

Factores comportamentales que influyen en el desempeño y productividad de los empleados de
la empresa Vise Ltda de Villavicencio

Maira Alexandra Barriga Díaz
Carlos Andrés Mendoza Reyes
Alba Luz Murillo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2017

Factores comportamentales que influyen en el desempeño y productividad de los empleados de
la empresa Vise Ltda de Villavicencio

Maira Alexandra Barriga Díaz

Carlos Andrés Mendoza Reyes

Alba Luz Murillo

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

FRANCIA HELENA PRIETO BALDOVINO

Magíster en Administración de Empresas

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio

2017

Nota de Aceptación

Cuatro Punto Tres (4.3)

Francisco Alca

Director
[Signature]

Evaluador 1
[Signature]

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 21 de octubre de año

Dedicatoria

Agradezco a Dios por haber permitido llegar a este punto de mi carrera profesional y por permitir que siga logrando mis objetivos, a mi familia por todo su esfuerzo, por creer en mí y apoyarme cada momento, sin ellos todo esto sería imposible, su poyo, motivación y orientación en este proceso.

Maira Alexandra Barriga Díaz.

Doy gracias a Dios porque siempre me acompaña en cada paso que doy y sin su ayuda no podría haber logrado lo que he hecho hasta el momento, a mi familia porque incondicionalmente me apoyan y creen en cada uno de mis sueños, también a mis compañeros de trabajo, ya que gracias al trabajo grupal se logró sacar adelante este proyecto. Gracias a todas las personas que me han ayudado siempre.

Carlos Andrés Mendoza Reyes.

A Dios, por plantear la vida como escenario para leer la cotidianidad, problematizar los eventos, documentarlos e intervenirlos. A mi familia, por acompañar con afán visionario este proceso reflexivo y facilitar su inserción en el proyecto investigativo. Dios los bendiga a todos.

Alba Luz Murillo.

Agradecimientos

A la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR), por brindar las herramientas teóricas y operativas, en orden al desarrollo individual y profesional, llevando seguidamente, al cambio global de las organizaciones.

A la profesora Francia Helena Prieto, quien ha sido un permanente apoyo, entregándonos su tiempo y sabias recomendaciones, las que hicieron posible la realización de este trabajo.

A los compañeros, con los cuales se compartieron momentos de conocimientos, ayuda y colaboración constante.

Agradeciendo a todas las personas que, con su generosidad y apoyo durante estos años, hicieron posible concluir una significativa etapa personal y profesional, infinitas gracias.

Los autores.

Tabla de Contenido

Resumen.....	11
Abstract	12
Introducción	13
1. Problema	14
1.1 Descripción de la empresa	14
1.2 Descripción del problema	16
1.3 Formulación del problema	17
2. Justificación	18
3. Objetivos	20
3.1 Objetivo general.....	20
3.2 Objetivos específicos	20
4. Marco referencial	21
4.1 Estado del arte.....	21
4.2 Marco teórico	27
4.2.1 Teorías que sustentan el clima organizacional.....	33
4.2.2 Qué es el clima organizacional.	35
4.2.3 Características del clima organizacional.....	36
4.2.4 Diagnóstico Organizacional (DO).	40
4.2.5 Referentes para la definición de clima organizacional.	43
4.2.6 Teoría X y la Teoría Y de McGregor.....	57
4.3 Marco legal	67
5. Metodología	69
5.1 Tipo de investigación.....	69
5.2 Tipo de estudio.....	69
5.3 Población y muestra.....	70
5.4 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	71
5.4.1 Fuentes primarias.....	71
5.4.2 Fuentes secundarias.	71
5.5 Instrumentos para el análisis de la información.....	71
6. Resultados	72
6.1 Resultados Test IMCOC.....	72
6.2 Resultados diagnóstico administrativo	85
6.3 Diagnóstico	88
6.4 Matriz Dofa.....	89
6.5 Análisis Dofa Cruzada	90
6.6 Identificar los factores que propicien un buen clima organizacional tendiente al mejoramiento continuo, desempeño efectivo y aumento de la productividad en la empresa Vise Ltda.....	91
6.7 Plan estratégico que permita incrementar la productividad del personal administrativo y operativo	94
7. Conclusiones.....	96

8. Recomendaciones	99
Referencias bibliográficas.....	101
Apéndices.....	109

Lista de tablas

Tabla 1.	Funciones del clima organizacional.....	38
Tabla 2.	Relación variables políticas y valores.....	72
Tabla 3.	Relación variable de liderazgo.....	73
Tabla 4.	Relación de variables relaciones personales.....	74
Tabla 5.	Relación variable de participación y autonomía.....	75
Tabla 6.	Relación variables seguridad laboral.....	76
Tabla 7.	Relación variables de trabajo y desempeño.....	77
Tabla 8.	Relación variables de comunicación.....	78
Tabla 9.	Relación variables capacitación y desarrollo.....	79
Tabla 10.	Relación de variable reconocimiento.....	80
Tabla 11.	Relación variables de compensación y bienestar.....	81
Tabla 12.	Relación variables satisfacción general.....	82
Tabla 13.	Relación variables sentido de pertenencia.....	84

Lista de figuras

Figura 1.	Estructura organizacional – sede Villavicencio.....	15
Figura 2.	Misión.....	33
Figura 3.	Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	50
Figura 4.	Componentes de la cultura organizacional.....	65
Figura 5.	Principales procesos de gestión del talento humano.	66
Figura 6.	Políticas y valores.....	72
Figura 7.	Liderazgo.....	73
Figura 8.	Relaciones personales.....	74
Figura 9.	Participación y autonomía.....	75
Figura 10.	Seguridad laboral.....	77
Figura 11.	Trabajo y desempeño.....	78
Figura 12.	Comunicación.....	79
Figura 13.	Capacitación y desarrollo.....	80
Figura 14.	Reconocimiento.....	81
Figura 15.	Compensación y bienestar.....	82
Figura 16.	Satisfacción general.....	83
Figura 17.	Sentido de pertenencia.....	84
Figura 18.	Factores que propician un buen clima organizacional.....	91

Lista de apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.....	110
Apéndice B. Test Imcoc- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo.	113
Apéndice C. Diagnóstico administrativo.	127
Apéndice D. Tomas fotográficas Vise Ltda., sede Villavicencio.....	130

Resumen

Los factores comportamentales que influyen en el desempeño y productividad de los empleados de Vise Ltda., de Villavicencio, formulan como objetivos, los siguientes: Realizar un diagnóstico organizacional en la empresa Vise Ltda., que permita detectar fortalezas y debilidades conducentes a revisar los procesos de gestión del talento humano, direccionamiento administrativo, procesos estratégicos y comportamiento de los empleados; identificar los factores que propicien un buen clima organizacional tendiente al mejoramiento continuo, desempeño efectivo y aumento de la productividad en la empresa Vise Ltda., diseñar un plan estratégico que permita incrementar la productividad del personal administrativo y operativo. La metodología aplicada en el proceso de investigación fue descriptivo, incluye el método inductivo y un enfoque cuantitativo, utilizando para ello encuestas a los administrativos y operativos de la empresa. Los resultados permitieron aplicar el test IMCOC; lo cual relaciona las siguientes variables, políticas y valores, liderazgo, relaciones personales, participación y autonomía, seguridad laboral, trabajo y desempeño, comunicación, reconocimiento, compensación y bienestar, satisfacción general y sentido de pertenencia.

Palabras clave: desempeño, productividad, diagnóstico organizacional, clima organizacional, direccionamiento administrativo.

