ésta pueda ser transmitida en forma satisfactoria, es útil valerse del humor, de los gestos y de la interrelación con el público. Se debe tener en cuenta el manejo del tiempo y que el mensaje sea claro, por lo que se aconseja hacer un ensayo antes de una presentación. El objetivo es lograr que las cosas se hagan sin malentendidos ni imprevistos.

Sí en REGARM LTDA, se tienen en cuenta los aspectos comunicacionales de las relaciones humanas se pueden evitar "cortocircuitos", que son fuente de

desaliento y desmotivación para la tarea y transformar aún los ruidos improductivos de la comunicación informal en un sonido enriquecedor.

Por otra parte, las relaciones interpersonales 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.

Es recordar siempre que comunicación quiere decir compartir con. Aún en un mundo informatizado, sea por E-mail, internet, fax, teléfono, alrededor de un escritorio, frente a una mesa de reuniones, en un pasillo, la comunicación (el compartir con) entre las personas es el corazón de cualquier empresa u organización. Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una persona o empresa. Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía.

Además, se sugiere a la gerencia que para fortalecer buenas relaciones interpersonales, tanto dentro como fuera de la empresa, 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 que trabajan dentro de la empresa.

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funcionan. Es por este motivo indispensable fortalecerla, para que de esta manera el clima organizacional sea el más adecuado para todos los miembros 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 debe tener claridad de los objetivos estratégicos que REGARM LTDA, ha establecido para su crecimiento, ventaja competitiva y posicionamiento.

BIBLIOGRAFIA

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Directorio de Afiliados. San Juan de Pasto: Edinar, 2006.

CERTO, Samuel. Administración Moderna. Bogotá : Prentice Hall, 2001. 412 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Bogotá, Colombia: Mc Graw – Hill, 2000. 578 p

Davis, K. y J.Newtrom.(1985). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Editorial: Mc Graw – Hill. México. 400p

FEDESARROLLO. Zuleta Luis y Parra Mónica. Base información DANE. 2002. Índice de Precios al Consumidor grupo Medicamentos DANE. Agosto 2001 – Agosto 2005.

INTERDATA S.A. Empresa que audita el Pharmaceutical Market of Colombia (PMC): Cadenas, Farmacias Independientes, Mayoristas, Cooperativas y Cajas. Octubre 2005.

MENDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación. 3 ed. Bogotá : Mc Graw – Hill, 2001. 170 p

ROBBINS, Sthephen. Comportamiento organizacional. Octava edición México: Prentice Hall, 1999. p. 250.

ROSENBERG, Jerry M. Diccionario de administración y finanzas. Barcelona, España: Oceano Grupo, 1999

TAMAYO TAMAYO, Mario. Aprender a Investigar. Modulo 2. Santa Fe de Bogotá: Arfoeditores, 1999. 140 p

TORRECILLA Oscar Donato. Clima Organizacional y su influencia en la productividad laboral.

WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5 ed. México : Mc Graw – Hill, 2000. 376 p

INTERNET

GAYNOR BUTERFIELD, Eric. Comportamiento y desarrollo organizacional. www.gestiopolis.com, junio 17 de 2006.

ZAMUDIO URIBE, Carlos. Clima organizacional en las pymes. [www. google/clima organizacional.com](http://www.google/clima_organizacional.com), diciembre 12 de 2005.

www.ministeriodelaproteccionsocial.com

ANEXOS

ANEXO A.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE
LA EMPRESA REGARM LTDA.

Investigación: “Propuesta de un modelo administrativo para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa REGARM LTDA.”

Objetivo: Recolectar información necesaria para realizar el diagnóstico de los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa REGARM Ltda con el fin de encontrar falencias que permitan proponer un modelo administrativo para su mejoramiento.

Buenos días/tardes, conteste las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, teniendo en cuenta que sus respuestas son muy valiosas para el desarrollo de esta investigación y para el fortalecimiento institucional. Sus respuestas serán totalmente confidenciales. Gracias por su colaboración.

FECHA: _____

I. DATOS GENERALES

1. Cargo: Administrativo____ Operativo____

2. ¿Hace cuánto tiempo labora en esta empresa?

Menos de un año____ De uno a tres años____ Tres años o más____

3. Nivel educativo: Primaria____ Bachiller____ Técnico____ Tecnólogo____
Estudios Universitarios____ Otro

¿Cuál?_____

II. FACTORES DEL MODELO ADMINISTRATIVO ACTUAL QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. MOTIVACIÓN

1.1. Que necesidades relacionadas con su trabajo considera más importante, enumérelas de 1 a 5, siendo 1 la más importante.

