

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
POSTGRADO Y FORMACIÓN CONTINUADA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA



**DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO APLICADO AL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL MAC LTDA.**

Carolina Alegría Mejía
Cristian Nocua Rubio

Bogotá D.C, Colombia
Marzo 2017

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
POSTGRADO Y FORMACIÓN CONTINUADA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA



Proyecto de investigación en fundamentación Epistemológica presentado
como requisito parcial para optar al título de Gerente.

Línea de investigación
Desarrollo Económico y Calidad de Vida

Autores:

Carolina Alexandra Alegría Mejía

Cristian Camilo Nocua Rubio

Profesor Guía:

Arianne Illera Correal

Bogotá D.C, Colombia

Marzo 2017

Tabla De Contenido

1.	Introducción	2
2.	Planteamiento Del Problema.....	3
2.1	Línea De Investigación.....	4
2.2	Pregunta Problema	4
3.	Objetivos	5
3.1	Objetivo General:	5
3.2	Objetivos Específicos	5
4.	Justificación	6
5.	Marco Teórico.....	8
5.1	Antecedentes	9
5.1.1	Direccionamiento Estratégico.....	9
5.1.1.1	Misión.....	9
5.1.1.2	Visión.....	10
5.2	Estructura Organizacional	10
5.3	Diagrama De Procesos	10
5.4	Delimitación Entre Cultura Y Clima Organizacional	12
5.5	Tipos De Clima Organizacional.....	13
5.5.1	Clima de tipo autoritario.	14
5.5.2	Clima de tipo participativo.....	14
5.6	Dimensiones Clima Organizacional.....	15
5.7	Satisfacción Laboral.....	16
5.8	Clima Laboral:.....	16
5.8.1	Componentes fundamentales del clima laboral.	17
5.9	Teorías clima organizacional	17
5.9.1	Teoría de McGregor.....	17
5.9.2	Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	18

5.9.3	Teoría de los factores de Herzberg.	20
5.9.4	Teoría de la finalidad o de las metas de Locke.	21
5.10	Medición De Clima Organizacional	22
5.10.1	Modelo de medición de John Sudarky.	22
5.10.2	Modelo de Medición IMCOC.	22
5.10.3	Modelo Integrado de modificación del clima organizacional de Luc Brunet.	23
5.10.4	Modelo de Fernando Toro.	23
5.11	Definición de Variables	24
5.11.1	Objetivos.	24
5.11.2	Liderazgo.	24
5.11.3	Cooperacion.	24
5.11.4	Toma de Decisiones.	25
5.11.5	Relaciones interpersonales.	25
5.11.6	Motivación.	25
5.11.7	Control	26
5.11.8	Evaluación del desempeño.	26
5.12	Plan De Mejoramiento	27
5.13	Protocolo para la elaboración de un plan de mejora	27
6.	Marco Legal	28
7.	Metodología	29
7.1	Tipo de investigación	29
7.2	Método de Investigación	29
7.3	Población y Muestra.	29
7.4	Delimitación	30
7.4.1	Delimitación Geográfica.	30
7.4.2	Delimitación Temporal	30
7.4.3	Delimitación Temática.	30

7.5	Técnicas del Instrumento	30
7.6	Diseño del Instrumento	31
7.7	Parámetros De Medición.....	31
7.8	Lineamientos Metodológicos según el IMCOC.....	33
7.9	Encuesta Clima Organizacional IMCOC	33
8.	Análisis	36
8.1	Objetivos:.....	36
8.2	Cooperación	37
8.3	Liderazgo.....	39
8.4	Toma De Decisiones	40
8.5	Relaciones Interpersonales	41
8.6	Motivación	43
8.7	Control.....	44
8.8	Resultado Final De La Medición al Del Clima Organización En Comercializadora Internacional Mac	46
9.	Plan de Mejoramiento	47
9.1	Estrategias de Mejora.....	47
9.1.1	Estimular la integración del personal y trabajo en equipo.....	51
9.1.2	Mejorar la relación entre jefe y trabajadores	52
9.1.3	Fomentar las reuniones laborales de carácter informativo y participación en conjunto.....	52
9.1.4	Implementar actividades de retroalimentación	53
9.1.5	implementar actividades para fortalecer las relaciones entre jefe y empleado ..	53
10.	Conclusiones	54
11.	Recomendaciones	55
12.	Bibliografía.	56
13.	Anexos	58
9.2	Anexo 1	58

9.3 anexo 2	59
-------------------	----

Lista De Tablas

Tabla 1. Dimensiones Clima Organizacional. Fuente: tomado de Ramos, 2012, pág. 75.....	15
Tabla 2. Teoría X y Teoría Y de McGregor. Fuente: (Perez F. , 2014, pág. 24)	18
Tabla 3. Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg. Fuente: (Perez F. , 2014, pág. 29)	21
Tabla 4. población de la empresa. Fuente: Comercializadora Internacional Mac.	30
Tabla 5. Parámetros de medición. Elaborado por: Autores.	33
Tabla 6. encuestados variable objetivos. Fuente: autores	36
Tabla 7. encuestados variable cooperación. Fuente: Autores.	37
Tabla 8. encuestados variable liderazgo. Fuente: Autores.....	39
Tabla 9. calificación variable liderazgo. Fuente: Autores.	39
Tabla 10. encuestados variable toma de decisiones. Fuente: Autores.	40
Tabla 11. encuestados variable relaciones inter personales. Fuente: Autores.	41
Tabla 12. Encuestados variable control. Fuente: Autores.....	44

Lista de Figuras

Figura 1. comercializadora internacional Mac-organigrama general. Fuente: red interna comercializadora internacional Mac	10
Figura 2. Diagrama de procesos internos. Fuente: red interna comercializadora internacional Mac.	11
Figura 3. Jerarquía De Las Necesidades De Maslow. Fuente: (Lopez, 2001).....	19
Figura 4. calificación variable objetivos. Fuente: Autores	36
Figura 5. Calificación variable cooperación. Fuente: Autores.	37
Figura 6. calificación variable toma de decisiones. Fuente: Autores	40
Figura 7. Calificación variable relaciones interpersonales. Fuente: Autores.....	42
Figura 8. Encuestados variable motivación. Fuente: Autores.....	43
Figura 9. Encuestados variable motivación. Fuente: Autores.....	43
Figura 10. Calificación variable control. Fuente: Autores.....	44
Figura 11. diagnostico clima organizacional de la empresa. Fuente: Autores.....	46
Figura 12. Comparativo entre las diferentes variables del clima organizacional. Fuente: Autores.....	46

Figura 13. formato de actividades para el plan de mejora. Fuente: Autores50

Figura 14. estructura organizacional Comercializadora Internacional Mac. Fuente: empresa
caso de estudio.58

Figura 15. Formato de encuesta diagnostico clima organizacional metodología IMCOC65

Agradecimientos

Agradezco:

A Dios por ser la principal guía en el desarrollo de este trabajo, por brindarnos la fuerza necesaria para seguir adelante en cada nuevo proyecto y meta.

A nuestra familia por darnos todo su apoyo incondicional en pro del buen desarrollo de nuestra vida académica y profesional, y ser pieza fundamental en la construcción personas integras.

A nuestra tutora Ariane Illera por sus enseñanzas, orientación y asesoramientos de la presente investigación.

A la universidad la Gran Colombia por brindarnos todas las herramientas necesarias para la elaboración de la investigación.

A la empresa comercializadora internacional Mac por abrirnos las puertas de su empresa y proporcionarnos los datos necesarios para esta investigación, por su paciencia y su colaboración.

A todos ellos, muchas gracias.

Dedicatorias

Quiero dedicar este trabajo a Dios, que me permitió culminarlo satisfactoriamente y me otorgo la sabiduría para poder desarrollarlo.

A mis padres, quienes fueron incondicionales brindándome todo su apoyo y colaboración.

A mis hermanos quienes fueron la fuente de motivación para seguir adelante y dar un paso a la vez.

A mis amigos que me enseñaron que se puede luchar por los sueños que uno tiene.

**DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO APLICADO AL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL MAC LTDA.**

Resumen

El clima organizacional es una herramienta que las organizaciones cada vez están adaptando más una ventaja competitiva ante una economía globalizada, los constantes cambios y actualizaciones de nuevas tecnologías obligan a las empresas a generar nuevas formas de innovación. Sin embargo, la innovación surge por las personas y por esta razón Chiavenato afirma que “las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones”.

En este trabajo se pretende identificar la necesidad de establecer un clima organizacional adecuado en la empresa Comercializadora Internacional Mac realizando un diagnóstico de su estado actual donde será posible identificar las diferentes variables que lo afectan y los aspectos a mejorar para fortalecer aquellas debilidades, con el fin de estructurar un plan de mejoramiento aumentando la satisfacción laboral, productividad y desarrollo de los colaboradores.

palabras claves: Clima Organizacional, Talento Humano, Ventaja Competitiva.

Abstrac

The organizational climate is a tool that organizations are increasingly adapting more of a competitive advantage to a global economy. Constant changes and updates of new technologies force companies to generate new forms of innovation. However, the innovation arises by the people and for this reason Chiavenato affirms that " people constitute the most important asset of the organizations".

This research intends to identify the need to establish an adequate organizational climate in the company Comercializadora Internacional Mac, making a diagnosis of its current state, where it will be possible to identify the different variables that affect it and the aspects to be improved to strengthen those weaknesses, with the purpose of structuring a plan of improvement increasing the work satisfaction, productivity and development of the collaborators.

Key words: Organizational Climate, Human Talent, Competitive Advantage.

1. Introducción

En un entorno globalizado y competitivo en donde las organizaciones deben reinventarse y crear estrategias para garantizar su éxito y supervivencia en el mercado, es fácil determinar que lo más positivo para una organización va muy unido a la efectividad en la administración, pero no solo de sus recursos financieros y materiales sino también del talento humano, el cual debe ser parte de las ventajas competitivas que le generen valor a la empresa y permitan crear sus propias características diferenciadoras. Las actividades que desarrolla el clima organizacional deben fortalecer la organización interna, el ambiente laboral y propender por el bienestar y la satisfacción del personal, esto se traduce en mayor competitividad, mejor servicio al cliente y, por ende, lograr que los objetivos y estrategias del área de talento humano se alineen con los objetivos y estrategias de la organización.

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un plan de mejoramiento para optimizar los procesos internos y la efectividad de Comercializadora Internacional Mac Ltda. desde el clima organizacional mediante un diagnóstico utilizando la metodología IMCOC(instrumento para medir clima organizacional en organizaciones de Colombia) que permita identificar debilidades en la áreas de trabajo, toma de decisiones, insatisfacción laboral, conflictos interpersonales y demás aspectos que no solo estén afectando la productividad de la empresa sino también el ambiente laboral y sentido de pertenencia por la misma.

Para ello está estructurado con la fundamentación teórica de las diferentes definiciones del clima organizacional, los autores y sus respectivas teorías y un desglose de la metodología que permite diagnosticar el clima organizacional mediante un instrumento sencillo y fácil de interpretar al momento de realizar el análisis de la situación actual de la empresa.

2. Planteamiento Del Problema

Comercializadora Internacional Mac Ltda. tiene un amplio portafolio de productos y servicios junto con la constante visión de generar canales de comercialización eficientes como también la expansión de sus negocios a nivel nacional como internacional, por lo que la gestión humana dentro de las nuevas oportunidades de incursionar en nuevos mercados tiene una alta importancia para obtener mejores resultados y un óptimo desempeño de sus productos y servicios. Debido a esto se busca una ventaja competitiva que diferencie y garantice la rentabilidad del negocio de la empresa, para ello se necesita una visión estratégica del negocio, y una de ellas son las personas tal y como afirma Chiavenato: “el socio más íntimo de la organización es el empleado” (Chiavenato, 2002). Sin embargo, algunas veces no se tiene en cuenta esta importante contribución de conocimientos y experiencias que pueden aportar las personas que laboran en una empresa.

Para la empresa Comercializadora Internacional Mac Ltda. es importante alcanzar los objetivos propuestos estando en la capacidad de crecer en la mejora continua de cada uno de los procesos que rigen su actividad. No obstante, se ha evidenciado los diferentes inconvenientes dentro de la parte interna de la empresa, como la falta de cultura organizacional percibida por los directivos de la empresa, como también la insatisfacción laboral y poca motivación en el cumplimiento de los objetivos propuestos por parte de algunos trabajadores.

Esto a su vez, genera inconformismo por ambas partes tanto para los empleados como para los empleadores, creando un ambiente tenso y desfavorable en algunas oportunidades. Además, dentro de los procesos internos existen falencias de comunicación entre los empleados y los gerentes, existe una desinformación de las responsabilidades de cada cargo, también de las funciones específicas de cada persona y esto se percibe en la productividad de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Por otra parte, el vacío que existe dentro del establecimiento de procesos adecuados ha permitido el desorden interno de la compañía. Por lo que no se tiene la garantía que las personas cumplen sus funciones de la mejor manera y mucho menos si los empleados realizan sus funciones con la motivación adecuada. Además, no se cuenta con total certeza que las personas

involucradas en los distintos procedimientos que se ejecutan en la parte interna de la empresa estén satisfechas laboralmente y puedan cumplir con los objetivos de la organización.

La situación descrita hace referencia al diagnóstico del clima organizacional realizado en el presente trabajo con el fin de plantear un plan de mejoramiento para mejorar aquellos aspectos que reflejen un clima desfavorable de esta manera, tal y como afirma Chiavenato: la organización debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas alcancen sus objetivos individuales y de ese modo se beneficien ambas partes (Chiavenato, 2002). Es decir, manejar un clima organizacional en donde el empleado y el jefe puedan interactuar de la manera una forma correcta.

2.1 Línea De Investigación

Desarrollo económico y calidad de vida.

2.2 Pregunta Problema

¿Qué acciones de mejora permitirán el mejoramiento del clima organizacional en la empresa?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General:

Proponer un plan de mejoramiento aplicado al clima organizacional en la empresa Comercializadora Internacional Mac.

3.2 Objetivos Específicos

- A. Diagnosticar las actividades o áreas críticas a mejorar dentro de la compañía que afecten la producción de la empresa y desarrollo potencial de sus empleados.
- B. Analizar la operación y los procesos que afectan el clima organizacional en la compañía.
- C. Proponer acciones de mejora que le permitan a la compañía superar sus debilidades y fortalecer su organización interna y producción.

4. Justificación

Las organizaciones empresariales en un mundo globalizado se encuentran ante muchas dificultades en el mercado actual, el constante desarrollo y crecimiento de las empresas obligan a las empresas a recurrir a nuevos planteamientos organizacionales de tal forma que permita crear una mayor competencia y posicionamiento en un sector determinado, “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (Porter, 1991), lo que permite la diferenciación entre las empresas.