Abstract

Factors behavioral affecting the performance and productivity of employees of Vise Ltda., in Villavicencio, formulated as objectives, as follows: an organizational diagnosis in the Vise Ltda. company, allowing to detect strengths and weaknesses leading to review the processes of management of human talent, administrative address, strategic processes and behavior of employees; identify the factors that lead to a good organizational climate aimed at continuous improvement, effective performance and increased productivity in the Vise Ltda. company, to design a strategic plan that allows you to increase the productivity of staff Administrative and operational. The methodology applied in the process of research was descriptive, it includes the inductive method and a quantitative approach, using surveys to the Administration and operations of the company. The results allowed to apply the test, IMCOC; which relates the following variables, values, policies and leadership, relations staffs, participation and autonomy, job security, work and performance, communication, recognition, compensation and welfare, overall satisfaction and sense of membership.

Keywords: performance, productivity, organizational diagnosis, organizational climate, administrative address.

Introducción

La realización del trabajo denominado “Factores comportamentales que influyen en el desempeño y productividad de los empleados de la empresa Vise Ltda de Villavicencio”, pretende realizar un diagnóstico organizacional en la empresa Vise Ltda., que permita detectar fortalezas y debilidades conducentes a revisar los procesos de gestión del talento humano, direccionamiento administrativo, procesos estratégicos y comportamiento de los empleados; identificar los factores que propicien un buen clima organizacional tendiente al mejoramiento continuo, desempeño efectivo y aumento de la productividad en la empresa Vise Ltda., diseñar un plan estratégico que permita incrementar la productividad del personal administrativo y operativo.

La metodología aplicada presentó un informe cuantitativo, se llevó a cabo una investigación descriptiva e incluye el método inductivo. Se aplicaron los instrumentos de encuesta tanto administrativo como operativos.

La estructura y contenido del trabajo, presenta una descripción y formulación del problema, justificación y objetivos. Dentro del marco referencial, se enmarca el estado del arte, marco teórico y marco legal.

Los resultados y conclusiones de trabajo muestran el análisis de la aplicación de instrumento (IMCOC), resultados del diagnóstico administrativo, elaboración de la Matriz Dofa y Cruzada; identificación de los factores que propician el buen clima organizacional e incluye el plan estratégico, que permite incrementar la productividad del personal administrativo y operativo.

Finalmente, la aplicación del instrumento IMCOC, se estableció mediante el estudio descriptivo, logrando con ello, reseñar el proceso de gestión estratégico organizacional. Así mismo, el diagnóstico organizacional se convirtió en un instrumento fundamental para que la empresa establezca la apropiación práctica del saber administrativo.

1. Problema

1.1 Descripción de la empresa

Portafolio de servicios: El mayor interés es integrar y diseñar servicios de seguridad para responder con eficiencia a las necesidades de los clientes; el portafolio de productos lo constituyen los siguientes servicios:

- a) Vigilancia con hombres armados y sin armas.
- b) Escoltas, Protección a personas.
- c) Vigilancia Canina.
- d) Asesoría y Consultoría en seguridad.
- e) Seguridad Electrónica.
- f) Custodia y Transporte de Medios Magnéticos.
- g) Monitoreo de Alarmas.

Para dar soporte a las operaciones, se cuenta con redes de comunicación, sistemas operativos, equipos y aplicaciones de software, certificados para operar en el nuevo milenio, lo que hoy se sitúa entre las empresas líderes en este aspecto en el sector de servicios y permite garantizar un cubrimiento en tiempo real a través de la programación en línea a nivel nacional, que relaciona todas las áreas de la organización para cumplir de manera ágil, precisa y oportuna con las actividades administrativas y operativas que llevan a una satisfactoria relación entre VISE como empresa prestadora de servicios de vigilancia y seguridad y sus clientes.

Misión: Brindar soluciones integrales de seguridad siendo aliados estratégicos de los clientes, alineándonos con sus objetivos para la prevención de pérdidas; garantizando la continuidad y desarrollo de la empresa.

Visión. Para el 2017 Vise Ltda., será reconocida como: La empresa que presta servicios de outsourcing en seguridad superando las expectativas de los clientes, con presencia en Latino América y consolidada como una empresa dinámica, eficiente, modelo de desarrollo empresarial y social.

Valores corporativos: El compromiso, la honestidad, la integridad, la tolerancia, la lealtad, la responsabilidad, la ética profesional, actitud de servicio, atención al cliente y el respeto.

La estructura organizacional de VISE Ltda., se soporta en seis Gerencias, tres que se enfocan directamente en la operación y tres que dan soporte administrativo y financiero. Dentro de las tres primeras se encuentra la Gerencia de Operaciones, la cual se encarga de la organización de la operación y del diseño de los esquemas de seguridad que se establecen para cada uno de las empresas e instituciones que cuentan con los servicios. La Gerencia de Logística, encargada del control y abastecimiento estratégico de todos los recursos técnicos y humanos para los dispositivos instalados. La Gerencia de Tecnología brinda el soporte tecnológico adecuado con el cual se complementan los esquemas de seguridad y, la Gerencia Comercial se encarga de verificar y evaluar en forma permanente con nuestros clientes el servicio que se presta.



Figura 1. Estructura organizacional – sede Villavicencio.

Fuente: Vise Ltda., sede Villavicencio. 2017.

1.2 Descripción del problema

Vise Ltda, es una empresa que tiene como actividad comercial: la seguridad privada, de servicios de sistemas de seguridad y otras actividades profesionales, científicas y técnicas. Ubicada en la calle 23 No. 37 K-14 con sede en el municipio de Villavicencio, departamento del Meta. Nit: 860 507033-0 Bogotá, D.C. Tiene como objeto principal las siguientes actividades y negocios: la prestación remunerada de servicios de vigilancia privada. La protección de bienes muebles e inmuebles a personas naturales o jurídicas. La prestación de servicios de vigilancia y escolta a bienes muebles, inmuebles y medios magnéticos. La prestación de servicios de vigilancia con caninos. La comercialización de servicios y productos tecnológicos relacionados con la seguridad privada y la comercialización o arrendamiento de equipos a las personas con quienes tengan suscritos contratos de prestación de servicios de vigilancia y seguridad, en las modalidades autorizadas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

Actualmente la empresa tiene limitaciones en la ejecución de los procesos; estos no están claramente definidos; existe un desconocimiento de los elementos básicos del proceso administrativo, evidenciándose en la observación preliminar deficiencia en el proceso de dirección, lo que está ocasionando descontento entre los empleados generando un mal clima organizacional.

Otro aspecto que se genera problemática es la falta de un plan de gestión del talento humano, donde los procesos son deficientes ocasionando descontento general aspecto que se refleja en el desempeño de los empleados y resultados esperados.

Los anteriores aspectos mencionados no permitirán establecer los requerimientos normativos para un efectivo control que produzca resultados óptimos organizacionales. En donde el colaborador se sienta satisfecho por la labor que está adelantando y la organización alcance el logro de sus metas y objetivos, obteniendo una mejor productividad, logrando mejores niveles de competitividad local y regional.

Se nota falta de empoderamiento y sentido de pertenencia de parte de los directivos sobre la importancia de la dirección y del bienestar de los empleados. no hay un trabajo mancomunado entre los directivos que conduzca al mejoramiento y optimización de las funciones administrativas, creando un ambiente de improvisación que dificulta la previsión de eventos futuros, la proactividad y asertividad para desarrollar la gestión empresarial, actividad que requiere el conocimiento total de la empresa y su medio.