1.1.1 Necesidades fisiológicas (comodidad física, horarios de trabajo, remuneración y beneficios, descansos) _____

1.1.2 Necesidades de seguridad (trabajo seguro, permanencia en el empleo, protección) _____

1.1.3 Necesidades sociales (amistad de los compañeros, interacción con los clientes, camaradería, dirección amigable) _____

1.1.4 Necesidades de estima (reconocimiento, responsabilidad, orgullo, promociones) _____

1.1.5 Necesidades de autorrealización (crecimiento personal, autonomía, participación en las decisiones, trabajo desafiante) _____

1.2 ¿Cuáles de estas necesidades ya han sido satisfechas a través de su trabajo?

1.2.1 Necesidades fisiológicas _____

1.2.2 Necesidades de seguridad _____

1.2.3 Necesidades sociales _____

1.2.4 Necesidades de estima _____

1.2.5 Necesidades de autorrealización. _____

1.3 Para el logro de las necesidades antes mencionadas, considera que la administración si ha contribuido porque:

1.3.1 Le han permitido participar en la toma de decisiones. _____

1.3.2 El sistema de comunicación es abierto y flexible _____

1.3.3 La administración facilita las relaciones interpersonales _____

1.3.4 La empresa motiva a sus trabajadores a través de recompensas e incentivos _____

1.3.5 Otra razón, ¿Cuál? _____

1.4 ¿Qué dificultades se le han presentado para satisfacer sus necesidades dentro de la empresa?

1.4.1 No permitir su participación en la toma de decisiones _____

1.4.2 El sistema de comunicación no es flexible y claro. _____

1.4.3 La administración no facilita las relaciones interpersonales dentro de la empresa _____

1.4.4 La empresa no motiva a sus trabajadores a través de recompensas. _____

2. COMUNICACIÓN

2.1 ¿Cómo considera que es la comunicación en la empresa?

2.1.1 De tipo vertical (solo llevan ordenes) los empleados no generan información. _____

2.1.2 De tipo vertical y descendente, la administración tiene en cuenta las comunicaciones ascendentes provenientes de la base, pero no las acepta. _____

2.1.3 De tipo vertical, descendente y ascendente y existe comunicación lateral entre los empleados. _____

2.1.4 La comunicación fluye de forma clara y precisa en todas las direcciones. _____

2.2. ¿Usted cree que el actual sistema de comunicación de la empresa es el más adecuado?

2.2.1 Si _____

2.2.2 No _____

¿Porqué? _____

2.3 Si su respuesta es no, ¿Cuál considera usted es el mejor sistema de comunicación para la empresa?

2.3.1 De tipo vertical ____

2.3.2 De tipo vertical y descendente _____

2.3.3 De tipo vertical, descendente y ascendente _____

2.3.4 Fluye en todas las direcciones _____

2.4 ¿La comunicación actual favorece la toma de decisiones?

2.4.1 Si _____

2.4.2 No _____

¿Por qué? _____

2.5 ¿La comunicación actual favorece las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

2.5.1 Si _____

2.5.2 No _____

¿Por qué? _____

3 RELACIONES INTERPERSONALES

3.1 ¿Como se viven las relaciones interpersonales en la empresa?

3.1.1 Cerradas, de desconfianza y temor _____

3.1.2 Son un poco más abiertas, sin embargo existe poca interacción entre los empleados. _____

3.1.3 Hay confianza y libertad de interacción entre los empleados _____

3.1.4 Se fomenta las relaciones interpersonales y la confianza mutua entre todos _____

3.2 ¿Por qué cree que se dan de esta manera las relaciones interpersonales?

3.2.1 Por que le han permitido participar en la toma de decisiones. Si ___No___

3.2.2 Por que el sistema de comunicación es abierto y flexible Si ___ No___

3.2.3 Por que la administración facilita las relaciones interpersonales Si ___No___

3.2.4 Por que la empresa motiva a sus trabajadores a través de recompensas e incentivos Si _____ No_____

3.2.5 Otra razón, ¿Cuál?

3.3 ¿Cómo afectan las relaciones interpersonales que se viven en la empresa en su desempeño laboral?

3.3.1 Generando desanimo y desmotivación para realizar sus actividades

3.3.2 Generando frustración, estrés y desinterés

3.3.3 Generando interés y satisfacción

3.3.4 Generando motivación, confianza y rendimiento

3.3.5 Generando conflicto

4 CONFLICTO

4.1 ¿De qué manera se afrontan con mayor frecuencia los conflictos al interior de la empresa?

4.1.1 Discutiendo____

4.1.2 Dialogando____

4.1.3 Buscando culpables____

4.1.4 Informando a gerencia para que intervenga____

4.2. ¿Cuál considera usted es la principal causa generadora de conflicto dentro de la empresa?

4.2.1 Inconformidad en la toma de decisiones _____

4.2.2 Deficiencias en la comunicación____

4.2.3 Diferencias en las relaciones personales____

4.2.4 Desigualdad en el sistema de recompensas y sanciones _____

Otra ¿Cuál?_____

5 INVOLUCRAMIENTO – SENTIDO DE PERTENENCIA

5.1 ¿Cómo considera usted su nivel de involucramiento con la organización?