Cuando se crea una empresa se centra en el plan de negocios y el análisis del mercado al que se va a incursionar, justificándolo mediante estados financieros proyectados para un retorno de la inversión de capitales. Sin embargo, en el ambiente laboral existe la necesidad de generar y mantener un entorno en el cual para los empleados y para la empresa exista un beneficio mutuo, de tal modo que permita obtener mayores resultados y alcanzar de una manera más clara los objetivos propuestos por la organización es decir una ventaja competitiva desde el talento humano.

Las organizaciones y sus avances en el clima organizacional evidencian que el secreto para la innovación son las personas pues de ellas ha dependido los avances históricos en la humanidad, aquellas personas que intentan cambiar lo tradicional recorriendo nuevos caminos para obtener mejores resultados. Esta es una de las razones por las que en las empresas “las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones”(Chiavenato, 2002) y “el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y destrezas de los trabajadores” (Bohlander, Snell, & Sherman, 2004, pág. 76)

Por otra parte, José Manuel Vecino, nos hace referencia a la importancia de las personas en las empresas:

Cada uno de los procesos propios de la gestión humana, aportan de modo significativo en la consolidación de una cultura institucional acorde con la filosofía y modo de ser de la empresa y se orienta a ofrecer un trabajo de calidad e infunde entusiasmo en cada uno de los colaboradores por cuanto se fortalece el sentido de pertenencia. (Vecino, 2012, pág. 112)

El entorno empresarial globalizado demanda de una estructuración adecuada en su clima organizacional para lograr establecer un ambiente satisfactorio para los funcionarios que genere mayor productividad en la empresa, sin embargo, algunos factores del clima laboral pueden afectar de manera significativa los resultados en lo que están propuestos los objetivos y los alcances de la empresa, ya sea para aumentar sus beneficios y rentabilidades o para generar una caída del negocio. Esto se resume en que la organización tiene como principal componente a las personas que laboran en ella y actúan como el motor principal del modelo de negocio que se tiene. Por lo que “la gente juega el papel de titular y es fundamental lograr al máximo la aceptación, participación e involucramiento del talento humano en todas las actividades” (Alvarado, 1998, pág. 48)

El presente trabajo busca que la empresa Comercializadora Internacional Mac obtenga un plan de mejoramiento aplicado al Clima organizacional, de tal forma que se fortalezca la percepción que tienen los empleados y directivos de la empresa y esta pueda estar preparada para alcanzar y cumplir sus objetivos con visión nacional como internacional, aumentando la eficiencia en los procesos internos de la organización y que genere un valor agregado para la compañía, debido a que permite garantizar aspectos como: satisfacción del personal, comunicación entre compañeros y jefes, tener un tipo de liderazgo adecuado, descentralizar funciones y asignar responsabilidades específicas a otras áreas. De esta manera la administración podrá contar con un soporte importante en la gerencia del personal puesto que “el desarrollo del talento de la gente es la tarea más importante del negocio” (Drucker, 2002, pág. 69)

Además, acciones de mejora al clima organizacional genera un aporte en la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos, conductas y valores de los trabajadores al interior de la empresa, de tal forma que los directivos puedan tener en cuenta aquellos factores en la toma de decisiones para mejorar y favorecer no solo a la compañía y sus objetivos sino también a sus trabajadores, que son el principal agente impulsador en la productividad, así se fortalecerán y potencializarán sus capacidades, aptitudes y habilidades llevándolos a superar los límites que surgen en los ambientes laborales.

5. Marco Teórico

La producción de un país se lleva a cabo mediante la ejecución adecuada de un conjunto de actividades que dan como resultado un producto o servicio, todo esto se desarrolla dentro de una organización que requiere de la existencia de recursos materiales, físicos, económicos y principalmente personas que representa a su vez, el componente más importante dentro de las compañías, todos estos factores deben ser coordinados, optimizados y controlados mediante una actividad administrativa que requiere de gran responsabilidad y que depende no solo del tamaño de la empresa sino también de cómo sus propietarios deseen manejarla o de qué manera pretendan que esta se desarrolle dentro de un mercado.

La administración de una organización se encuentra respaldada por teorías básicas que aparecieron a finales del siglo XIX como la clásica y la científica que a su vez han evolucionado en función del tamaño de las organizaciones, exigencias del mercado y tendencias globales.

Durante la primera guerra mundial, el ingeniero francés Henry Fayol fue el primero en analizar la administración y definir los principios de la ciencia administrativa posteriormente, las técnicas de Administración mejorada fueron introducidas por primera vez por Taylor, pero, estas teóricas clásicas fueron criticadas en la época de la Segunda guerra mundial debido a sus principios que eran demasiado mecanicistas en los que prevalece la preocupación por la estructura, por esta razón las personas eran consideradas recursos de producción incluso como maquinas, equipos y capital, además los reglamentos y enfoques eran autoritarios en donde para estas teorías, se requiere de la existencia de un jefe que tiene en sus manos el poder y responsabilidad absoluta.

A partir de esto surge un enfoque en las relaciones humanas esto incrementa el valor de la importancia de las personas internas. para el funcionamiento eficiente de una organización, se “demostró que los empleados no podían ser tratados como individuos maleables y pasivos, no podían ser tratados como maquinas, sino que eran seres humanos cuya producción dependía de su motivación interna y que era esencial para su bienestar, el que tuvieran un sentido de pertenencia” (I.ARNON, 1972, pág. 109).

Con el tiempo, se lograron obtener diferentes teorías administrativas fundamentadas en las personas, tales como: teoría de las relaciones humanas, teoría del comportamiento organizacional, teoría del desarrollo organizacional, entre otras que han

consolidado la definición y aplicación de modernos e innovadores conceptos administrativos aplicados a las organizaciones con influencia en el talento humano, que ha venido tomando fuerza e importancia a finales de los años sesenta, en la medida en que se logró comprender que el crecimiento de una organización exige mayor complejidad en los recursos materiales, físicos y humanos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que un incremento de la producción o rentabilidad requiere de un aumento en la tecnología, número de personas y las diferentes actividades de apoyo que son necesarias. Esto crea la necesidad de mantener la supervivencia y competitividad del negocio en un mundo globalizado.

5.1 Antecedentes

Comercializadora Internacional Mac Ltda. fundada en el año 1995 por un núcleo familiar de padre e hijo con visión a suplir las necesidades del actual mercado globalizado especializándose en la comercialización de productos a nivel nacional e internacional, con importantes negociaciones en países orientales como también en países centroamericanos. Dentro de sus actividades principales se encuentra contrataciones estatales, suministro sector agrícola y representación de empresas extranjeras como Maf Roda, Falci Hand Tools Italy.

Con más de 20 años de experiencia la empresa cuenta con una alta capacidad de contratación pública, como también cuenta con las competencias necesarias para desarrollarse en un mercado altamente competitivo y globalizado.

5.1.1 Direccionamiento Estratégico

En Comercializadora Internacional Mac se mantiene la cultura de una organización promotora del mejoramiento continuo, por lo que está en constantes cambios con la finalidad de incentivar la motivación, capacitación y compromiso con los objetivos propuestos por la empresa desde una buena gestión del talento humano.

5.1.1.1 Misión.

Generar canales de comercialización eficiente, productiva y rentable, orientada a productos y servicios dirigidos al mercado institucional, para satisfacer a cabalidad las necesidades de los clientes y generar bienestar a los trabajadores.

5.1.1.2 Visión.

Para finales de 2018, Comercializadora Internacional Mac LTDA debe formar parte del selecto grupo de Empresas pioneras en la comercialización de productos a nivel internacional, bajo un concepto de Globalización, siendo reconocida por su cumplimiento, responsabilidad y calidad.

5.2 Estructura Organizacional

El organigrama establecido para la empresa Comercializadora Internacional Mac (*Gráfico 1*) describe el esquema organizacional conformado por las diferentes áreas; a nivel gerencial: Gerencia general, Gerencia Financiera, Gerencia de licitaciones y contratos, Gerencia Feria Agrícola, Gerencia de Sucursales, Gerencia negocios internacionales; y a nivel de staff se encuentran las áreas de: licitaciones, contabilidad, financiera.

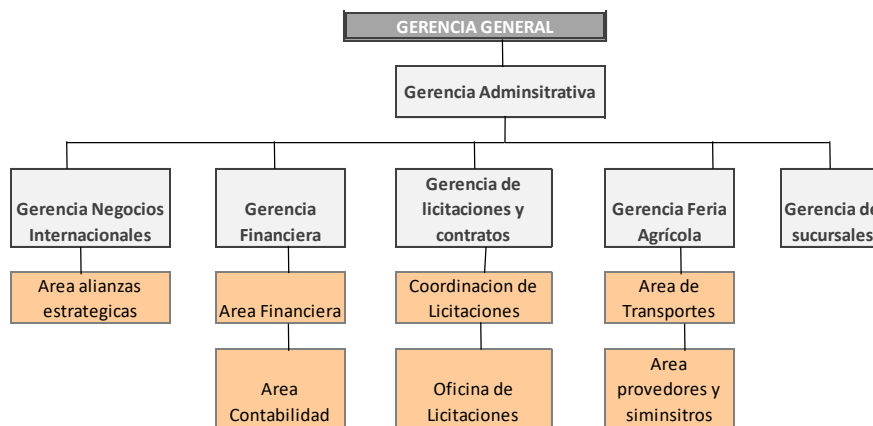


Figura 1. Comercializadora internacional Mac-organigrama general.

Fuente: Red interna comercializadora internacional Mac

La estructura organizacional está definida teniendo en cuenta que a cada proceso que se realice dentro de la empresa se le asigna un responsable de área con el fin de abordar el cumplimiento de los objetivos planteados a nivel general y a cada área en específica.

5.3 Diagrama De Procesos

La compañía en estudio desarrolla diferentes actividades económicas, sin embargo, su principal campo de acción se encuentra en suministros a entidades públicas y gubernamentales mediante contratación estatal o licitaciones públicas, además como áreas productivas la empresa

está incursionando en mercados como la comercialización de frutas y la importación de herramientas agrícolas modernizadas con el fin de impulsar la industrialización en el campo.

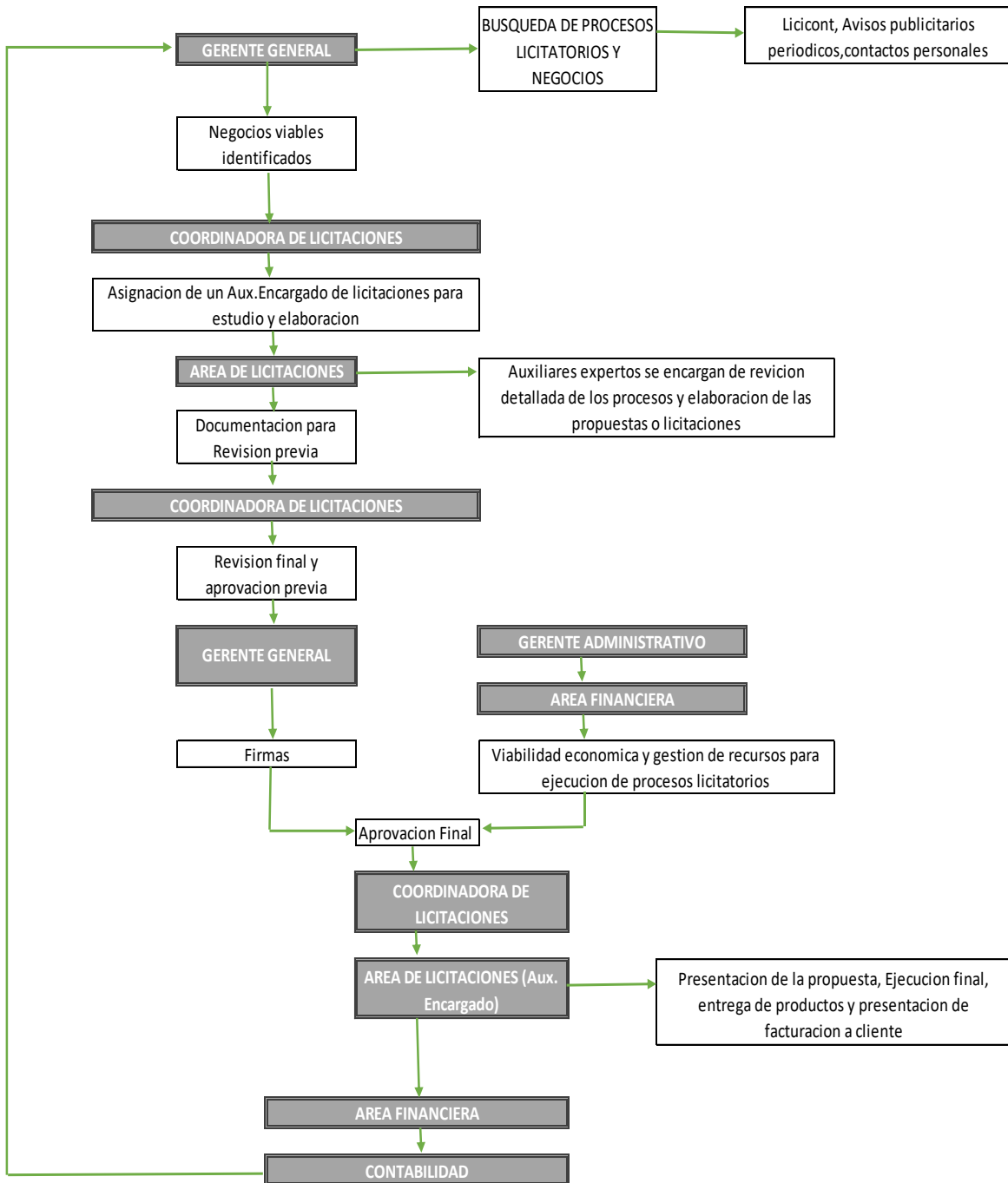


Figura 2. Diagrama de procesos internos.
Fuente: Red interna comercializadora internacional Mac.

5.4 Delimitación Entre Cultura Y Clima Organizacional

el mejoramiento continuo de las compañías ha llevado a analizar los distintos factores que afectan la productividad dentro de la empresa, un aumento significativo en la optimización de los procesos se convierte en mayores utilidades. El clima organizacional toma gran importancia, puesto que el ambiente laboral puede influir en los resultados que tenga la compañía, según Denison “concibe al clima organizacional como una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización” (Denison, 1991, pág. 84).