1.3 Formulación del problema

¿Qué factores de la dirección administrativa influyen en el comportamiento de los empleados de la empresa Vise Ltda, para percibir un buen clima organizacional?

2. Justificación

El trabajo propuesto busca, la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de los factores comportamentales que confluyen en el desempeño y productividad de los empleados de la empresa Vise Ltda., de Villavicencio, en dirección y clima organizacional, clientes internos y externos, encontrar explicaciones que afectan a la organización. Lo anterior permitirá a los investigadores contrastar diferentes conceptos de la administración integral de acción y seguimiento dentro de la realidad que presenta la empresa.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se acudirá al empleo de técnicas de investigación, que para el caso específico se empleará el test IMCOC, del autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, en su libro metodología. Se busca conocer en grado de identificación, teniendo en cuenta la relación de variables en cuanto a políticas y valores, liderazgo, relaciones personales, participación y autonomía, seguridad laboral, trabajo y desempeño, comunicación, capacitación y desarrollo, reconocimiento, comprensión y bienestar, satisfacción general y sentido de pertenencia. De igual manera, la aplicación de un test, con el objetivo de medir la gestión estratégica organizacional y la capacidad gerencial, enmarcando los siguientes aspectos: legal y tributarios, organizacional, recursos humanos, sistemas administrativos, gestión financiera, comunicación e informática. Se busca ofrecer instrumentos de gestión estratégica organizacional, que permita minimizar las limitaciones evidenciadas y así lograr analizar la evolución de su gestión apoyado en las fortalezas y su poder de trabajo en equipo.

La realización del presente proyecto es importante, si se tiene en cuenta que la adquisición de conocimientos teóricos obtenidos durante el proceso académico ofrece a la empresa Vise Ltda., herramientas de eficiencia y eficacia, determinando mediante la evaluación preliminar del clima organizacional (identificación, motivación, integración) recurriendo a criterios propios y consultando al equipo de trabajo que integra la empresa.

Mediante el diagnóstico administrativo, permitirá el análisis de los sistemas de vigilancia de las entidades sujetas a ello, con el fin de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.

La realización del trabajo tuvo origen debido a los vínculos comerciales con la organización en la que ha desempeñado funciones uno de los participantes del proyecto; de ahí la necesidad de aportar en el direccionamiento y clima organizacional que permita contribuir de manera significativa a identificar plenamente la importancia de la función que cumplen dichos niveles. Así mismo aportar mediante el direccionamiento estratégico para que la empresa pueda crecer, vigilar y mejorar el clima organizacional. Es decir, identificando, definiendo en forma clara y precisa los principios de la dirección y clima organizacional para desarrollar opciones estratégicas a partir de anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas.

Aunque en condiciones de normalidad suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del clima organizacional, cuando se evidencian problemas importantes es conveniente hacer un estudio profesional del mismo. Para hacerlo, es recomendable recurrir a especialistas que diseñan el mejor procedimiento para atender las necesidades con los recursos económicos disponibles.

El beneficio que ofrece el proceso investigativo, para posteriores estudios, conllevará a que la motivación del personal que labora en la organización satisfaga las diferentes necesidades y se refleje en el ambiente interno de la organización.

Para los autores del trabajo la temática en dirección y clima organizacional representa una función importante si se tiene en cuenta que, mediante un buen clima organizacional, se establece un ambiente de trabajo, agradable, dinámico y armónico, que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, la cual genera una imagen proactiva y asertiva frente al clima externo.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar el estado del clima organizacional de la empresa Vise Ltda., en la ciudad de Villavicencio, teniendo en cuenta el direccionamiento administrativo de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.

3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico organizacional en la empresa Vise Ltda., que permita detectar fortalezas y debilidades conducentes a revisar los procesos de gestión del talento humano, direccionamiento administrativo, procesos estratégicos y comportamiento de los empleados.
- b) Identificar los factores que propicien un buen clima organizacional tendiente al mejoramiento continuo, desempeño efectivo y aumento de la productividad en la empresa Vise Ltda.
- c) Diseñar un plan estratégico que permita incrementar la productividad del personal administrativo y operativo.

4. Marco referencial

4.1 Estado del arte

A continuación, se describen estudios similares al presente trabajo de investigación.

El autor Cuestas (2012), realizó el estudio denominado “Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad”. De la Universidad Tecnológica de la Habana, Cuba; estableciendo los siguientes aspectos más relevantes: se reporta como un problema mundial actual la ruptura o inexistencia de las conexiones a nivel de empresas entre la estrategia, la gestión de recursos humanos y los indicadores de gestión organizacional. En la práctica empresarial cubana se ha manifestado igualmente. Superar en el plano técnico organizativo esa ruptura, es el objetivo principal de esta investigación. En el artículo se argumenta un procedimiento metodológico partiendo de la definición de competencia laboral a considerar en los perfiles de cargo, que conduce a superar la actual ruptura y oposición en tanto no alineamiento o no integración, entre la evaluación del desempeño individual y la evaluación del desempeño estratégico organizacional.

A manera de síntesis, permite establecer que la práctica empresarial mundial de esta contemporaneidad ha verificado la ruptura o inexistencia de vínculos entre a GRH, la estrategia e indicadores de gestión organizacional. Esa ruptura no ha posibilitado que el desempeño individual tribute adecuadamente al desempeño estratégico organizacional, limitando o frenando a la productividad del trabajo. Es problema actual que la evaluación del desempeño individual sea opuesta a la evaluación estratégica, en tanto no están alineadas, integradas, o en correspondencia.

El procedimiento metodológico que se ha presentado deberá ser aprehendido desde la perspectiva holística que reina su entramado o complejidad, en su dialéctica de evaluación individual en su nexos con la evaluación estratégica organizacional. Manifestado ese nexo al implicar el alineamiento, integración o correspondencia, mediante las “conductas estratégicas” que llegan a establecerse en las competencias laborales en aras de la solución del problema planteado,

a través del procedimiento presentado, la evaluación del desempeño individual y la evaluación del desempeño organizacional en su devenir se expresan como unidad.

Como un segundo estudio, se tiene los “factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones”. Elaborado por Cequea, Rodríguez & Núñez (2010), quienes participaron en la cuarta Conferencia Internacional de Ingeniería Eléctrica y Gerencia Industrial de Organización en San Sebastián, España. Señalando que las organizaciones están compuestas por individuos y son los que le dan “vida”. Los individuos se asocian, colaboran, e interactúan para el logro de sus metas y los de la organización, este hecho genera procesos psicológicos y psicosociales que afectan a los individuos, a los grupos y a los resultados de la organización. A fin de establecer los factores humanos que inciden en la productividad y partiendo de un Análisis Factorial se establecieron los factores y los constructos latentes subyacente. Mediante la técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales, SEM, se encontraron cuatro factores: individuales, grupales, organizacionales y de resultados. Se concluyen los siguientes aspectos:

Se encontró la presencia de causalidad en el modelo propuesto. Los datos analizados arrojaron una estructura latente de cuatro factores que de acuerdo a la teoría se denominaron Factores Individuales, Factores Grupales, Factores Organizacionales y Factores de Resultados, los tres primeros son dimensiones del Factor Humano y el cuarto de la Productividad.

La motivación, la Participación y la Satisfacción Laboral, forman parte de los Factores Individuales que inciden en la productividad.

Un tercer estudio fue elaborado por los autores Rodríguez, Paz, Lizana & Cornejo (2011), denominado “Clima y Satisfacción laboral como predictores del desempeño: Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. Sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales.