5.1.1 Alto _____

5.1.2 Medio _____

5.1.3 Bajo _____

5.2. La calificación de su nivel de involucramiento es resultado de:

5.2.1 La forma cómo se toman decisiones en la empresa

_____ ¿Por qué? _____

5.2.2 La forma de comunicación existente en la empresa

_____ ¿Por qué? _____

5.2.3 Las relaciones interpersonales existentes en la empresa

No _____ ¿Por qué? _____

5.2.4 El método de recompensas y sanciones que se vive en la empresa

_____ ¿Por qué? _____

5.3 ¿Qué sugerencias daría a usted a la administración actual para favorecer o incrementar su compromiso con la organización?

6 ESTRÉS

6.1 ¿Qué situaciones relacionadas con su trabajo le ocasionan mayor estrés?

6.1.1 El proceso de toma de decisiones _____ ¿Por qué? _____

6.1.2 La forma como se lleva la comunicación en la organización _____ ¿Por qué?

6.1.3 Las relaciones interpersonales _____ ¿Por qué? _____

6.1.4 El sistema de recompensas y sanciones _____ ¿Por qué? _____

7. ASPECTOS GENERALES

7.1 ¿Cómo considera que deberían ser los siguientes aspectos para fortalecer el clima organizacional?

7.1.1 El proceso de toma de decisiones _____

7.1.2 El sistema de comunicación _____

7.1.3 Las relaciones interpersonales _____

7.1.4 El sistema de recompensas e incentivos _____

Observaciones: _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO B.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA REGARM LTDA.

Investigación: “Propuesta de un modelo administrativo para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa REGARM LTDA.”

Objetivo: Recolectar información necesaria para realizar el diagnóstico de los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa REGARM Ltda. desde la perspectiva gerencial con el fin de encontrar falencias que permitan proponer un modelo administrativo para su mejoramiento.

FECHA: _____

I. DATOS GENERALES

1. Nombre _____
2. Nivel de estudios _____
3. Edad _____

II. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL MOTIVACIÓN

4. ¿Considera usted que sus empleados al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, satisfacen sus necesidades personales?
5. ¿Qué tipo de reconocimientos son concedidos a sus empleados cuando se destacan en el cumplimiento de alguna labor?
Reconocimiento en público
Incentivos de tipo económico
Felicitaciones de forma personal
Ascendiéndolo(a) a un mejor cargo
6. ¿Cuál de los anteriores incentivos cree usted son los que mayor incidencia tienen en la motivación de sus empleados?
7. ¿Cómo describe usted el ambiente laboral que se vive en toda la empresa?

INVOLUCRAMIENTO

8. ¿Describa el proceso que usted lleva a cabo para tomar decisiones al interior de

la empresa?

9. ¿Considera usted que la actual forma cómo toma las decisiones es la más adecuada y satisface las expectativas de sus empleados?

10. ¿Los empleados tienen la oportunidad de participar en la solución de los problemas que se presentan al interior de la empresa?

11. ¿Sus empleados tienen la suficiente autonomía como para resolver por sí solos las dificultades que se presenten en sus puestos de trabajo?

VALORES

12. ¿Cuáles son los valores que más se promueven al interior de la empresa? ¿Siente que los empleados basan sus labores diarias en dichos valores?

13. ¿Cree usted que en su empresa tienen mayor peso los valores de tipo económico, intelectual o moral?

ESTRÉS

14. ¿Cuál cree usted es el principal factor generador de estrés al interior de la empresa?

CONFLICTO

15. ¿De qué manera se afrontan los conflictos al interior de la empresa?

16. ¿Cuál considera usted es la principal causa generadora de conflicto dentro de la empresa?

COMUNICACIÓN

17. ¿Cómo percibe la comunicación al interior de la empresa?

18. ¿Considera que sus empleados sienten la libertad de expresarle sus opiniones sin temores?

19. ¿Se reúne frecuentemente con sus trabajadores para hablar sobre todos los aspectos de importancia de la empresa?

SENTIDO DE PERTENENCIA

20. ¿Cree sinceramente que sus empleados están comprometidos con los objetivos que persigue la empresa?

21. ¿Siente que a sus empleados les afecta las dificultades por las que pueda atravesar la empresa en algún momento?

RESPONSABILIDAD

22. ¿Considera usted que sus empleados cuentan con las capacidades suficientes para cumplir a cabalidad con sus responsabilidades sin necesidad de estar todo el tiempo supervisándolos?

ESTILO DE LIDERAZGO

23. ¿Describa sus cualidades y aspectos por fortalecer del estilo de liderazgo que ejerce en su empresa?

RELACIONES INTERPERSONALES

24. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales con sus empleados?

25. ¿Cómo percibe la ayuda y la colaboración entre los trabajadores de su empresa?