Para hablar sobre clima organizacional es necesario mencionar la cultura de la organización como un elemento constitutivo de esta, dependiendo de la fundamentación teórica que se elija. La cultura organizacional nos permite provocar un clima laboral que depende de la fortaleza de dicha cultura, es decir, el desempeño y los resultados de un trabajador son directamente proporcionales e influenciados en la motivación, logros y objetivos alcanzados en su entorno laboral.

El termino cultura organizacional puede estar interpretada por diferentes autores, dentro de los cuales se encuentran:

Pümpin y Garcia (citados por Jose & Carlos, 2008) definen la cultura como “el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen” (pág. 47).

Schein (1982) asocia la cultura organizacional “a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos” (pág. 23), como la comunicación, costumbres, normas en los ambientes laborales, valores corporativos y las relaciones interpersonales.

Según Fernando Toro (citado por Alvarez, y otros, 2005), “la cultura cumple una funcion uniformadora del pensamiento y la accion de las personas. De este modo hace predecible la accion individual, por consiguiente, posibilita la vida social organizada” (pág. 11).

Para Rodríguez & zapata (citados por Gutierrez & Izquierdo, 2013)“la cultura organizacional es una construcción colectiva determinada por la acción social. De esta manera la identidad y pertenencia a la organización implica al hombre de la organización a creer y tener

un comportamiento similar a como otros miembros creen y actúan y que los han consolidado en el tiempo” (pág. 67).

Sin embargo el concepto de clima organizacional hace referencia a las características del ambiente de trabajo, las cuales son percibidas por el trabajador de forma directa e indirectamente, desempeñando las actividades dentro de los procesos internos en el funcionamiento de la empresa. Además el clima es una variable que corresponde a la relación entre los comportamientos colectivos e individuales que experimenta el trabajador, el cual se observa al clima organizacional como un sistema dinámico.

El clima organizacional ha despertado el interés en cuantiosas investigaciones acerca de este comportamiento y de cómo son afectadas las compañías si trabajan en este tema tal y como afirma Pérez (2013) “para entender el clima organizacional es necesario comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos internos” (pág. 57). Además los ambientes laborales toman relevancia en las personas al garantizar una mayor productividad en trabajos donde se mantiene un clima favorable, de esta manera permitiendo a los trabajadores lograr alcanzar los objetivos empresariales como personales.

Según Méndez Álvarez (2006) se refiere al clima organizacional como:

“el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables como son objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”(Álvarez C. M., 2006, pág. 108).

Desde esta perspectiva se permite obtener una radiografía de la organización y, en consecuencia, establecer estrategias de mejora en el ambiente laboral.

5.5 Tipos De Clima Organizacional

El tipo de clima que se tiene en una organización representa un desafío en el trabajo de equipo, su correcta identificación puede contribuir en la manera que se percibe el nivel de satisfacción deseado, Según Likert (citado por Brunet, 2011), en su teoría de los sistemas establece dos tipos de clima organizacional:

5.5.1 Clima de tipo autoritario.

5.5.1.1 Sistema I autoritarismo explotador.

Los empleados no tienen participación en la toma de decisiones y son los jefes quienes son los únicos participes de estas debido a que no se le tiene la plena confianza al trabajador, es decir toman las decisiones de manera exclusiva.

5.5.1.2 Sistema II autoritarismo paternalista.

Este tipo de clima se caracteriza por poseer confianza en el empleado y maneja recompensas y castigos como motivación para los trabajadores y jefes de áreas. Las decisiones son tomadas por mecanismos de control en las subdivisiones de la empresa, sin embargo la mayor parte son tomadas por los altos directivos, manteniendo una relación entre el empleado y el superior.

5.5.2 Clima de tipo participativo.

5.5.2.1 Sistema III consultivo.

Las decisiones tomadas se desarrollan en un ambiente participativo en donde los empleados sienten la confianza y libertad de poder expresarse, las decisiones permanecen en un nivel superior sin embargo es permitido tomar decisiones en escalones inferiores. Los incentivos como las recompensas y por otro lado los castigos se utilizan en la motivación de los empleados, de tal forma, que se pueda presentar un ambiente dinámico y trabajo por objetivos.

5.5.2.2 Sistema IV Participación en Grupo.

Los superiores tienen la total confianza en sus empleados y se manejan la toma de decisiones en toda la organización con libertad en las distintas áreas que componen la empresa, además se maneja la comunicación ascendente, descendente y lateral que permite una mayor interacción entre los niveles. La motivación está dada por el establecimiento de objetivos y su rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Por otra parte existe una relación de confianza y amistad entre el jefe y el empleado lo que crea sólidos vínculos para alcanzar los objetivos de la organización bajo una planeación estratégica.

5.6 Dimensiones Clima Organizacional

Los incentivos que se tienen en un entorno organizacional son proporcionales al comportamiento de las personas, tal y como afirma Ramos (2012) “la organización constituye en cierta forma una micro sociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.” (pág. 73)

Uno de los instrumentos mas frecuentes para la identificación de las dimensiones del clima organizacional son los cuestionarios según Brunet (citado por Ramos, 2012, pág. 75) establece la relación de diferentes autores con respecto a las dimensiones del clima organizacional (Figura 3):

<i>Forehand y Gilmer</i>	<i>Friedlander y Margulies⁴</i>	<i>Gavin⁵</i>	<i>Lowler et al⁸</i>
1. Tamaño de la organización.	1. Empeño.	1. Estructura organizacional.	1. Competencia eficaz.
2. Estructura organizacional.	2. Obstáculos o trabas.	2. Obstáculo.	2. Responsabilidad.
3. Complejidad sistemática de la organización.	3. Intimidación.	3. Recompensa.	3. Nivel práctico concreto.
4. Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Riesgo.
5. Orientación de fines.	5. Actitud.	5. Confianza y consideración de parte de los administradores.	5. Impulsividad.
	6. Acento puesto sobre la producción.	6. Riesgos y desafíos.	
	7. Confianza.		
	8. Consideración.		
<i>Likert⁹</i>	<i>Litwin y Stringer¹¹</i>	<i>Meyer¹²</i>	<i>Payne et al¹⁴</i>
1. Métodos de mando.	1. Estructura organizacional.	1. Conformidad.	1. Tipo de organización.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.	2. Responsabilidad.	2. Responsabilidad.	2. Control.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.	3. Recompensa.	3. Normas.	
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	4. Riesgo.	4. Recompensa.	
5. Toma de decisiones.	5. Apoyo.	5. Claridad organizacional.	
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.	6. Normas.	6. Espíritu de trabajo.	
7. Procesos de control.	7. Conflicto.		
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.			
<i>Pritchard y Karasick¹⁵</i>	<i>Schneider y Bartlett¹⁶</i>	<i>Steers¹⁷</i>	<i>Halpin y Crofts⁷</i>
1. Autonomía.	1. Apoyo proveniente de la dirección.	1. Estructura organizacional.	1. Cohesión entre el cuerpo docente.
2. Conflicto contra cooperación.	2. Interés por los nuevos empleados.	2. Refuerzo.	2. Grado de compromiso del cuerpo docente.
3. Relaciones sociales.	3. Conflicto.	3. Centralización del poder.	3. Moral de grupo.

Tabla 1. Dimensiones Clima Organizacional. Fuente: tomado de Ramos, 2012, pág. 75

5.7 Satisfacción Laboral

El término de satisfacción puede establecerse como “el estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral”(Ramos, 2012, pág. 23). Es decir que existe una relación entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Además, la satisfacción laboral mantiene una directa proporción con la motivación, a mayor satisfacción mayor es la motivación que tiene el trabajador para cumplir con los objetivos de la empresa.

Para Brunet (citado por Ramos, 2012) “sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo” (pág. 23). Puesto que las personas son las que perciben el clima en el ambiente laboral de acuerdo a su satisfacción ya pueda ser agradable o desagradable con las necesidades de haya podido satisfacer.

Para ello es importante tener claridad en lo que diferencia el clima organizacional y la satisfacción laboral, debido a que mantienen una relación directa en cuanto si se sostiene un buen clima, los trabajadores tienden a tener una mayor satisfacción cuya consecuencia sería una persona mayor motivada para el ejercicio de sus funciones.

5.8 Clima Laboral:

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Además, el clima laboral mantiene un vínculo con la cultura organizacional, esta definición de cultura presenta una gran complejidad en su comprensión. Para Deal y Kennedy es “la cohesión de los valores, mitos, héroes y símbolos” (KENNEDY, 1982, pág. 72), por otra parte, Shein menciona la cultura organizacional como:

“un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido las suficientes influencias como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (h.Shein, 1988, pág. 56)

Por otra parte, es el medio físico que hace posible la ejecución de las actividades de los funcionarios que apuntan hacia el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la organización.

5.8.1 Componentes fundamentales del clima laboral.

El clima laboral u organizacional se podría analizar a través de varios niveles según Gloria Tena:

- A. Los artefactos y creaciones: refiriéndose el “que” y el “como”.
- B. Los valores: difíciles de observar directamente, sin embargo, se pueden conocer a través de entrevistas a los miembros importantes del grupo.
- C. Los supuestos básicos: donde se ven afectados los miembros del grupo en su manera de percibir, pensar y sentir dentro de la organización.

5.9 Teorías clima organizacional

5.9.1 Teoría de McGregor.

Douglas McGregor en 1960, fue uno de los principales expositores de teorías y modos gerenciales al definir los estilos de dirección, de acuerdo a su *teoría x* y su *teoría y*. en donde se resaltaban básicamente dos estilos de dirección: estilo autoritarismo y estilo participativo.

La primera corresponde a su *teoría x*, en donde, hacía referencia al modo gerencial autoritario, cuyo jefe impone a las personas las obligaciones que tienen que ser correspondidas por el trabajador, también maneja el jefe cierta distancia en la toma de decisiones y no le da participación al empleado. Los trabajadores pueden sufrir castigos o multas al no cumplir con las tareas designadas, sin embargo, menciona que existe un grupo de trabajadores que se inclinan a este estilo, puesto que, no desean asumir las responsabilidades que se demandan en los cargos superiores, sino que mantienen preocupación por su seguridad y estabilidad laboral.

La segunda llamada *teoría y*, corresponde a las personas que pueden adaptarse a un ambiente laboral, teniendo buenas relaciones interpersonales, controlan su trabajo y procuran asumir nuevas responsabilidades. Se mantiene un estilo participativo dentro de las decisiones tomadas en la empresa y aportan ideas para el mejoramiento continuo.

Para McGregor (citado por Perez F. , 2014, pág. 24) relaciona los supuestos de las *teoría x* y la *teoría y* en el siguiente cuadro:

SUPUESTOS DE LA TEORIA X	SUPUESTOS DE LA TEORIA Y
Trabajan lo menos posible	Consideran al trabajo natural como el juego
Carecen de ambición	Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
Evitan responsabilidades	En ciertas condiciones, buscan responsabilidades
Prefieren que las manden	Tienen imaginación y creatividad
Son crédulas y están mal informadas	Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos
Se resisten a los cambios	Sienten motivación y desean perfeccionarse
Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección	Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos

Tabla 2. Teoría X y Teoría Y de McGregor. Fuente: (Perez F. , 2014, pág. 24)

5.9.2 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Abraham Maslow en su libro *Motivación and Personality* (1954, *Motivación y personalidad*) postula la motivación de las personas en relación con la satisfacción de sus necesidades, las cuales menciona que son de tipo: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización.

La jerarquía de las necesidades de Maslow, propone que todo individuo tiene un conjunto de necesidades y se encuentran estructuradas en forma de pirámide, las necesidades que tiene mayor prioridad se encuentran en la parte más bajar de la pirámide y a su vez las necesidades de menor prioridad en la parte más alta.

Por otra parte, enfatiza que cuando un individuo logra satisfacer las necesidades del primer nivel, busca escalar al siguiente con el objetivo siempre de lograr satisfacer sus necesidades. Esta teoría propone la culminación de la satisfacción de las necesidades cuando

este logre la autorrealización (ver figura 4), lo cual pone en duda esta teoría al estar “el hombre lleno de necesidades” como afirmaba Blaise Pascal.

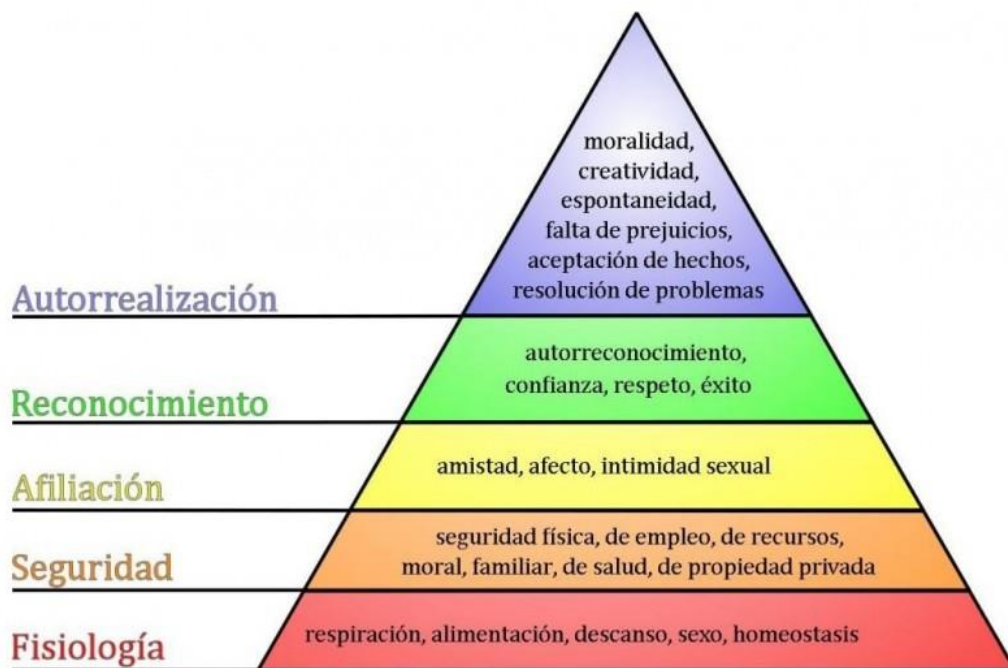


Figura 3. Jerarquía De Las Necesidades De Maslow. Fuente: (Lopez, 2001)

5.9.2.1 Necesidades Fisiológicas.

constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con la supervivencia, como la necesidad de alimentarse, vestirse y refugiarse. Estas necesidades pueden satisfacerse por medio de los salarios e incentivos económicos.

5.9.2.2 Necesidades de Seguridad.

se refieren a la necesidad de sentirse protegido y no amenazado antes distintas circunstancias en el entorno, una de ellas es la necesidad de estabilidad laboral, clima laboral agradable, calidad de vida entre otras.