El objetivo de este estudio fue determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maulé. Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en un solo momento. Esta aplicación fue realizada unto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución. En esta evaluación se aplicó un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios (comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad).

Se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.

Finalmente, se debe señalar que este estudio podría ser un aporte, en el sentido de incluir otras dimensiones del desempeño además de la productividad, logrando establecer un efecto diferenciador en cuanto a los aspectos del desempeño que se pueden predecir ya sea por el clima organizacional o por la satisfacción laboral.

El cuarto estudio denominado “La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización”. Elaborado por Chávez (2012), Coacalco, Estado de México.

Este artículo presenta una descripción general actual, como resultado de una revisión bibliográfica, de las aportaciones y estudios realizados por expertos en relación con dos estrategias internas que favorecen la competitividad de una empresa: la gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial. Se indican argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar el performance que la organización

requiere de sus colaboradores, con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos exitosamente. Por otra parte, el coaching empresarial, como una alternativa para: orientar, guiar y conducir el potencial del personal al desarrollo de sus capacidades y habilidades que maximicen su desempeño de trabajo.

Para lograr que una empresa funcione es necesario que el líder involucre al personal, lo oriente y contribuya al desarrollo de sus competencias laborales, complementando sus esfuerzos con la gestión de sus procesos operativos que permitan alcanzar niveles adecuados de productividad, gracias a las aportaciones competitivas de las personas.

Transformar las actividades del líder para facilitar la gestión del personal por competencias implica orientar sus esfuerzos a practicar el ejercicio del *coaching*, estableciendo con ello acciones de ayuda u orientación para que sus colaboradores optimicen sus talentos, desarrollen sus potencialidades y sean capaces de lograr objetivos efectivos de manera propia, que contribuyan a cubrir las exigencias competitivas del entorno.

El *coaching* empresarial es una modalidad que va más allá de la orientación personal y de acciones ejecutivas, pretende enfocar esfuerzos que beneficien a la empresa, los grupos y los individuos, alineando sus expectativas de desarrollo, y acompañando a los protagonistas de la organización a mejorar su desempeño y a ser productivos. De esta forma, se deduce que las acciones del *coaching* empresarial están relacionadas en un sistema que comprenden elementos culturales y elementos relacionados con el comportamiento, las actitudes y las creencias de todos los que integran la empresa.

El quinto estudio relaciona al “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad”, estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango - México, elaborado por Fuentes (2012), el objetivo de este estudio fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. Los objetivos específicos, evaluar el nivel de satisfacción, determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva en la productividad.

Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación.

Con base a los resultados se estableció que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono. Los resultados en las encuestas de productividad la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la Delegación de Recursos Humanos se logran por el buen trabajo que se realiza a diario.

Se concluye que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

Finalmente, se cita a Vallejo (2011), en su artículo denominado “Adaptación laboral: factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”, realizado en la Corporación Universitaria de la Costa (CUC), Barranquilla – Colombia. Mostrando de esta manera los siguientes aspectos:

La Adaptación Laboral es un proceso complejo que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo, ya que implica adaptarse a la organización, a la tarea y al ambiente de trabajo, lo cual dificulta dicho proceso, debido a las condiciones laborales tan cambiantes y desfavorables, presentes en muchas organizaciones, afectando a su vez el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores y la productividad de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral, es indispensable, si se quiere tener

trabajadores satisfechos, productivos, identificados y comprometidos con la organización, pero esto no se logra de la noche a la mañana ya que intervienen diferentes factores, donde los aspectos individuales o características personales, juegan un papel trascendental en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones, en cabeza del Director de Gestión Humana, velar porque todos los empleados cuenten con unas condiciones de trabajo adecuadas, que les permitan desarrollar sus potencialidades, satisfacer sus necesidades y cumplir con las metas establecidas por la organización.

Generalmente los problemas de adaptación laboral tienen origen en el mismo momento de la selección, cuando los psicólogos encargados de realizar la selección del personal se centran exclusivamente en la evaluación de las competencias técnicas del nacer, saber conocer y alguna que otra característica del “ser” pero se olvidan por completo de evaluar las condiciones de la organización donde van a ubicar al candidato seleccionado, las características de quien vaya a ser su jefe, sus subalternos en caso de que los llegue a tener, sus compañeros de trabajo y evaluar sus necesidades individuales, sus objetivos, sus metas, sus aspiraciones y sus motivaciones tanto extrínsecas como intrínsecas. A esto se suma un "proceso de inducción" deficiente, que sólo hace énfasis en el establecimiento de jerarquías y reglamento de trabajo y la entrega del manual de funciones, por lo que se limita a ser una “inducción al cargo”.

Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentra que cada vez es más frecuente la rotación y deserción en las organizaciones y no es por falta de aptitudes o competencias para desempeñarse eficientemente, sino por la dificultad para adaptarse a las condiciones de trabajo, a la organización, al cargo, al jefe, a los compañeros de trabajo o al entorno laboral, lo que a su vez afecta la productividad, la calidad y la rentabilidad de la organización.

El proceso de adaptación a las condiciones de trabajo implica la adaptación a:

- a) El medio ambiente de trabajo: hace referencia a las variables tales como aspectos físicos, el ruido, la iluminación, las condiciones de temperatura, los agentes de riesgo químico y las condiciones propias del diseño del puesto de trabajo.

- b) Las características de la tarea: aquí se tienen en cuenta la carga de trabajo (cuantitativa o mental), la organización del tiempo de trabajo, los niveles de responsabilidad.
- c) Las características de la organización: claridad en las funciones, participación y autonomía, posibilidad de interacción y calidad de las relaciones en el trabajo, introducción de cambios en el lugar de trabajo y políticas de gestión de personal. Además, el estilo de liderazgo es una variable de gran trascendencia para la adaptación.

Si estas condiciones de trabajo se presentan de forma inadecuada, dificultando la adaptación del individuo, podemos decir que estamos en presencia de factores de riesgo psicosociales, los cuales pueden generar diversas patologías asociadas al estrés laboral, trastornos comportamentales, trastornos de personalidad, entre otros y eso afectará directamente la satisfacción y el rendimiento laboral.

Estudios recientes sobre intimidación revelan que los intimidadores están presentes en todos los sectores del trabajo y en todo tipo de organizaciones. En un estudio realizado por el TUC en noviembre de 2005, en diferentes países, más de dos millones de personas afirmaron haber sido intimidadas en el trabajo durante los últimos 6 meses, especialmente en el Reino Unido. Sin embargo, esta situación no es ajena a Colombia, motivo por el cual el Congreso de la República, el 23 de enero de 2006, expide la Ley 1010, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

4.2 Marco teórico

Weber (1920): las organizaciones suponen en primer término relaciones sociales, define a las organizaciones como: “Un grupo corporativo. Nacido en un largo proceso, con unas reglas, unos objetivos”. Su problema fundamental radica en que excluye a unos grupos de la población. En este grupo corporativo existe una división del trabajo, la interacción de los individuos es esencial para que la Organización funcione, unificando criterios y originando actividades, ésta se desarrolla dentro de unos límites, que alrededor de ellos se desenvuelve un medio ambiente.

Según Barnard (1938), los individuos son la base de las organizaciones. Estas requieren de un sistema de comunicaciones, de un propósito común y quizás lo más importante de una motivación de sus miembros". Mientras que Weber hace énfasis en el sistema, Barnard centra su atención en los miembros de ese sistema.