5.9.2.3 Necesidades Sociales.

se determinan por las relaciones interpersonales como son la compañía, el afecto y la participación social. Puede satisfacerse mediante la interacción y cooperación en los equipos de trabajo.

5.9.2.4 Necesidades de Reconocimiento.

radica en la necesidad de todo individuo se sentirse respetado y valorado ante un esfuerzo. Se puede obtener mediante las recompensas y logros alcanzados, que proporcionen reconocimiento en la persona.

5.9.2.5 Necesidades de autorrealización:

es el máximo nivel en la jerarquía de las necesidades de Maslow y hace referencia al individuo cuando genera la realización misma a través del desarrollo de sus potencialidades. Se obtiene cuando se logra encontrar un sentido de vida en el trabajo y agrado por la realización de su talento al máximo.

Para comprender el comportamiento del clima organizacional es necesario conocer las causas de los comportamientos personales en los trabajadores y cuáles son sus necesidades a satisfacer desde las más básica hasta la de mayor crecimiento para el empleado.

5.9.3 Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los factores es desarrollada de acuerdo al sistema de Maslow, Herzberg determino que existen dos factores que influyen en la satisfacción laboral. El primer factor es cuando las necesidades están satisfechas estas se deben a factores intrínsecos, es decir, internos a la propia actividad del individuo, como el logro, reconocimiento, la responsabilidad, la realización y el progreso.

El segundo factor corresponde a los factores de higiene o factores extrínsecos, estos se relacionan con la insatisfacción, como las políticas y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y el salario. En este factor “el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo”(Perez F. , 2014, pág. 27). Para Herzberg cuando se tienen factores higiénicos óptimos, puede evitar la satisfacción de los trabajadores, sin embargo, llegan a un punto en que no se logra sostener la satisfacción por mucho tiempo y aún más cuando los factores higiénicos son pésimos generan una insatisfacción en los empleados de forma directa.

Según Herzberg (citado por Perez F. , 2014, pág. 29) Sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral e insatisfacción laboral y las relaciona en la (tabla 2):

FACTORES MOTIVACIONALES (DE SATISFACCIÓN)	FACTORES HIGIENICOS (DE INSATISFACCION)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación con su cargo)	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación con la empresa)
1. El trabajo en sí. 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Tabla 3. Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg. Fuente: (Perez F. , 2014, pág. 29)

5.9.4 Teoría de la finalidad o de las metas de Locke.

Locke (1968) determina que los objetivos son los que direccionan el comportamiento de los individuos; y este a su vez desarrolla una motivación en el empleado al realizar una tarea, puesto que son los objetivos o metas que los trabajadores siguen con el fin de la realización de una tarea, también pueden determinar el nivel de esfuerzo que emplearán para lograrla.

Para Locke los incentivos toman gran importancia a la hora de motivar a las personas al cumplimiento de los objetivos o metas, siendo esta el principal factor motivacional, puesto que las metas difíciles y específicas pueden producir deseos por alcanzarlas de parte de los empleados. Como afirma Betancur(2010):

“Para que las metas puedan obrar como incentivadores de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.”(pág. 43).

Por otra parte, Locke menciona en su teoría que debe existir una retroalimentación, de tal forma que el empleado pueda conocer sus avances y logros alcanzados con un objetivo o meta propuesta.

5.10 Medición De Clima Organizacional

El clima organizacional tiene gran variedad de instrumentos para su medición, consultores en el medio colombiano han desarrollado varios modelos, para la presente investigación se adoptará la metodología IMCOC y se realizará la presentación teórica de otros modelos de medición del clima organizacional:

“En Colombia, como en otros países de Iberoamérica, existe una gran variedad de instrumentos para medir el clima organizacional que han sido diseñados por autores, consultores y áreas de gestión humana y desarrollo organizacional de empresas en función de sus condiciones particulares. Además, las empresas multinacionales han creado sus propios instrumentos a nivel mundial y los aplican en sus oficinas regionales.” (Alvarez C. M., 2006, pág. 56).

5.10.1 Modelo de medición de John Sudarky.

uno de ellos aplicado por el profesor John Sudarky de la Universidad de los Andes denominado TECLA en el año 1977, el cual permite realizar un diagnóstico del clima organizacional el cual:

“se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson (en él se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro) y las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario). La aplicación del instrumento ha tenido éxito en las organizaciones colombianas, pues ha permitido obtener perfiles de identificación del clima. (...). El TECLA es uno de los modelos aplicados por estudiantes y consultores en el medio colombiano” (Alvarez C. M., 2006, págs. 55,56)

5.10.2 Modelo de Medición IMCOC

Sin embargo, en el año 1980 Álvarez formulo una metodología de medición del clima organización llamada “IMCOC”:

“El IMCOC fue formulado en 1980 como resultado de trabajos de grado de estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario. Se construye tomando como referencia el modelo teórico de las relaciones humanas. Su diseño tiene en

cuenta aspectos desarrollados por autores como Kurt Lewin, Simón Schein, Mc. Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris y Bennis”(Alvarez C. M., 2006, pág. 56)

5.10.3 Modelo Integrado de modificación del clima organizacional de Luc Brunet

Brunet (citado por Ramos, 2012, pág. 90) postula un modelo para lograr un acercamiento global cuando se modifica el clima organizacional en una empresa. Su modelo estaba basado en las teorías de Lewin y House, donde establece cinco fases diferentes:

- a) Para esta fase es necesario tomar conciencia de los posibles cambios que pueden surgir tanto en la dirección como en los empleados y que se deben proporcionar nuevos conocimientos acerca de otras estructuras organizacionales.
- b) Se establecen cambios de actitudes y se imponen reestructuraciones en el sistema organizacional y los procesos que lo componen.
- c) En esta fase el investigador se encarga del conocimiento aprendido por las dos partes (directivos y empleados) que deben ir conectados con los reajustes en la estructura organizacional.
- d) En esta etapa se califica y evalúa los rendimientos con respecto a los cambios establecidos en las fases anteriores y como se han relacionado con los objetivos propuestos en la organización.
- e) Esta etapa corresponde a una fase de integración, es decir, los cambios establecidos y la correspondiente evaluación de como a afectado estos cambios a la organización se consolidan, con el fin de obtener una productividad más eficiente, también se debe establecer los controles en los cambios establecidos para garantizar el éxito del modelo, como lo son las evaluaciones periódicas con respecto a los logros obtenidos y la buena comunicación entre el equipo de trabajo y los altos directivos.

5.10.4 Modelo de Fernando Toro.

Fernando Toro considera la percepción de las personas como un diagnostico real del ambiente laboral, este modelo se fundamenta en las reacciones que tienen los empleados y es formulada mediante una encuesta de clima organizacional ECO, evaluando factores psicológicos y Psicosociales a través de 49 ítems. La encuesta ECO es calificada empleando una escala tipo Likert de cinco puntos: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto. Cada uno de los 8 factores mencionados es evaluado con 6 Ítems de sentido

positivo y uno de sentido negativo que es necesario como control e indicador de seguridad de las respuestas aplicadas a la población objetivo. (Ramos, 2012, pág. 90).

5.11 Definición de Variables

Los factores que afectan el clima organizacional son múltiples, sin embargo, basándonos en el modelo inspirado en la teoría de Rensis Likert, la metodología IMCOC establece ocho variables: Objetivos, Procesos de Liderazgo, Comunicaciones, Toma de Decisiones, Control, Relaciones Interpersonales, Motivación, Capacitación y Entrenamiento. A continuación, se definen las variables que influyen en el clima organizacional y su participación en esta investigación.

5.11.1 Objetivos.

Hace referencia “al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja”(Alvarez C. M., 2006, pág. 67). Es decir, el conocimiento que posee el trabajador con respecto a los objetivos y su manera en que se identifica a través de la satisfacción de sus necesidades y su compromiso con la empresa. Además, esta variable evalúa con qué frecuencia las personas establecen las tareas y los resultados para el cumplimiento de dichos objetivos.

5.11.2 Liderazgo.

De acuerdo con Münch (2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión (pág. 145). Para esto existe la necesidad de contar con directivos cuyas capacidades de liderazgo puedan guiar los esfuerzos del equipo de trabajo para obtener el máximo logro y cumplir los objetivos con la mayor calidad posible. Esta variable brinda información de la percepción que se tiene en la empresa, de como esta siendo orientada hacia el cumplimiento de los objetivos y la confianza que el jefe inspira en relación con los empleados.

5.11.3 Cooperación.

La cooperación permitir producir asociaciones entre los empleados con el fin de alcanzar el logro de los objetivos en sus respectivas funciones. Mayo citado por Alvarez C. M. (2006) “señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización” (pág. 67) y se puede presentar de manera formal (en las acciones del trabajo) o informal (relaciones fuera del trabajo). La variable cooperación identifica los comportamientos

de cooperación y las actitudes de los trabajadores con respecto a la colaboración para la ejecución del trabajo.

5.11.4 Toma de Decisiones.

La toma de decisiones depende del estilo de dirección que maneje la empresa, debido a que las decisiones que se toman en las organizaciones influyen en los resultados de los objetivos propuestos por estas, los directivos mantienen sus puntos de vista ante una decisión que pueda afectar positiva o negativamente. Por este motivo, diversos líderes se inclinan hacia un liderazgo tradicional o incluso otros actúan de forma más deliberada o moderna. Las preguntas de esta variable se refieren tanto a la libertad que tiene el trabajador de participar en la toma de una decisión como también a la relación que existe entre el jefe y el empleado para alcanzar los objetivos.

5.11.5 Relaciones interpersonales.

Las organizaciones están compuestas por personas. El talento humano es uno de los factores que afecta la productividad de una empresa y la forma que esta logra cumplir las metas. A pesar que existen factores que pueden afectar la productividad de una compañía como los son la tecnología y el músculo financiero que esta posee, el talento humano y la forma en que se relaciona para ejecutar los procesos internos de la organización, son lo que realmente contribuyen a su correcto funcionamiento. El clima organizacional a su vez está influenciado en gran parte por esta variable, las relaciones humanas pueden establecer un clima organizacional agradable o desagradable para los empleados y pueden definir los comportamientos individuales en un ambiente laboral. Además, Tal y como afirma Alvarez, y otros (2005) “el comportamiento individual de las personas se caracteriza por las diferencias individuales y las de personalidad (...) Lo que basa que los comportamientos en el trabajo son resultado de un proceso consciente del pensamiento interno del individuo” (pág. 28). Esta variable permite obtener información en términos de comportamientos y actitudes cuando interactúan entre sí tanto en un entorno laboral como en la realización de actividades de carácter informal que no mantienen una relación directa con las acciones del trabajo.

5.11.6 Motivación.

La motivación en el campo laboral es uno de los principales factores en el comportamiento organizacional, puede generar un impacto a favor o en contra de la

competitividad de la misma empresa. Por esta razón el concepto de la motivación es “el más ligado a la perspectiva que se ha tenido acerca de la administración de las organizaciones (...), es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”(Alvarez, y otros, 2005, pág. 25). Por otra parte, la motivación también es “el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer alguna necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que se aplique a las acciones.”(Gestoso, 2000, pág. 132). La motivación en las organizaciones es manejada a través de estímulos en muchos casos se dan en forma de incentivos salariales y económicos, como también recompensas sociales y no materiales. Las preguntas formuladas e esta variable permiten suministrar información de los indicadores de la motivación dentro de la empresa y las estrategias implementadas en los trabajadores para lograr un mejor clima organizacional, además permiten conocer las condiciones actuales de la empresa, comportamientos de los directivos; en cuanto a la relación y motivación al cumplimiento de los objetivos y actitudes de los trabajadores que generan un clima organizacional.

5.11.7 Control

El control logra determinar la forma que el trabajo está siendo realizado en un tiempo determinado, también establece si el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización se han desarrollado de la forma correcta de acuerdo a la planeación estratégica que se esté implementando. Esta variable permite identificar la periodicidad con la que se realizan las actividades, determinan las actitudes individuales y la percepción que se tiene de la forma como se controlan los procesos internos.

5.11.8 Evaluación del desempeño

Se describe la evaluación del desempeño del talento humano como “una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización” (Chiavenato, 2002, pág. 21).

El mismo autor asegura además que la evaluación es un proceso dinámico que abarca no solo al evaluado sino también al gerente y representa una técnica de dirección importante en la

administrativa actual, puesto que es un mecanismo mediante el cual es posible identificar localizar problemas de supervisión, de integración de personas, adecuaciones a los cargos y falta de entrenamiento lo que permite establecer medios o programas para eliminar o neutralizar los problemas.

5.12 Plan De Mejoramiento

Contempla una estrategia de conjunto que interviene en las decisiones o cambios que deben incorporarse a los procesos u áreas de la organización, para que sean traducidos a un mejor servicio percibido. Dicho plan no solo permite la identificación de las debilidades de la empresa sino también el control y seguimiento de las acciones a desarrollar. La agencia nacional de evaluación de la calidad y acreditación (ANECA) propone para el plan de mejoras los siguientes ítems:

- A. Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- B. Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- C. Analizar su viabilidad.
- D. Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- E. Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- F. Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad.

5.13 Protocolo para la elaboración de un plan de mejora

Para desarrollar con éxito las acciones de mejora propuestas es necesario especificar tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos, se debe delegar un responsable de la implantación del plan y ejecución, fecha de inicio, indicadores, responsables del control y demás. Para esto la agencia nacional de evaluación de la calidad y acreditación (ANECA) define los siguientes pasos:

- A.** Identificación del área de mejora: El conjunto de fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso de evaluación institucional será el punto de partida para la detección de las dificultades presentes en el área de mejora seleccionada.
- B.** Detectar las principales causas del problema.
- C.** Formulación del objetivo: Una vez conocidas las causas que originaron el problema se fija el objetivo a conseguir.

- D.** Selección de las acciones de mejora: La selección de las acciones de mejora es consecuencia lógica del conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo fijado aplicando una metodología adecuada. El número de acciones dependerá de la complejidad del problema y de la organización.

6. Marco Legal

La importancia de un sistema de gestión de calidad es una forma como una organización realiza los procesos y la gestión en relación con la calidad. La norma NTC ISO 9000-2001 define los procedimientos y elementos que debe tener la organización para asegurar la calidad de los productos y servicios que se producen.

Esta norma le otorga a la organización un alto estándar de calidad y un posicionamiento en el mercado que se está incursionando debido a que es una norma internacional por lo que garantiza a la empresa un nivel más globalizados ante nuevas oportunidades de negocios.

La norma ISO 9000:2000 proporciona algunos aspectos en los procesos de gestión humana en donde establece “el personal que realice el trabajo que afecte a la calidad del producto, debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”(INCONTEC, 2000).

Por otra parte, la norma técnica NTCGP-1000:2004 aplicable a otras entidades prestadoras de servicios, en su numeral 6.2 plantea que la entidad debe tener en cuenta acerca del talento humano:

- A. Determinar la competencia necesaria de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la calidad del producto y/o servicios,
- B. Proporcionar formación o tomar acciones para satisfacer dichas necesidades.
- C. evaluar las acciones tomadas, en términos del impacto en la eficacia, eficiencia o efectividad del sistema de gestión de la calidad de la entidad;
- D. Asegurar de que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

7. Metodología

7.1 Tipo de investigación

El tipo de estudio de esta investigación presenta un diseño cuantitativo debido a la recolección de datos que debe realizarse, el instrumento implementado para la medición del clima organizacional fue el (IMCOC); durante la investigación se observó las situaciones tal y como se dan en su contexto dentro de la organización de forma real basándose en las variables de la herramienta usada para después analizarlos.

Esta investigación de este tipo permite identificar las variables analizadas dentro del clima organizacional para ayudar a realizar un diagnóstico sobre la situación actual dentro de la empresa.

7.2 Método de Investigación

El método de investigación es de un nivel descriptivo, debido a que busca especificar características y conflictos importantes del clima organizacional en la comercializadora internacional Mac al analizar cada variable; la investigación también tiene un enfoque cuantitativo ya que se pretende recolectar información a través del instrumento (IMCOC) a través de unas encuestas de medición de clima organizacional, donde se establecen un total de 45 ítems con finalidades de analizar las siete variables de forma independiente. Los resultados obtenidos en la investigación serán analizados en el programa de Microsoft Excel para tabular la información y poder generar gráficos comparativos de los resultados en la medición del clima organizacional.

7.3 Población y Muestra

La muestra está conformada por 10 empleados de las 15 personas que integran la empresa, las demás personas están discriminadas como 2 personas en la alta gerencia y tres personas que operan en diferentes sucursales a nivel nacional.

Cargos	Personas
Directivos	2
Coordinador de licitaciones	1
Auxiliares de licitaciones	3
Aseo	1
Financiera	1
Contabilidad	1
Mensajero	1
Conductores	1
Coordinador proyecto feria agrícola	1
Auxiliar de proyecto	1
Temporales	3

Tabla 4. población de la empresa. Fuente: Comercializadora Internacional Mac.

7.4 Delimitación

La investigación se limitará en los siguientes aspectos:

7.4.1 Delimitación Geográfica

La investigación sobre la medición del clima organizacional en la comercializadora internacional Mac se centrará en su sede de Bogotá al ser la que mayor número de personas posee y en donde existe mayor interacción de las relaciones humanas dentro de la organización.

7.4.2 Delimitación Temporal

Junio 2016- Noviembre 2016.

7.4.3 Delimitación Temática

Clima Organizacional

7.5 Técnicas del Instrumento

El instrumento de medición adoptado para medir el clima organizacional en la comercializadora internacional Mac fue el IMCOC consta de 45 preguntas distribuidas de forma que se permita analizar cada una de las siete variables fundamentadas en el modelo teórico de las relaciones humanas (Alvarez C. M., 2006). Las variables de esta investigación son:

- a) Objetivos (ítems 1,2,3) identificación de objetivos y colaboración, motivación y satisfacción.
- b) Cooperación (ítems (ítems 4,5,6,7,8,9,10,11,12,13) mide la colaboración y el trabajo en equipo, confianza, motivación, relaciones interpersonales y ambiente laboral
- c) Liderazgo (ítems 14,15,16,17,18,19,20,21,22) percepción del clima organizacional, tipo de liderazgo, control de trabajo en equipo, confianza, colaboración, satisfacción laboral y compromiso.
- d) Toma de decisiones (ítems 23,24,25,26) libertad en toma de decisiones, liderazgo, motivación, satisfacción laboral y compromiso.
- e) Relaciones interpersonales (ítems 27,28,29,30,31,32) comunicación interpersonal, colaboración, motivación, satisfacción laboral y percepción ambiente laboral.
- f) Motivación (ítems 33,34,35,36,37,38,39) satisfacción laboral, tipo de liderazgo, control del trabajo, incentivos y recompensas.
- g) Control (ítems 40,41,42,43,44,45) confianza, motivación, tipo de liderazgo, esfuerzo y reconocimiento, satisfacción laboral y compromiso.

7.6 Diseño del Instrumento

Las encuestas cuya finalidad es proporcionar un diagnóstico del clima organizacional en el caso de estudio está basada como se mencionaba anteriormente en un modelo de medición diseñada y sustentada por el autor colombiano Carlos Méndez. Las variables de evaluación están establecidas por una calificación de tipo Likert en escala de 1 a 7, denotando la calificación 1,2,3 un clima desfavorable, 4 clima neutro y 5,6,7 clima favorable. Esto permite realizar un análisis de la percepción del clima organizacional en la empresa por parte del empleado y poder diagnosticarla de manera grupal según las variables estudiadas.

7.7 Parámetros De Medición

A continuación, se presenta la medición de escala realizada en las diferentes preguntas:

CLIMA FAVORABLE			NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE		
7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Buena	Aceptable	regular	mala	muy mala	Pésima
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna
Toda la información	suficiente información	Apenas la necesaria	Alguna información	Muy poca	Casi ninguna	ninguna
Plenamente satisfecho	Satisfecho	medianamente satisfecho	le es indiferente	alguna insatisfacción	gran insatisfacción	insatisfacción absoluta
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna
Como líder	Como organizador	Como colaborador	Simplemente participa	participa porque le toca	Participa con mala disposición	No participa
Mucho	Lo suficiente	Lo necesario	Alguna participación	poca	casi ninguna	No participa
Toda la información	suficiente información	Apenas la necesaria	Alguna información	Muy poca	Casi ninguna	ninguna
Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Ocasionalmente	Con mucha frecuencia	Siempre
Le gusta mucho	Le gusta lo suficiente	simplemente le gusta	Se siente conforme	casi no le gusta	siete desagrado	No le gusta
Muy motivante	Motivante	Aceptable	Regular	Malo	Muy Malo	Pésimo
más de siete años	seis años	cinco años	cuatro años	tres años	dos años	un año o menos

importante, satisfactori a	importante, está contento	importante, le satisface	le es indiferente	le da alguna importancia	le da poca importancia	no le da importancia
muy contento	contento	tranquilo y satisfecho	indiferente	intranquilo	descontento y tensionado	muy restringido

Tabla 5. Parámetros de medición. Elaborado por: Autores.

7.8 Lineamientos Metodológicos según el IMCOC

1. Desarrollar un proceso de verificación de su grado de consistencia y confiabilidad que otorga plena validez de acuerdo con los procedimientos de la investigación científica.
2. Verificar la pertinencia del instrumento mediante el afinamiento constante de las preguntas y sus opciones de respuesta.
3. El estudio y análisis detallado sobre los diferentes cruces e interrelaciones de preguntas del cuestionario.
4. El diseño de un software que permita procesar la información obtenida con la aplicación de la encuesta.

7.9 Encuesta Clima Organizacional IMCOC

La encuesta desarrollada para el presente trabajo tiene los siguientes ítems y el formato se podrá observar en los anexos 2 de la presente investigación:

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos y metas de la empresa?
2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella.
3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, como se siente.
4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa
5. ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?

6. ¿Cómo califica su participación y aportes cuando trabaja en equipo?
7. Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa.
8. La empresa organiza, paseos, integraciones, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión.
9. ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?
10. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?
11. ¿Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa??
12. Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor.
13. Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección.
14. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?
15. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?
16. ¿Su trabajo, lo hace como usted quiere?
17. ¿Su jefe es una persona justa?
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?
19. ¿Su jefe controla su trabajo?
20. ¿Qué tipo de ayuda obtiene de su jefe para hacer mejor su trabajo?
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores?
22. A esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.
23. Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.
24. acepta asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente.
25. ¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa?
26. Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión.
27. Como califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo.
28. Cuando usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores.
29. Como califica usted, el trato y relación con su jefe.

30. Como califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa.
31. Cuando hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto.
32. En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección.
33. Le gusta el trabajo que le corresponde hacer.
34. De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, es justo.
35. ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?
36. En qué medida cumple usted con su trabajo.
37. ¿Cómo califica usted la recompensa? (Bonos, permisos, agradecimientos...) que recibe cuando realiza una labor bien hecha.
38. El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años).
39. Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa.
40. ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?
41. En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo.
42. Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo.
43. En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla.
44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?
45. Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien.

8. Análisis

Para el procesamiento de la información arrojada por la encuesta realizada se utilizó el programa Excel para realizar las tabulaciones y graficas respectivas, de tal forma que permitiera la interpretación de los resultados de una manera clara y concisa.

8.1 Objetivos:

ITEMS	DIMENSIÓN EVALUADA		OBJETIVOS				
	CALIFICACIÓN POR ITEM						
	CLIMA FAVORABLE		NEUTRO		CLIMA DESFAVORABLE		
	7	6	5	4	3	2	1
1. Como califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa y de su	Excelentes	Buenos	Aceptables	regulares	malos	muy malos	pesimos
		4	4	2			
2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella	Toda la información	suficiente información	Apenas la necesaria	Alguna información	Muy poca	Casi ninguna	ninguna
		3	6	1			
3. Al participar y contribuir usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, como se siente	Plena mente satisfecho	Satisfecho	medinamente satisfecho	le es indiferente	alguna insatisfaccion	gran insatisfaccion	insatisfaccion absoluta
		3	5	2			

Tabla 6. Encuestados variable objetivos. Fuente: autores

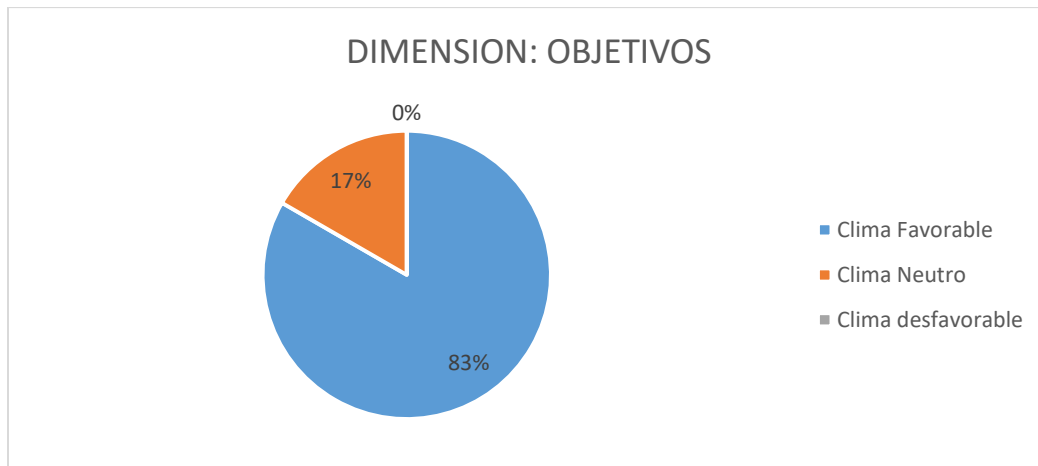


Figura 4. Calificación variable objetivos. Fuente: Autores

La dimensión objetivos corresponde al conocimiento que tienen los empleados de Comercializadora Internacional Mac acerca de los objetivos y metas pre establecidos por la organización y la información inicial que recibieron los empleados al ingresar a la empresa. El 83 % de los empleados afirman tener dichos conocimientos y se sienten satisfechos de poder contribuir y aportar al cumplimiento de los mismos, lo que refleja el sentido de pertenencia a la organización al sentir como suyos los logros que se cumplen en la empresa.

8.2 Cooperación

ITEMS	DIMENSIÓN EVALUADA		COOPERACION				
	CALIFICACIÓN POR ITEM						
	CLIMA FAVORABLE		NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			
	7	6	5	4	3	2	1
4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta	Excelente	Buena	Aceptable	regular	mala	muy mala	Pesima
		2	5	3			
5. En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna
		4	3	3			
6. Como califica su participación y aportes cuando trabaja en equipo	Como líder	Como organizador	Como colaborador	Simplemente participa	participa porque le toca	Participa con mala disposición	No participa
		3	3	2	2		
7. Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
		2	2	3	3		
8. La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
			2	4	4		
9. Como califica usted, su participación en las actividades de diversión y convivencia que realiza su empresa.	Excelente	Buena	Aceptable	regular	mala	muy mala	No participa
		1	6	3			
10. Que tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo.	Mucha	La suficiente	La necesaria	Alguna información	poca	casi ninguna	Ninguna
		4	4	2			
11. Que tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa	Mucho	Lo suficiente	Lo necesario	Alguna participación	poca	casi ninguna	No participa
	1		1	6	2		
12. Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
			4	5	1		
13. Califique la ayuda que usted presta para la solución de los problemas en su sección.	Mucha	La suficiente	La necesaria	Alguna ayuda	poca ayuda	casi ninguna	Ninguna
		4	4	2			

Tabla 7. Encuestados variable cooperación. Fuente: Autores.

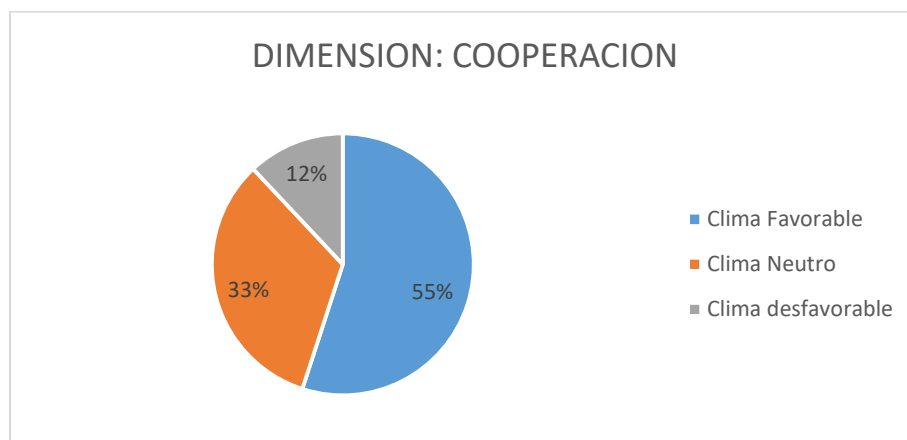


Figura 5. Calificación variable cooperación. Fuente: Autores.