Para Etzioni (1964), las organizaciones son unidades sociales, o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas para alcanzar unos objetivos específicos. En ella se incluyen corporaciones, ejércitos, cárceles, universidades, hospitales e iglesias. Se excluyen las tribus, las familias, los clanes, otros. Las unidades sociales o agrupaciones humanas se caracterizan por: división social del trabajo, poder de responsabilidad para obtención de objetivos específicos, presencia de Uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos y los dirigen hacia los objetivos, sustitución de personal.

De acuerdo con Scott (1964), ver que este las presenta como colectividades establecidas para alcanzar objetivos, incluye unos límites fijos, normas, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos, pretendiendo que las diferentes clases participantes en la Organización trabajen juntas hacia el logro de los objetivos, mientras que para Drucker (2006), la Organización SON un grupo humano, compuesto de especialistas, que trabajan juntos en una tarea común.

De acuerdo con los autores citados se puede decir que las organizaciones se definen como una colectividad con límites relativamente identificables. Un orden normativo, rangos de autoridad y sistemas de comunicación, que se desarrolla en un medio y asume actividades que están relacionadas con un conjunto de objetivos.

La función de una organización. En el ejercicio del trabajo se desarrollan diversas técnicas y herramientas cuyo correcto uso conforman el conocimiento. La parte técnica es el ordenamiento que todos conocemos y con el cual estamos familiarizados. La función de una Organización es hacer productivos los conocimientos, entendidos como el dominio del saber. Esto es lo que falta en la gran mayoría de nuestras organizaciones, en donde la capacitación, es tema: secundario al

cual en ocasiones no se le da la importancia que requiere, negando presupuestalmente los recursos mínimos necesarios: para poderla desarrollar, cuando se tiene en mente hacerla. En la Organización tradicional la mayoría de los llamados gerentes en realidad: no administra transmiten órdenes de arriba abajo e informan de igual manera. (Granda, 2006, pp. 189-298).

No se trabaja con un sentido de responsabilidad, porque no se tiene un sentido claro de lo que son las organizaciones como un grupo de especialistas que deben desarrollar su tarea en beneficio del logro de los objetivos sociales y económicos. Debe haber adecuación entre producción de riquezas y la satisfacción de las necesidades de los hombres, entre producción económica y satisfacción social. Todo depende en gran parte de la libertad, de la buena voluntad de las personas. De sus actitudes, ambiciones, motivaciones, inquietudes intelectuales, personalidad.

Organización vs calidad de vida. La organización es vital para el desarrollo del individuo, permitiéndole satisfacer sus necesidades. En el mundo moderno se requiere de una fuerza unificadora que sirva de motor de desarrollo, lo cual se logra a través del individuo en la Organización. Incrementar la productividad de aprendizaje y enseñanza. Las Organizaciones aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. En un momento dado la única ventaja competitiva es el aprendizaje. Los seres humanos actúan conforme a la educación que se recibe los valores son parte nuclear del mismo, con base en ellos se marca la calidad de vida que se tiene y que se espera porque la fuente del ser y se manifiesta la realidad a través de los hábitos, se lo que se hace.

En un principio la función control estaba poco estructurada y era de naturaleza más cualitativa que cuantitativa, hasta le época de Peter Drucker (2006), en que se plantea un análisis permanente de desviaciones de Control de Gestión. Un Gerente Líder moderno debe ser efectivo, manejar con dominio la gestión administrativa y la gestión de control. Debe ser muy hábil y prestar especial atención como directivo a la función control para tomar decisiones acertadas, manejar problemas y obtener excelentes resultados.

Según Granda (2006), señala que anteriormente las organizaciones tenían la filosofía: producir y vender. Hoy la alta gerencia ha pasado a, una filosofía donde planificar y controlar va de la mano. El plan investiga, las necesidades actuales y las futuras. Concreta los objetivos posibles. Determina y evalúa las diferentes acciones capaces de responder a estos objetivos. Estima sus costos y confronta éstos con la utilidad, o beneficios de sus acciones. La planeación es un aspecto dentro del proceso administrativo que constituye el medio para adoptar decisiones apropiadas. Comprende tanto el proceso de investigación y previsión necesario para incrementar la capacidad y mejorar la calidad de las decisiones, como el proceso de programación para ejecutar las decisiones adoptadas.

El proceso de la planeación, al igual que el proceso más general de la administración, es enriquecido en sus fundamentos teóricos por dos posiciones al parecer irreconciliables: La que propone como acertado el desarrollo espontáneo de la Organización y la que considera necesario el desarrollo basado en una planeación sistemática. Los planificadores ven en la segunda alternativa la mejor manera de conciliar objetivos e intereses. Se considera a la planeación como el fundamento de la administración. Su materia prima. La base perenne. Es la función primaria pilar del proceso y consiste en decidir lo que habrá de hacerse en el futuro. (Granda, 2006, p. 194).

Organización empresarial. Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Estos recursos, tienen que ser administrados, a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, división del trabajo, comunicaciones, motivación, liderazgo y logro de objetivos. (Prieto, 2003, pp. 9-17).

Características:

- a) Tienen capacidad de aprender y disponen de una estructura interna de poder y control.
- b) Desarrollan una cultura propia integrada por valores, creencias, normas, ritos, ideas y clima organizacional.
- c) Son dinámicas, crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren.

- d) Son conflictivas, generan reacciones de poder, negociación, celos profesionales, intereses diversos y decisiones encontradas.
- e) Son sistemas abiertos que están en relación constante con el entorno económico, social, cultural y político.

Actividades. La eficiencia de las actividades en las organizaciones depende de la capacidad técnica, administrativa y humana de sus integrantes. Las actividades más comunes de las organizaciones son: producción, finanzas, mercadeo, ventas, servicio, talento humano, desarrollo y responsabilidad social.

Entorno. Se considera el entorno como el medio ambiente externo que rodea a la organización y hace referencia a los aspectos políticos, legales, ambientales, económicos, culturales, éticos, tecnológicos, sociales.

Imagen. Se forma una imagen de una organización por lo que sabe, ve, recibe y se siente de ella.

- a) Se sabe: lo que la empresa comunica en cuanto a sus metas características, productos o servicios. Este saber lo obtenemos por la publicidad, promoción, noticias o mediante lo que otros nos cuentan sobre ella.
- b) Se ve: sus oficinas, sil gente, sus formatos, sus instalaciones productivas, la decoración, los logotipos, sus afiches y sus anuncios.
- c) Se recibe: atención, información, obsequios, productos, servicios. En el caso de pertenecer a la empresa recibimos beneficios tanto económicos (remuneración, primas, bonificaciones, préstamos) como sociales y personales (status, satisfacción, ascensos, reconocimientos, desarrollo profesional
- d) Se siente: la actitud empresarial, su estilo, su seriedad, cumplimiento, calidad de los servicios, calor humano, actitud frente al cliente, interés y efectividad en la solución de problemas, liderazgo.

Direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Serna, 2008, pp. 14-18).

Principios corporativos. Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, Normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. (Serna, 2008, pp. 14-18).

Misión. Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: Para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social.