Los resultados de las encuestas permiten identificar el grado de Cooperación que existe dentro de la organización para la ejecución de tareas propias de sus labores, 55% de los encuestados afirman participar en las diferentes actividades, colaborar a sus compañeros y apoyarse mutuamente en sus labores, el 33% presentan una posición neutra frente al tema, no son apáticos al apoyo que deben prestarle a sus compañeros o a las integraciones pero tampoco muestran ser participativos dentro de la organización.

Internamente ellos perciben que la colaboración entre trabajadores oscila entre aceptable y regular, en cuanto a participación, la tendencia no es muy clara, algunos son colaboradores, organizadores y otros señalan participar únicamente por que les toca, en su mayoría, las personas encuestadas señalaron aportar en los problemas de su área, lo que favorece a la competitividad de la compañía que se encuentra formada por personas proactivas ante las dificultades del equipo.

En cuanto a la cooperación entre compañero dentro de las oficinas o con personas de otras áreas, se observa que existen diferentes tipos de relaciones; hay personas que con mucha frecuencia aseguran divertirse con personas de su área u de otra sección de la empresa y en la misma cantidad hay personas que dicen hacerlo muy de vez en cuando.

En resumen, la dimensión Cooperación oscila entre un ambiente favorable y neutro que debe tratarse para mejorar el trabajo en equipo como también sus resultados puesto que esta representa no solo la cooperación entre compañeros sino también la forma en que los directivos proporcionan un ambiente de confianza, apoyan y colaboran a sus empleados para que su desempeño sea mayor.

8.3 Liderazgo

ITEMS	DIMENSIÓN EVALUADA		LIDERAZGO				
	CALIFICACIÓN POR ITEM						
	CLIMA FAVORABLE		NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			
	7	6	5	4	3	2	1
14. Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
			2	4	4		
15. Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
		1	3	4	2		
16. Su trabajo, lo hace como usted quiere	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
		1	4	4	1		
17. Su jefe es una persona justa.	Siempre	Con mucha frecuencia	La mayoría de las veces	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
			1	5	4		
18. Que tanto obedece a su jefe	Mucho	Lo suficiente	Lo necesaria	Regularmente	Poco	casi nada	Nada
		1	5	4			
19. Su jefe controla su trabajo.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
			4	5	1		
20. Que tipo de ayuda obtiene de su jefe para hacer mejor su trabajo.	Mucha	La suficiente	La necesaria	Alguna ayuda	poca ayuda	casi ninguna	Ninguna
			2	4	3	1	
21. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
			3	3	4		
22. Al ingresar esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	Toda la información	suficiente información	Apenas la necesaria	Alguna información	Muy poca	Casi ninguna	ninguna
		3	4	3			

Tabla 8. encuestados variable liderazgo. Fuente: Autores

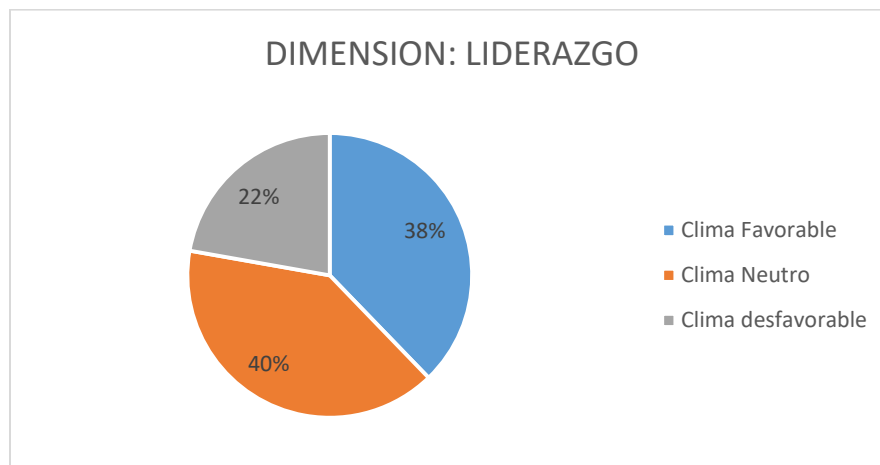


Tabla 9. calificación variable liderazgo. Fuente: Autores.

Esta dimensión representa la comunicación el estilo de dirección que se percibe en la empresa medida a partir de conductas y comportamientos del jefe hacia las actividades realizadas en la empresa y su equipo colaborador. Se muestra un clima organizacional 38% favorable, 40% neutro, el 18% corresponde a clima desfavorable, según las encuestas, este último porcentaje negativo hace referencia al tipo de comunicación entre jefe y trabajadores en donde las inquietudes y problemas no son discutidos libremente con los jefes, además una proporción importante de los encuestados no consideran a su jefe como una persona justa, aspectos que afectan la confianza y relación entre trabajadores y superiores, en donde la forma de actuar del equipo se debe más a un protocolo que a la conformidad del mismo con el tipo de liderazgo sobre el cual se desarrolla las tareas en la empresa.

8.4 Toma De Decisiones

ITEMS	DIMENSIÓN EVALUADA		TOMA DE DECISIONES				
	CALIFICACIÓN POR ITEM						
	CLIMA FAVORABLE		NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			
	7	6	5	4	3	2	1
23. Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Ocasionalmente	Con mucha frecuencia	Siempre
			3	5	2		
24. acepta asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
		2	3	3	2		
25. Participa usted, de las decisiones de esta empresa.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
			1	2	6		1
26. Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
			1	3	5		1

Tabla 10. encuestados variable toma de decisiones. Fuente: Autores.

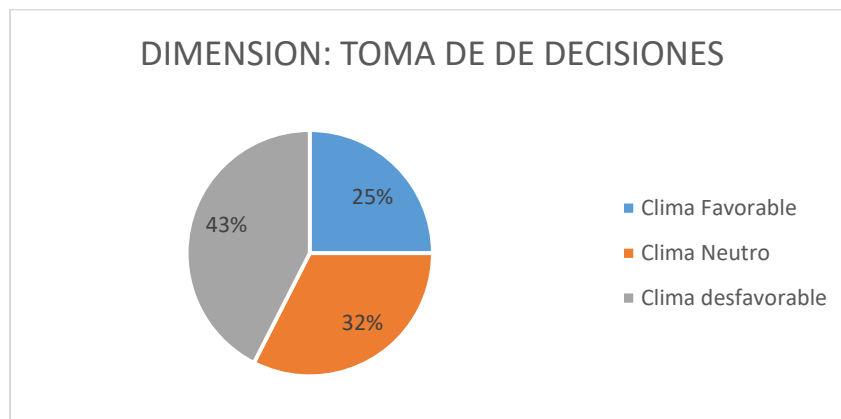


Figura 6. Calificación variable toma de decisiones. Fuente: Autores

Esta dimensión representa en su mayoría un clima desfavorable, 43% de los resultados de las encuestas expresan falencias y debilidades importantes dentro de la organización. Cerca del 50% de los empleados algunas veces toma decisiones sin consultar con su jefe, el equipo es participativo y colaborador entre sí, pero en la medición del clima organización realizada se evidencia que ellos no tienen este mismo comportamiento en la toma de decisiones de la empresa, 60% de los empleados solo muy de vez en cuando participan de ello y el 10% casi nunca lo hacen

Adicionalmente en la pregunta “Los directivos tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión” se muestra una tendencia marcada desfavorable en donde más del 50% de los trabajadores perciben que muy de vez en cuando o casi nunca son tenidos en cuenta, 10% afirman que casi nunca y 30% opinan que eso sucede solo algunas veces, aspecto que tiene una relación directa con el tipo de liderazgo ejercido en la empresa.

El clima desfavorable en esta dimensión está representado por un porcentaje considerable, 20 % del total de los resultados dan prueba de que ocasionalmente se toman decisiones sin consultar con los superiores o que se sienten ajenos a las directrices que se toman en la empresa.

8.5 Relaciones Interpersonales

ITEMS	DIMENSIÓN EVALUADA		RELACIONES INTERPERSONALES				
	CALIFICACIÓN POR ÍTEM						
	CLIMA FAVORABLE		NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			
	7	6	5	4	3	2	1
27. Como califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo	Excelente	Buena	Aceptable	regular	mala	muy mala	Pesima
		2	3	5			
28. Cuando usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
		2	3	5		2	
29. Como califica usted, el trato y relación con su jefe.	Excelente	Buena	Aceptable	regular	malo	muy malo	Pesimo
			3	5	2		
30. Como califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa.	Excelente	Buena	Aceptable	regular	mala	muy mala	Pesima
			3	5	2		
31. Cuando hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
			4	4	2		
32. En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
		2	5	3			

Tabla 11. Encuestados variable relaciones inter personales. Fuente: Autores.

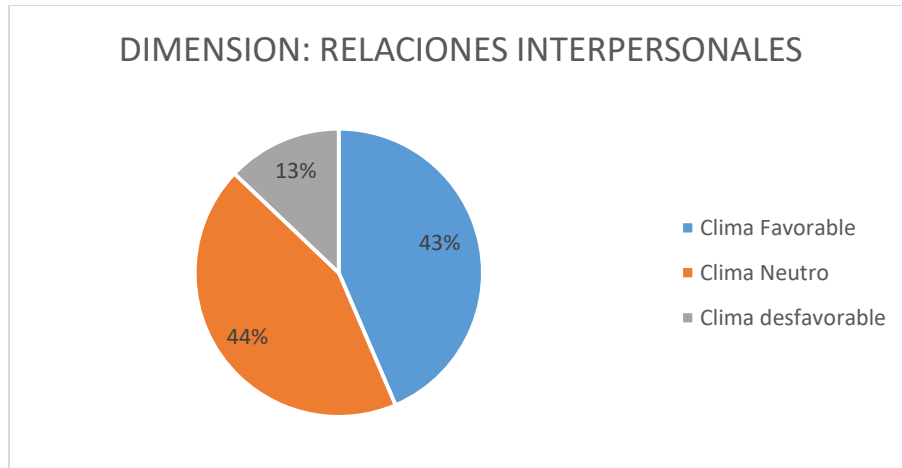


Figura 7. Calificación variable relaciones interpersonales. Fuente: Autores.

Esta dimensión da cuentas de la interacción y relaciones sociales que hay dentro de la compañía, estas no tienen influencia directa con actividades laborales, sin embargo, representa la afinidad e impulso que reciben los colaboradores de su entorno laboral para un desarrollo integral óptimo dentro de su área de trabajo.

El clima favorable está representado por un 43%, 44 % corresponde a clima neutro y el 13% restante a clima desfavorable; las relaciones internas entre trabajadores y con sus superiores oscilan en su mayoría entre aceptables y regulares, la calificación de la confianza entre trabajadores y jefes indica ser 50% regular y 20% mala; el trato y relación con los jefes señala ser 50% regular, lo que es indispensable para tener una comunicación óptima y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas corporativas.

En cuanto a la información que se recibe cuando hay cambios en la empresa, 40% de las respuestas señalan que solo algunas veces son informados de ello y 40% señalan que periódicamente; esto corrobora la posible desinformación o confianza dentro de la empresa que conlleva a deficiencias en las relaciones interpersonales.

8.6 Motivación

ITEMS	DIMENSIÓN EVALUADA		MOTIVACION				
	CALIFICACIÓN POR ITEM						
	CLIMA FAVORABLE			NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE		
	7	6	5	4	3	2	1
33. Le gusta el trabajo que le corresponde hacer	Le gusta mucho	Le gusta lo suficiente	siempre le gusta	Se siente conforme	casi no le gusta	siete desagrado	No le gusta
		4	5	1			
34. De acuerdo a su trabajo en la empresa, como considera el salario que recibe	Muy motivante	Motivante	Aceptable	Regular	Malo	Muy Malo	Pesimo
			7	2	1		
35. Que tan contento está usted de trabajar en esta empresa	Mucho	Lo suficiente	Lo necesario	Regular	Poco	casi nada	Nada
	2	3	4	1			
36. En qué medida cumple usted con su trabajo.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
		3	4	3			
37. Cómo califica usted la recompensa (Bonos, permisos, agradecimientos...)que recibe cuando	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy mala	Pesima
			3	6	1		
38. El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años)	mas de siete años	seis años	cinco años	cuatro años	tres años	dos años	un año o menos
		1	3	1	2	1	2
39. Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa.	importante, satisfactoria	importante, esta contento	importante, le satisface	le es indiferente	le da alguna importancia	le da poca importancia	no le da importancia
		4	4	1	1		

Figura 8. Encuestada variable motivación. Fuente: Autores.

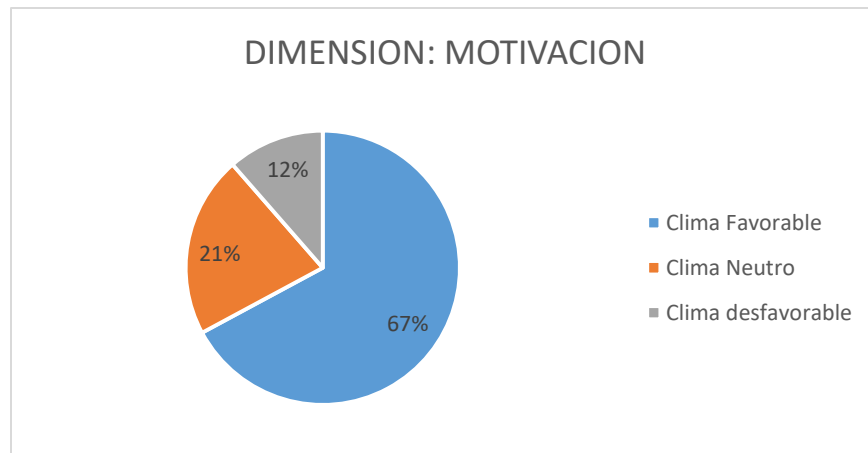


Figura 9. Encuestados variable motivación. Fuente: Autores.

Esta dimensión representa un agente impulsador de la productividad de los trabajadores, este influye en la forma en que un individuo realiza sus actividades puesto que entre más motivación sienta dentro de una organización mejores serán sus respuestas frente a los retos y metas propuestas por la organización.

En cuanto a motivación, 67% de los encuestados señalan la presencia de un clima organizacional favorable en la compañía, solo el 12% de los resultados conforman una

percepción negativa, el 90% de la totalidad de los empleados aseguran que les gusta el trabajo que les corresponde hacer, además de eso 70% sienten que el salario que reciben por su trabajo es aceptable, también opinan que periódicamente con mucha frecuencia cumplen con su trabajo; pese a sentirse motivados, los colaboradores de Comercializadora internacional Mac califican como regular las recompensas que reciben por el cumplimiento de su labor demostrando un posible descontento por parte de los trabajadores al sentir poco apreciado el trabajo que realizan.

Para el 80% de los empleados es importante hacer parte de la empresa fortaleciendo el sentido de pertenencia no solo por su labor sino por la empresa como tal.

8.7 Control

ITEMS	DIMENSIÓN EVALUADA		CONTROL				
	CALIFICACIÓN POR ITEM						
	CLIMA FAVORABLE		NEUTRO		CLIMA DESFAVORABLE		
	7	6	5	4	3	2	1
40. Su trabajo es revisado en esta empresa	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
		3	4	3			
41. En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
			4	4	2		
42. Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
			2	5	3		
43. En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla	muy contento	contento	tranquilo y satisfecho	indiferente	intranquilo	descontento o tensionado	muy restringido
				3	4	3	
44. Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla.	Excelente	Buenos	Aceptable	Regulares	Mala	Muy Mala	Pesima
				4	4	2	
45. Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
	1	5	4				

Tabla 12. Encuestado variable control. Fuente: Autores.

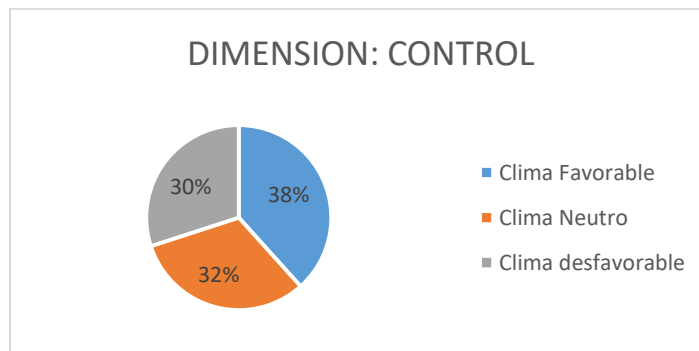


Figura 10. Calificación variable control. Fuente: Autores

El control representa un factor importante en la ejecución y desarrollo de los objetivos de la empresa en la medida en que se realice una inspección y vigilancia de las actividades con el fin de que sean ejecutadas en los términos y periodos establecidos.

Los resultados arrojados por el instrumento de medición señalan deficiencias representativas en cuanto a esta dimensión, solo el 38% de los resultados corresponden a un clima favorable, el 32 % a clima neutro y el 30% a clima desfavorable. Los empleados afirman en un 70% que su trabajo es revisado periódicamente o con mucha frecuencia pero que no siempre conocen los resultados de aquella revisión, esto puede conducir a bajos resultados y pérdida de tiempo por parte de los superiores debido a que no existe una óptima retroalimentación y la supervisión no está generando los efectos deseados.

Adicionalmente los empleados señalan no cometen la realización de trabajo con sus jefes lo que puede dificultar el control y el conocimiento por parte de los superiores de las labores que realizan a diario sus trabajadores, este resultado ratifica la falta de retroalimentación evidenciada en respuestas anteriores.

El equipo de trabajo se siente intranquilo o tensionado en un 70% frente a algún tipo de control o supervisión de las actividades que desarrollan en su trabajo, razón por la cual también opinan en un 80% que la forma en como su jefe los controla les parece regular o mala, sin embargo demuestran estar de acuerdo con que en una organización deba existir control, 50% de los encuestados creen que para que una empresa funcione bien el control debe ser con mucha frecuencia, pero manifiestan no estar de acuerdo con el tipo de control específico que se ejerce en la empresa.

8.8 Resultado Final De La Medición al Del Clima Organización En Comercializadora Internacional Mac

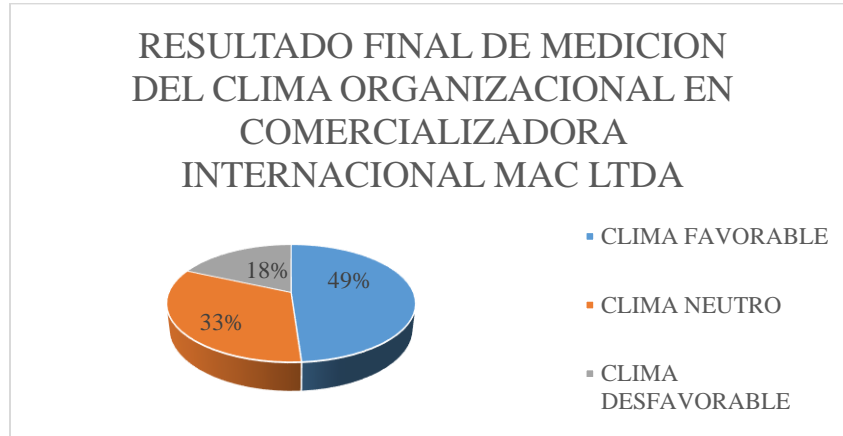


Figura 11. Diagnostico clima organizacional de la empresa. Fuente: Autores

En general el instrumento de medición IMCOC utilizado para la identificación del clima organizacional en las empresas colombianas señalo que en la compañía en estudio el 49% de los empleados percibe un clima favorable, 33% un clima neutro y 18% un clima desfavorable. Las dimensiones mejor calificadas son Objetivos, Cooperación y Motivación, el aspecto que representa el estado más crítico es: Toma de decisiones en donde predomina el clima desfavorable con un 43% seguido de Control con un 30%, estas dos dimensiones representaran los aspectos claves en los cuales posteriormente se centra el plan de mejoramiento.

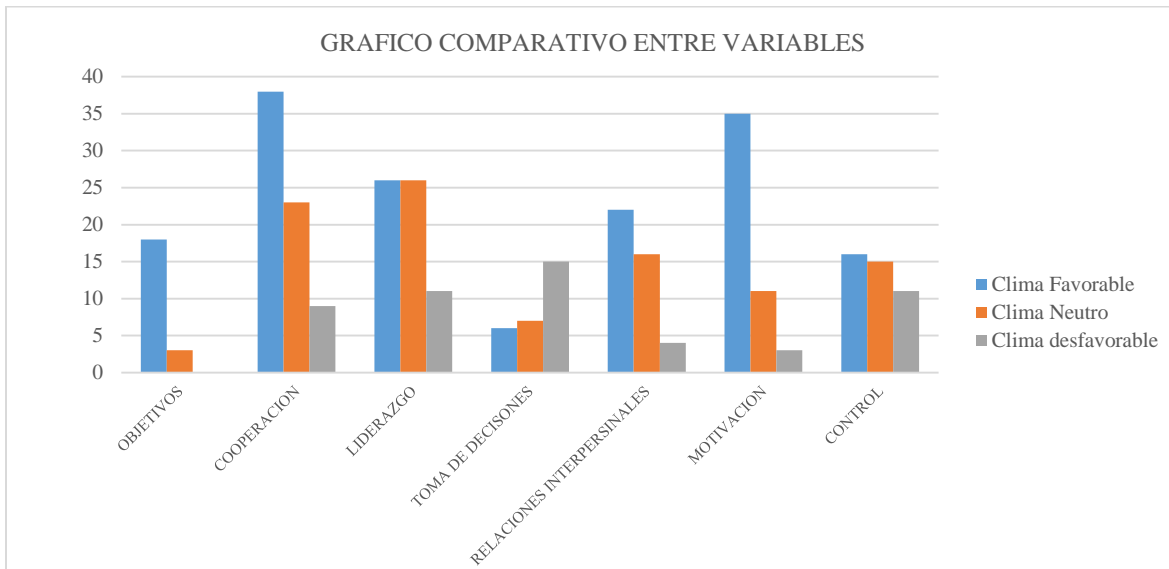


Figura 12. Comparativo entre las diferentes variables del clima organizacional. Fuente: Autores

9. Plan de Mejoramiento

9.1 Estrategias de Mejora

De acuerdo con el análisis y resultados obtenidos a partir del instrumento de medición de clima organizacional aplicado en la empresa Comercializadora Internacional Mac se evidencio que el equipo de trabajo percibe en un 49% un clima favorable, 33% clima neutro y 18% clima desfavorable, estos valores corroboran la necesidad de la implementación de un plan de mejoramiento que permita brindarle a los trabajadores de la compañía un ambiente laboral adecuado en donde también se les proporcione un desarrollo integral garantizando no solo la satisfacción sino una la plena ejecución de sus actividades y por ende la productividad de la empresa.

Las estrategias propuestas con el fin de dar resultados positivos para la organización están definidas con la implementación de una serie de actividades en los procesos internos de la empresa.

NO.	DEBILIDADES Y/O DEFICIENCIAS ENCONTRADAS	ACCIONES Y/O PROYECTOS DE MEJORAMIENTO	RECURSOS REQUERIDOS	RESPONSABLES	TIEMPO DE EJECUCIÓN O FRECUENCIA
1	Baja participación y aportes cuando se trabaja en equipo	1• Reconocimiento en público a empleados por participación y aportes a través de: Felicitaciones, Elogios, Asensos, asignación de nuevas responsabilidades.	Humanos y de comportamiento	Gerentes o Coordinadores	Por reunión o por evento
		2. Manifestar el interés por el punto de vista de empleados	Humanos y de comportamiento		Por reunión
		3.Reconocimiento al mejor compañero del mes	\$20.000/ mes	Departamento de recursos humanos	Una vez al mes
2	Poca organización de actividades o integraciones por	1. Conformación de equipo de futbol de la empresa	Uniformes \$400.000	Departamento de recursos humanos	2 días

	parte de la empresa	2. Actividad deportiva	Alquiler de Cancha \$90.000		Quincenal
		3. Jornada de integración y almuerzo en Finca de la empresa (La calera)	\$400.000/Jornada		Cada dos meses
3	Poca integración y relación entre personas de diferentes áreas	1. Implementación de una pizarra o tablero para recordatorio de fechas importantes, cumpleaños, felicitaciones y mensajes emotivos.	Tablero Acrílico \$90.000	Departamento de recursos humanos	Permanente
		2. Adecuación de Zona de almuerzo en la oficina	Juego de muebles de exterior \$ 800.000		1 semana
4	Los empleados no comentan con su jefe los problemas e inquietudes de su trabajo y no existe una adecuada relación entre ellos	1. Asignación de un momento del día para asistir y escuchar a sus empleados de una forma cordial	Humanos 30 min/día = \$20.000	Gerentes o Coordinadores	Diariamente
		2. Compartir hora de almuerzo con sus empleados	Humanos \$15.000/Almuerzo		1 vez a la semana

5	El jefe de la organización es considerado como una persona injusta que muchas veces no los toma en cuenta	1. Realizar talleres o capacitaciones sobre estilos de liderazgo o supervisión en jefes y coordinadores	Conferencista o especialista \$450.000	Departamento de recursos humanos	Cada dos meses
		2. • Instalar un Buzón de PSQR en la empresa y socialización con gerentes	Buzón \$60.000	Departamento de recursos humanos	Cada mes
6	Escasa participación en toma de decisiones	1. Reuniones informativas en donde se brinde espacio a los aportes o comentarios	Papelería y honorarios	Gerentes o Coordinadores	Quincenal
		2. • Reuniones obligatorias ante eventualidades o cambios importantes de la organización	Papelería y honorarios		Eventualmente
7	Desconocimiento de los trabajadores acerca de la revisión de su trabajo	Reuniones de retroalimentación o feedbacks con trabajadores enfatizando en aspectos a mejorar	Papelería y honorarios	Gerentes o Coordinadores	Por actividad asignada

Figura 13. Formato de actividades para el plan de mejora. Fuente: Autores

9.1.1 Estimular la integración del personal y trabajo en equipo

Dentro de una compañía no solo es fundamental el enganche del personal adecuado con las habilidades y conocimientos requeridos para el cargo sino también una adecuada relación, complementariedad y apoyo entre ellos con el fin de que la organización funcione como un conjunto en donde el trabajo en equipo permita la consecución de los objetivos deseados. Pese a que los resultados no sean críticos ni totalmente desfavorables se plantean las siguientes actividades que pretenden estimular la integración con el fin de que cada persona en la organización se sienta comprometida con su trabajo y con los logros de su equipo.

- a) Incentivar el interés y participación del personal mediante reconocimientos como:
 - Bonos económicos.
 - Tarde libre.
 - Felicidades o elogios en público.
 - Asensos.
 - Asignación de nuevas responsabilidades dentro de la compañía.
- b) Instalación de una pizarra o tablero en un lugar frecuentado por todos los trabajadores dando lugar a un tipo de comunicación llamativa que además sirva de recordatorio y una forma de mantener vivas las experiencias en equipo, la pizarra puede contener los siguientes elementos
 - Mensajes de fechas especiales.
 - Recordatorio de cumpleaños o integraciones.
 - Recortes.
 - Fotografías de integraciones.
 - Anuncios.
- c) Organización de actividades de integración, deportivas o lúdicas que promuevan la participación de todos los trabajadores de la empresa. algunas de estas pueden ser:
 - Almuerzos grupales en horario laboral.
 - Campeonatos deportivos por áreas organizados por la empresa.
 - Paseos o viajes.
 - Asistencia a capacitaciones.
 - Salidas campestres.
 - Celebración de cumpleaños y fechas especiales.
 - Celebración por metas alcanzadas.

- d) Reconocimiento al mejor compañero que será elegido por todos los integrantes de la empresa mensualmente que puede ser expresado de diferentes formas:
- Palabras de felicitaciones y agradecimiento delante del equipo
Exaltación de su buena labor del compañero durante una reunión
La difusión a través de una carta, o aviso en cartelera,
Publicación del logro en artículos o cuadro de honor.
 - Entrega de una carta, tarjeta, pergamino, o placa
Entrega de obsequios o bonos delante de sus compañeros.

9.1.2 Mejorar la relación entre jefe y trabajadores

Los resultados de las encuestas demostraron deficiencias en la comunicación y relación entre jefes y trabajadores, los cuales también afirman no siempre ser tomados en cuenta o comentar con frecuencia su trabajo y labores por la falta de confianza u oportunidad de hacerlo; se proponen las siguientes acciones de mejora:

- a) La gerencia debe asignar un momento en el día u horas en la semana dependiendo de su disponibilidad para asistir no solo a sus coordinadores de área sino también a los demás trabajadores con el fin de atender sus inquietudes o peticiones, escucharlas atentamente y responde a ellas de una forma cordial e inmediata que mejore la confianza y comunicación entre el equipo y sus superiores.
- b) Participación en talleres o capacitaciones sobre estilo de liderazgo o gerencia que permita un óptimo desarrollo de las capacidades de dirección de los jefes y superiores.
- c) Instalación de un Buzón de PSQR en la empresa que será revisado cada 8 o máximo 15 días por la persona encargada que remitirá las solicitudes al área o persona correspondiente y de ser necesario también a la gerencia con el fin de dar respuestas oportunas.