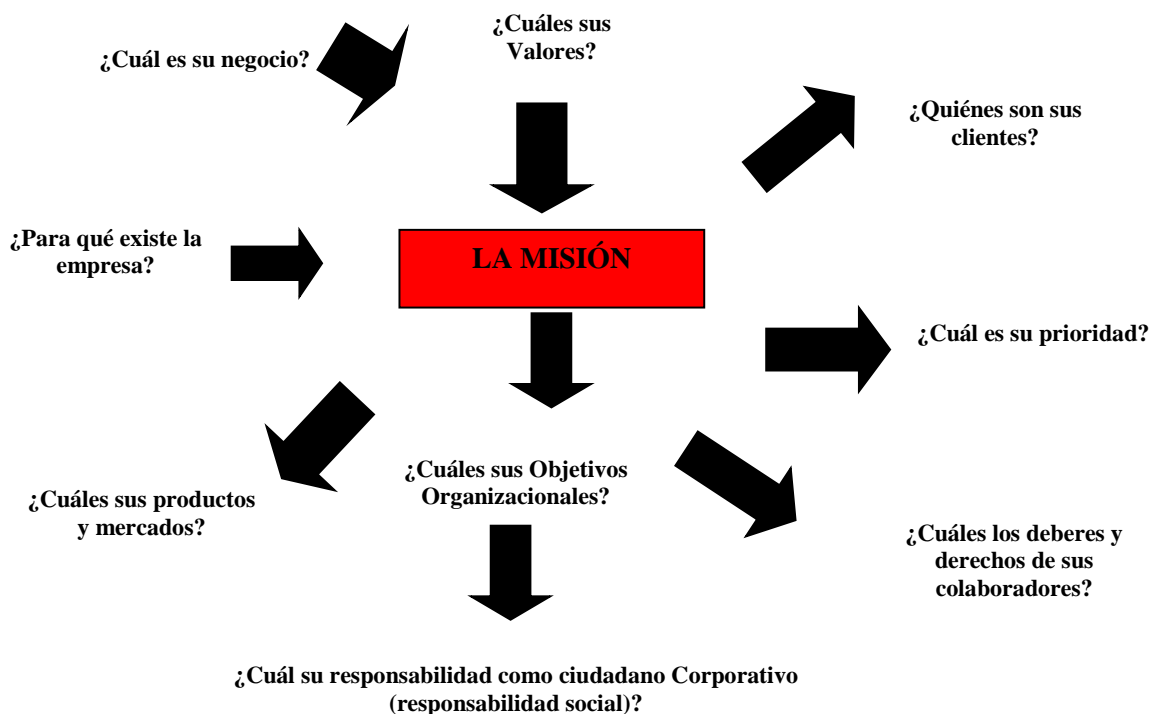


Figura 2. Misión.

Fuente. Serna (2008).

Visión. La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

4.2.1 Teorías que sustentan el clima organizacional.

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. Butteris (2006).

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Hace referencia a las siguientes escuelas: estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma

de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Butteris (2006).

4.2.2 Qué es el clima organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayores utilidades el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos propuestos por López (2000):

- a) El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- c) El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d) El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- e) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- a) El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

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

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

Basándose en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

4.2.3 Características del clima organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación. López (2000).

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a) Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b) Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- c) Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d) Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f) Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g) Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- i) Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. López (2000).

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- a) Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- b) Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- c) Actitudes hacia el contenido del puesto
- d) Actitudes hacia la supervisión
- e) Actitudes hacia las recompensas financieras
- f) Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- g) Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Tabla 1

Funciones del clima organizacional.

NOMBRE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

NOMBRE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

NOMBRE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: López (2000).

4.2.4 Diagnóstico Organizacional (DO).

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO: López (2000).

- a) Retroalimentación. Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas. López (2000).

- b) Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.
- c) Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
- d) Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

- e) Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.
- f) Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.
- g) Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.
- h) Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera. López (2000).

4.2.5 Referentes para la definición de clima organizacional.

Contexto sociológico. Una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología. El concepto de organización, en la perspectiva de la teoría en las relaciones humanas, enfatiza en la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social. (Méndez, 2006, pp. 31-72).

Con base en los anteriores conceptos podrá inferirse que la relación hombre-organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo, sino que "cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización" (Schein, 1973, p. 10).

Se puede afirmar que las conductas y patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad) son el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional (sistema cultural), como de las condiciones que se establecen por el proceso de interacción (sistema social). De esta forma, los sistemas cultural, social y de personalidad a nivel de la organización son elementos de análisis importantes en el concepto de clima organizacional por la relación que se establece entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa en la misma. Así, la organización identifica elementos de su estructura que los individuos proyectan en estilos propios y dan lugar a procesos que se reflejan en sus comportamientos organizacionales.

Contexto psicológico. Al igual que en la sociología y otras disciplinas sociales, los autores plantean diversas teorías sobre su objeto de conocimiento. En psicología existen diferentes visiones e incluso aplicaciones específicas que dan lugar a estudios particulares en ámbitos propios del comportamiento humano. Con el ánimo de referenciar el objeto general de la psicología y su relación con lo que se entiende por clima organizacional hay que mencionar a Alfred Adler (1870-1937), de quien algunos afirman que en su teoría y práctica de la psicología ya se encuentra en marcha una forma de hacer terapia cognitiva, cognitiva-conductual, constructivista y aun humanista. (Méndez, 2006, p. 32).

Los planteamientos anteriores ayudan a comprender la relación que existe entre las definiciones de los autores sobre clima organizacional y el contexto psicológico. De esta forma, puede afirmarse que este último es determinado por las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional.

Litwin Stringer encuentra que el clima organizacional es resultado de "los efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada (citado por Schein, 1973, p. 182).

Rousseau (1988) define el clima como las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional. Katz y Kahn (1966) analizan al clima organizacional como un sistema de valores de las personas en una organización.

Como se puede apreciar, los conceptos de Adler sobre la psicología se evidencian en la aproximación que los autores mencionados hacen sobre clima organizacional. Concluye que el individuo no solamente establece procesos de interacción social con otros (contexto sociológico), sino que además la forma como se realiza tal proceso determina conductas que se explican en las percepciones que los individuos tienen entre sí (contexto psicológico). La integración de estas posiciones ayuda a otros autores a concluir en aproximaciones que además involucran la dinámica y características del concepto.

Perspectivas para la definición de clima organizacional. El concepto clima organizacional se define desde diferentes perspectivas. La definición de cada autor está determinada por la forma como individualmente consideran el origen del mismo, así como de las situaciones que lo determinan. En este orden, existen diferentes ideas acerca del origen del clima organizacional. (Schein, 1973, p. 182).

El clima determinado por los procesos psicológicos. Referencia su análisis en el individuo y su carácter subjetivo. Considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza su comportamiento en la organización y también las percepciones y, significados que construye del ambiente, generando el clima psicológico. Schneider (1983), al referirse a los procesos que el individuo tiene en la organización, encuentra que el primero de ellos se refiere a la necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; el segundo tiene que ver con el establecimiento de sentimientos de atracción o afinidad hacia la organización y el último se refiere a la construcción de un sentimiento negativo o de atracción, al sentir pertenencia a la organización.

El clima, atributo de la organización. Las características de la organización influyen en las percepciones que las personas construyen sobre el clima. Esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización. Payne y Pugh (1976) analizan el clima como el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, incorporación y uso de la tecnología, entre otras. Para Gary Dessler (1979), citado por Schein, (1973), "el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p. 183).

Para Chiavenato (1975). El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales). (Chiavenato, 1975, p. 416).

Esta aproximación objetiva o realista fue criticada por algunos autores, quienes consideran que el clima no se origina de los elementos objetivos de la organización, sino del significado y valor que estos dan a las situaciones que viven en su ambiente de trabajo.