9.1.3 Fomentar las reuniones laborales de carácter informativo y participación en conjunto

La empresa no son las instalaciones físicas o sus documentos de conformación, lo son las personas que la conforman, son ellos el activo más valioso y sustancial, de ahí la importancia que sus integrantes se sientan importantes y una de las formas de lograrlos es mantenerlos informados, permitir su opinión y tenerla en cuenta. El plan de mejoramiento recomienda la realización de los siguientes eventos:

- Realizar reuniones informativas mensualmente o cuando una determinada situación lo requiera, en donde se brinde espacio a los trabajadores de que expresen: ideas, opiniones comentarios o sugerencias que serán tenidos en cuenta.
- Realizar reuniones obligatorias ante eventualidades o cambios importantes dentro de la organización que afecten directa o indirectamente al equipo con el fin de que sean informados con antelación a cualquier modificación o decisión importante.

9.1.4 Implementar actividades de retroalimentación

La retroalimentación permite que los empleados conozcan si una actividad se ha realizado de la forma correcta o incorrecta, dentro de la organización se observó que este proceso de retroalimentación no está implementado como forma del mejoramiento continuo. para ello se plantea una serie de actividades donde se pretende que el jefe y el trabajador consiga la confianza en el trabajo al ejecutar una labor de la mejor forma.

- a) los directivos de cada área semanalmente deberán realizar la retroalimentación de los trabajos desarrollados por los empleados o en los momentos que se requiera o se considere oportunos.
- b) los directivos deberán realizar las respectivas observaciones al empleado de tal forma que esté pueda cambiar o mejorar las falencias en su trabajo.
- c) la retroalimentación realizada por los jefes deberá ser frecuente y clara con el fin de que sirva para el aprendizaje del empleado.

9.1.5 implementar actividades para fortalecer las relaciones entre jefe y empleado

la forma en que se da la comunicación y la interacción entre el jefe y el empleado es fundamental en la construcción de indicadores como la confianza y la satisfacción laboral, con base en los resultados obtenidos los empleados manifiestan sentirse intranquilos o descontentos en la forma que se lleva a cabo el control y el tipo de liderazgo en la empresa. por este motivo se diseñan las siguientes actividades con el fin de generar un clima favorable en este factor de la organización.

- a) Establecer el tipo de liderazgo que manejan los directivos y jefes de área bajo un formato que permita identificar el tipo de liderazgo que se está manejando y también la autoevaluación para trabajar en las falencias que están afectando la relación y la confianza.
- b) Enfocar el tipo de liderazgo hacia un ambiente más participativo de tal forma que se acepten nuevas ideas por parte de los empleados y se pueda explotar el talento humano de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

- c) Los líderes deben mantener la confianza y seguridad en los empleados trabajando la motivación en el cumplimiento de los objetivos.

10. Conclusiones

Los resultados obtenidos de la medición del clima organizacional realizada en la empresa Comercializadora Internacional Mac Ltda. permitieron identificar que, según la percepción y opinión de sus funcionarios, el clima es 49% favorable, 33% neutro y 18% desfavorable.

De las siete variables tenidas en cuenta por el método de análisis usado IMCOC, las que se comprobaron cómo críticas fueron: toma de decisiones con un porcentaje desfavorable del 43%, neutro 32% y favorable 25%, seguido de la dimensión Control que arrojó resultados de clima desfavorable en un 30%, clima neutro 32% y clima favorable 38%. De menor relevancia, pero no menos importante se encuentran los resultados de la dimensión liderazgo con unos resultados de 22% clima desfavorable, 22% clima neutro y 38% clima favorable.

El aspecto con mejor calificación y en donde se deben tomar acciones para conservar dicho estado favorable es la dimensión Objetivos en donde más del 80% de los empleados afirman tener claras las metas y objetivos de la organización, conocer su razón de ser y los objetivos de la misma, resultados que favorecen la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.

Las principales debilidades de la organización surgen de las deficiencias existentes en la relación de jefes con funcionarios en cuanto a comunicación, estilo de liderazgo y participación de los empleados en asuntos importantes, cambios o toma de decisiones.

Pese a que el clima de la organización no supera la puntuación del 50% como favorable, los empleados se encuentran motivados con su trabajo, con su salario, con su equipo y dicen en su mayoría sentirse a gusto con lo que hacen y contentos de pertenecer a esta empresa, aspectos que impulsan la implementación de acciones de mejora que permitan el desarrollo integral y productividad de los trabajadores.

Partiendo del análisis de resultados se evidencia que dentro de la empresa predomina un clima con tipo de liderazgo autocrático en donde los empleados no son tenidos en cuenta en la toma de decisiones puesto que el líder concentra todo el poder, él es quien da la última palabra y nadie puede refutar esto sino obedecer y acatar las diferentes directrices; puede ser beneficioso en grupos de trabajo que requieren de alta vigilancia y en donde las tareas deban desarrollarse rápidamente sin embargo genera molestias en el equipo y la percepción de que

el jefe no es una persona justa tal y como lo afirmaron los encuestados en la pregunta No. 17 del instrumento.

Además, se identificaron en muchos procesos durante la encuesta la necesidad de proporcionar unos resultados óptimos en la medición del clima organizacional por parte de los empleados, una razón que explicaría lo anterior mencionado es el consentimiento del riesgo que podrían tener del puesto de trabajo al calificar mal a los jefes, por lo que se manejó la confidencialidad de las encuestas dando resultados más globales de la empresa y las áreas.

El clima organizacional dentro de la empresa puede ser mejorado con acciones que no necesariamente requieren de recursos económicos sino de la implementación de acciones personales, conductas, y manifestaciones de reconocimiento adecuadas que estimulen y promuevan el respeto y la comunicación.

11. Recomendaciones

Las acciones de mejora permiten el mejoramiento continuo del clima organizacional en la empresa por lo que la puesta en marcha de este plan se debe llevar a cabo por los directivos de la compañía con el fin de generar un ambiente laboral y una satisfacción en el trabajo favorable para desarrollar las capacidades que poseen sus miembros en los diferentes equipos de trabajo.

Por otra parte, la compañía presenta una polarización en cuanto la percepción del clima organizacional, por este motivo se debe trabajar en aquellas variables que no arrojaron un resultado óptimo, uno de ellos, el tipo de liderazgo que debería ser una variable analizada con el fin de implementar acciones de mejora para cambiar la percepción de los empleados.

Por último, la implementación debe ser aprobada y abordada por la parte gerencial creando y fomentando los valores organizacionales para un mejor direccionamiento de los empleados en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

12. Bibliografía.

- Alvarado. (1998). *Tesis. Modelo de accion humana en las organizaciones*. bogota: universidad de la sabana.
- Alvarez, A., Gonzalez, S., Jaramillo, M., Restrepo, N., Tabares, C., & Rendon, B. (2005). *Medicion de Clima Organizacional*. Medellin: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Alvarez, C. M. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá D.C.: Universidad del rosario.
- Betancur, J. (2010). *NIVEL DE SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE*. Pereira: Universidad Tecnologica de Pereira.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2004). *Administracion de Recursos Humanos*. Cengage Learning Editores.
- Brunet, L. (2011). *el clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html
- chang, J. (2003). ganar la batalla por el talento. *Harvard Deusto márketing y ventas*, 72-73.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion Del Talento*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. New York: Ronald press.
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Legis.
- Don Hellriegel, J. S. (2005). *comportamiento organizacional*. Mexico: THOMSON.
- Drucker, P. (2002). no son empleados son personas. *Gestión*, Revista Vol.5, N°3.
- Gestoso, G. (2000). *Psicologia del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Gutierrez, C., & Izquierdo, J. (2013). *¿es posible influenciar la cultura organizacional deliberadamente?* Universidad EAFIT.
- h.Shein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo*. BARCELONA: PLAZA & JANES EDITORES S.A.
- IARNON. (1972). *ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE LA INVESTIGACION AGRICOLA*. Lima: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA.

- INCONTEC. (2000). *Norma Tecnica Colombiana NTC-ISO 9001*.
- J. G., & C. P. (2008). *Caracterizacion de la cultura organizacional*. Pensamiento y Gestion.
- KENNEDY, D. Y. (1982). *Corporate cultures*. Addison Wesley .
- MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H., & AXELROD, B. (2003). *LA GUERRA POR EL TALENTO* . MADRID: UNIVERSITARIA RAMON ARECES.
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y Direccion*. Mexico: Trillas.
- Perez, F. (2014). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES*. Quito: Universidad central del Ecuador.
- Perez, N. (2013). *Caso aplicativo clima organizacional a la direccion nacional de derecho de autor bajo el metodo de medicion IMCOC*. Bogotá D.C.: Universidad de la Salle.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: resi argentina S.A.
- Ramos, D. (2012). *el clima organizacional, definicion, teoria, dimensiones y modelos de abordaje*. Fusagasuga: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Schein, E. (1982). *Psicologia de la organizacion*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Vecino, J. M. (12 de 12 de 2012). *de Gerencia*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa>
- VIVERO, P. P. (2012). *UNIVERSIDAD EAN*. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3352/PadillaPamela2012.pdf?sequence=1>

13. Anexos

9.2 Anexo 1

ORGANIGRAMA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL MAC LTDA.

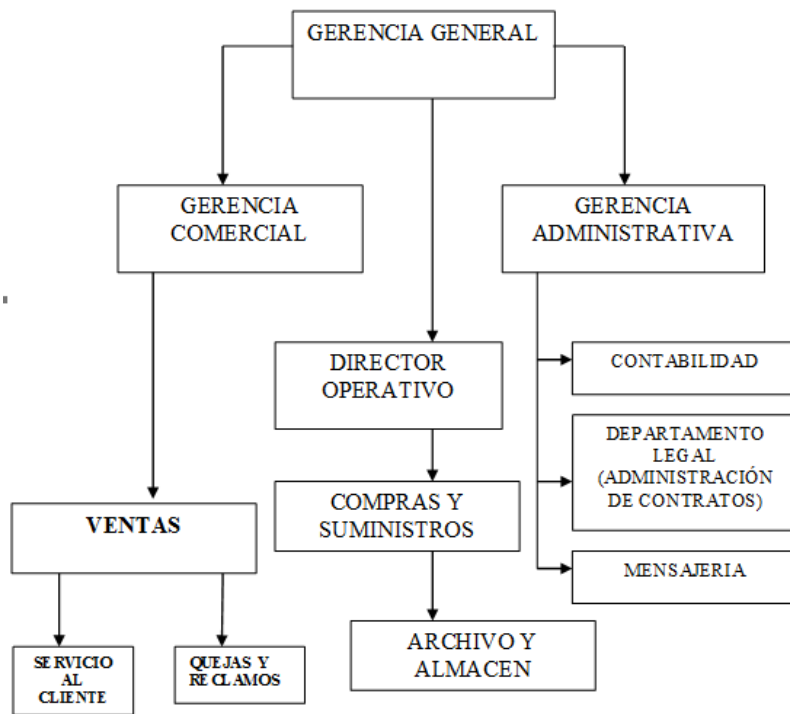


Figura 14. estructura organizacional Comercializadora Internacional Mac. Fuente: empresa caso de estudio.

3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, como se siente	Plena mente satisfecho	Satisfecho	medianamente satisfecho	le indiferente	es alguna insatisfacción	gran insatisfacción	insatisfacción absoluta
4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa	Excelente	Buena	Aceptable	regular	mala	muy mala	Pésima
5. En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna
6. Como califica su participación y aportes cuando trabaja en equipo	Como líder	Como organizador	Como colaborador	Simplemente participa	participa porque le toca	Participa con mala disposición	No participa
7. Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
8. La empresa organiza, paseos, integraciones, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
9. Como califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa.	Excelente	Buena	Aceptable	regular	mala	muy mala	No participa

10. Que tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo.	Mucha	La suficiente	La necesaria	Alguna información	poca	casi ninguna	Ninguna
11. Que tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa	Excelente	Buena	Aceptable	regular	mala	muy mala	No participa
12. Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
13. Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección.	Mucha	La suficiente	La necesaria	Alguna ayuda	poca ayuda	casi ninguna	Ninguna
14. Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
15. Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
16. Su trabajo, lo hace como usted quiere	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
17. Su jefe es una persona justa.	Siempre	Con mucha frecuencia	La mayoría de las veces	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca

18. Que tanto obedece a su jefe	Mucho	Lo suficiente	Lo necesaria	Regularmente	Poco	casi nada	Nada
19. Su jefe controla su trabajo.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
20. Que tipo de ayuda obtiene de su jefe para hacer mejor su trabajo.	Mucha	La suficiente	La necesaria	Alguna ayuda	poca ayuda	casi ninguna	Ninguna
21. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
22. A esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	Toda la información	suficiente información	Apenas la necesaria	Alguna información	Muy poca	Casi ninguna	ninguna
23. Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Ocasionalmente	Con mucha frecuencia	Siempre
24. acepta asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente.	Nunca	Casi nunca	Muy de vez en cuando	Algunas veces	Ocasionalmente	Con mucha frecuencia	Siempre

25. Participa usted, de las decisiones de esta empresa.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
26. Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
27. Como califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo	Excelente	Buena	Aceptable	regular	mala	muy mala	Pésima
28. Cuando usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
29. Como califica usted, el trato y relación con su jefe.	Excelente	Bueno	Aceptable	regular	malo	muy malo	Pésimo
30. Como califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa.	Excelente	Buena	Aceptable	regular	mala	muy mala	Pésima
31. Cuando hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
32. En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca

33. Le gusta el trabajo que le corresponde hacer	Le gusta mucho	Le gusta lo suficiente	simplemente le gusta	Se siente conforme	casi no le gusta	siete desagrado	No le gusta
34. De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, es justo.	Muy motivante	Motivante	Aceptable	Regular	Malo	Muy Malo	Pésimo
35. Que tan contento está usted de trabajar en esta empresa	Mucho	Lo suficiente	Lo necesaria	Regular	Poco	casi nada	Nada
36. En qué medida cumple usted con su trabajo.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
37. Cómo califica usted la recompensa (Bonos, permisos, agradecimientos...) que recibe cuando realiza una labor bien hecha.	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy mala	Pésima
38. El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años)	más de siete años	seis años	cinco años	cuatro años	tres años	dos años	un año o menos
39. Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa.	importante, satisfactoria	importante, está contento	importante, le satisface	le es indiferente	le da alguna importancia	le da poca importancia	no le da importancia

40. Su trabajo es revisado en esta empresa	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
41. En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
42. Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo.	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
43. En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla	muy contento	contento	tranquilo y satisfecho	indiferente	intranquilo	descontento y tensionado	muy restringido
44. Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla.	Excelente	Buenos	Aceptable	Regulares	Malos	Muy Malos	Pésimos
45. Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca

Figura 15. Formato de encuesta diagnostico clima organizacional metodología IMCOC