El clima, un constructo de la realidad. Las anteriores perspectivas que pretenden explicar la naturaleza y origen del clima organizacional se consideran posiciones extremas en el contínuum de lo objetivo (la realidad, en este caso la organización) y lo subjetivo (construcción de percepciones del individuo). Una perspectiva intermedia en esta explicación la plantea Naylor (1979), quien concibe el clima como un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles: el primero, las características que actualmente tiene el ambiente; el segundo, las percepciones que tiene cada persona; el tercero, la intensidad de la percepción que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización que se explica a partir de las percepciones de los atributos ambientales.

El clima desde una perspectiva integral. Aquí se toman como referencia las perspectivas anteriores. Integra individuo, grupo y organización, considerando el clima como propiedad del individuo y de la organización. En este propósito, Schneider y Reichhers (1983) hacen referencia a que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por aspectos subjetivos u objetivos; resultan de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecuta en el cargo que desempeñan. Se entiende que en la construcción del clima intervienen como elementos básicos:

- a) Las personas interactúan en el mismo "sistema social" que determina condiciones propias de su estructura social; significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.
- b) Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el "sistema social"; las aceptan y/o comparten y/o identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización. De esta forma, a partir de la construcción individual se identifican componentes homogéneos que se explican como un constructo colectivo de organización.
- c) Las personas interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

Dentro de esta visión aparecen los planteamientos de Boole y McPhee (1983, 1985), quienes entienden el clima como resultado de las experiencias de las personas en un ambiente (se integran aspectos objetivos y subjetivos) de acuerdo con su estructura (normas y recursos de la organización que regulan y guían el trabajo) y las relaciones entre los individuos y los grupos. En este orden de ideas, el análisis del clima presenta las siguientes etapas:

- a) Identifica componentes de la estructura del clima (percepciones, creencias, valores y comportamientos) y sus relaciones.
- b) Identifica las propiedades estructurales y características de los individuos de la organización.

Dimensión grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado. Los autores citados por Silva que hacen planteamientos al respecto son Schneider y Bartlett (1968); Friedlander y Margulies (1969); Bowers y Stern (1970); Payne y Pheysey (1971) y Naylor (1972). Ellos identifican variables y posiciones particulares frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional. Se identifican las siguientes variables (Silva, 1992, pp. 88 y ss):

- a) Estructura: los directivos de la organización, con el propósito de obtener mayor productividad en la gestión de los empleados, definen, comunican e informan sobre las normas, metas, objetivos, niveles de autoridad y cambios tecnológicos.
- b) Liderazgo: sobre esta variable se identifican posiciones antagónicas. Por un lado, hay autores que plantean que las relaciones con el líder son formales e impersonales, caracterizadas porque existe poca comunicación entre jefes y subalternos y excesivo rigor en los mecanismos de supervisión y control para que se cumplan las normas y objetivos de la organización. Por otro lado, otros consideran que los directivos propician una comunicación abierta, mantienen canales efectivos en la interacción con los individuos. Es importante señalar que en el marco de la dimensión se evalúa el rol que desempeña la información y procesos de comunicación para el cumplimiento de los objetivos, resultado que se podrá cumplir en cualquiera de los estilos de liderazgo propuestos.

- c) Estándares: el rendimiento que los directivos exigen a los empleados los obliga a trabajar duro, capacitarse, desarrollar habilidades y conocer la estructura.
- d) Control: los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos, quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.
- e) Resultados: el trabajo de las personas se orienta hacia la consecución de objetivos.
- f) Apoyo: los directivos muestran preocupación por las personas, los apoyan y capacitan para que logren un mejor desempeño. Comunicación: la organización debe formalizar la comunicación, establecer canales que permitan información oportuna y actualizada a los empleados sobre novedades o situaciones que afecten la estructura, resultados, procesos y tareas. De esta forma podrán desempeñar mejor su trabajo.
- g) Relaciones: la calidad de las relaciones interpersonales con compañeros en grupos de trabajo, así como con los supervisores o jefes, propicia un ambiente positivo que apoya el desarrollo del trabajo. Conflictos: surgen cuando los grupos concentran su acción en el cumplimiento de sus responsabilidades, dejando de lado a las autoridades de la organización en el control que ellas ejercen. Obstáculos: el control exigente que se realiza a través de la supervisión, unido a la escasa comunicación y poca calidad en las relaciones interpersonales con los superiores, determina un ambiente de trabajo difícil, afectando el normal desempeño de los empleados.

Dimensión orientación hacia la recompensa. Los autores que hacen sus aportes sobre este aspecto son Pritchard y Karasick (1973); Moss (1974); Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum (1974); Sims y La Follette (1975). El análisis de sus planteamientos permite identificar variables y posiciones particulares frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional. En síntesis, se identifican las siguientes variables (Silva, 1992, pp. 88 y ss).

- a) Estructura: los empleados conocen las políticas, procedimientos, normas y metas propuestas; además, sus funciones y responsabilidades. Identifican las oportunidades que brinda la organización sobre la promoción del cargo.
- b) Toma de decisiones: hay relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía en las decisiones. La mayor participación se da en el nivel directivo.

- c) Responsabilidad: los empleados tienen conciencia de su participación en las decisiones y están en relación directa con el cargo ocupado y la tarea asignada.
- d) Apoyo y confianza: la calidad de las relaciones interpersonales se manifiesta en la colaboración, ayuda y apoyo que los directivos y compañeros de trabajo proporcionan en un ambiente positivo y de confianza, permite obtener mejores resultados.
- e) Resultados y recompensa: los beneficios, reconocimiento, retribuciones y recompensas que la organización otorga a sus empleados, tienen relación directa con el rendimiento y los resultados obtenidos.
- f) Riesgo, impulso e innovación: los empleados tienen autonomía para asumir riesgos cuando hacen cambios en su tarea y rendimiento; además, pueden ser innovadores y dar aportes personales que influyan en los resultados.
- g) Relaciones interpersonales: la calidad de las relaciones interpersonales se logra con procesos de comunicación efectivos y oportunos entre compañeros y jefes, quienes pueden dar apoyo y colaboración para obtener resultados.
- h) Estándares: la organización asigna metas de rendimiento al desempeño de los empleados. Los cambios que se lleven a cabo en la tarea para incrementar la productividad y resultados podrán superar las metas asignadas.

Chiavenato (2008) considera que el hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Si se logra esa adaptación y se consiguen los objetivos, la empresa se considerará eficaz y podrá crecer y sobrevivir, en la medida en que el volumen de lo obtenido mediante sus productos y servicios, sea mayor que el invertido en la obtención y aplicación de los recursos. Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo que se conoce como "estado de adaptación". Se refiere tanto a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, como a las necesidades de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, ocasiona muchos problemas de adaptación, dado que la satisfacción va a depender de otras personas, especialmente de aquellas que tienen autoridad, por lo tanto, es necesario que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y puede variar de un momento a otro en un mismo individuo. Esta variación de la adaptación se da dentro de un *continuum* y corresponde más a grados que a tipos. Una buena adaptación denota "Salud Mental" (sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida).

Otro obstáculo que se encuentra en el proceso de adaptación en un medio tan cambiante es la "resistencia al cambio", cuyas causas pueden agruparse en tres niveles que fueron descritos por Córtese (2010).

Teorías motivacionales. Existen teorías motivacionales en las cuales se basan en la idea en que, dada la oportunidad y los estímulos adecuados, las personas trabajan bien y de manera positiva. Existen estímulos o fuerzas motivacionales. Chiavenato las agrupó en cinco diferentes áreas, y aborda cada una de ellas por orden, a medida que empieza a satisfacer una, la prioridad de la siguiente aumenta, una vez que una necesidad ha sido satisfecha, deja de ser un estímulo.



Figura 3. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: Maslow (1991).

Las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependen de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se encuentran las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el nacimiento, además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, al no satisfacerlas. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Maslow (1991).

Su principal característica es la premura, si alguna de ellas no se puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de las personas.

Necesidades de seguridad. Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y predecible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Necesidades sociales. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento si las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Si las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano al aplicar la administración participativa. Maslow (1991).

Necesidad de autoestima. Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimiento de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, las cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

Necesidad de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización, se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. Maslow (1991).

Las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismo por ejemplo, sentimiento de realización y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento si se han satisfecho, por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que a más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas

necesidades cada vez más. No importa qué tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más.

Teoría de dos factores de Herzberg. En tanto Maslow (1991), sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas, enfoque orientado hacia el interior; Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, enfoque orientado hacia el exterior. La motivación de las personas depende de dos factores.

Factores higiénicos. Condiciones que rodean al individuo al trabajar; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otras.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en la satisfacción y comportamiento de los trabajadores.

La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Si estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera, si son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción, siendo estos.

- a) Condiciones de trabajo y comodidad.
- b) Políticas de la organización y la administración.
- c) Relaciones con el supervisor.
- d) Competencia técnica del superior.
- e) Salarios.
- f) Estabilidad en el cargo.

g) Relaciones con los colegas.

Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo. Maslow (1991).

Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial, al ser precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen.

- a) Delegación de la responsabilidad.
- b) Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- c) Ascensos.
- d) Utilización plena de las habilidades personales.
- e) Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- f) Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- g) Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)

Teoría motivacional de la expectativa. Davis & Newstrom (2002), señalan a Vroom quien explica que la motivación es el producto de tres factores. Cuánto desea la persona obtener una recompensa (valencia), su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (expectativas) y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (Instrumentalidad). Esta relación se expresa con la fórmula siguiente.

$$\text{Valencia} \times \text{Expectativas} \times \text{Instrumentalidad} = \text{Motivación}$$

Valencia. Se refiere a la preferencia de la persona por recibir una recompensa. Es una expresión de la dimensión de su deseo de alcanzar un objetivo. La valencia de una retribución en el individuo está condicionada por la experiencia y puede variar significativamente con el paso del tiempo, en la medida en que se satisfacen antiguas necesidades y surgen otras nuevas. Davis & Newstrom (2002).

Es importante entender la diferencia entre las consecuencias de los modelos de motivación basados en necesidades y la idea de la valencia en el modelo de expectativas. En los modelos basados en necesidades se aplican generalizaciones amplias para predecir dónde un grupo de empleados podría tener impulsos más intensos o mayores necesidades insatisfechas. En el modelo de las expectativas, los administradores deben obtener información específica acerca de las preferencias individuales del empleado en relación con un conjunto de recompensas y luego continuar con la observación de los cambios en esas preferencias.

Expectativas. Es la intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal con el trabajo lleve a terminar una tarea.

Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas de la relación esfuerzo-rendimiento es la eficacia personal del sujeto. Los empleados con alto nivel de eficacia personal tienden más a creer que el esfuerzo dará lugar a un rendimiento satisfactorio. La eficacia personal alta genera una evaluación de expectativas con valor alto.

En contraste con la eficacia personal alta, algunos trabajadores sufren el llamado, fenómeno del impostor. El impostor cree no ser tan capaz como parece serlo y, por consiguiente, teme que su incompetencia sea evidente para los demás. Está lleno de dudas acerca de sí mismo, tiene miedo de asumir riesgos y pocas veces pide ayuda. El impostor tiene de manera predecible evaluaciones de expectativas con valores bajos en relación de consigo mismo.

Instrumentalidad. Es la creencia del empleado que se le dará una retribución o recompensa toda vez que termine una tarea. En este caso, él elaborará otro juicio subjetivo acerca de las

probabilidades que la empresa valore su rendimiento y proporcione retribuciones contingentes. Davis & Newstrom (2002).

Teoría de los impulsos motivacionales de McClelland. McClelland (1999) creó un esquema de clasificación en el que se resaltan tres de los impulsos más dominantes y se pone en relieve su importancia en la motivación. Los estudios revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la cual crecieron, su familia, la relación y los libros. La investigación se centró en los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder.

Motivación hacia el logro. Es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no solo por las recompensas que los acompañen.

Existen diversas características que definen a los empleados orientados a logros. Trabajan más intensamente, si perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos. Las personas que sienten un impulso intenso para alcanzar logros, se responsabilizan de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan ser parte de los logros obtenidos individual o colectivamente.

Motivación hacia la afiliación. Es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente, los individuos motivados hacia la afiliación trabajan mejor si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación. Los individuos con orientación hacia logros ocupan puestos gerenciales, eligen asistentes técnicamente capaces, con escasa consideración de sus sentimientos personales, las personas motivadas hacia la afiliación tienden a rodearse de amigos. Obtienen satisfacción interna por estar entre amigos y quieren libertad en el trabajo para formar esas relaciones. Los gerentes con una necesidad intensa de afiliación suelen tener dificultades para ser eficaces en ese tipo de puestos. Aunque el interés considerable por las relaciones sociales positivas suelen producir un ambiente de trabajo cooperativo, en el que los empleados realmente disfrutan

de trabajar juntos, el énfasis excesivo del administrador en la dimensión social suele interferir en el proceso de lograr que se realice el trabajo.

Motivación hacia el poder. Es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones. Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestos a asumir riesgos por ello, una vez que obtienen el poder, pueden usarlo de manera constructiva o destructiva. McClelland (1999).

Las personas motivadas hacia el poder son gerentes excelentes si su impulso es de poder institucional, no de poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para bien de la empresa. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a las posiciones de liderazgo mediante su rendimiento satisfactorio, de modo que reciben la aceptación de los demás. Un empleado que tiene la necesidad de poder personal no suele ser exitoso como líder organizacional.

4.2.6 Teoría X y la Teoría Y de McGregor.

Chiavenato (2000), señala que Douglas McGregor fue uno de los primeros escritores que presentó una argumentación convincente de que muchas acciones administrativas son consecuencia directa de la teoría del comportamiento humano que aplican los administradores. Planteó que la filosofía administrativa controla a la práctica administrativa.

Teoría X. Es un conjunto tradicional de supuestos acerca de las personas, considera que a muchas les desagrada el trabajo y que intentan evitarlo si les es posible. Los trabajadores se inclinan a hacer lo menos posible en su trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades si se puede. Son relativamente egocéntricos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio.

- a) A la persona promedio no le gusta trabajar y lo evita si le es posible.
- b) La persona carece de actitud responsable, tiene poca ambición y busca ante todo seguridad.

c) Muchas personas deben ser objeto de coerción, control y amenazas para hacer que trabajen.

Con estos supuestos, la función del administrador es la de coerción y control de los empleados.

Teoría Y. Enfoque más humanista, supone que la holgazanería no es inherente a las personas, que parezca serlo es el resultado de su experiencia con organizaciones menos progresistas. Los administradores proporcionan el ambiente apropiado para liberar el potencia de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural para ellos como las actividades recreativas o el reposo y la relajación. Los administradores creen que los empleados son capaces de aplicar la autodirección y el autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos. La función del administrador es brindar un entorno para que el potencial de las personas pueda liberarse en el trabajo.

- a) El trabajo es tan natural como el juego o el repaso.
- b) Las personas no son naturalmente holgazanas. Se han vuelto así como resultado de la experiencia.
- c) Las personas ejercen la autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los cuales se compromete.
- d) Tienen potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y buscar las responsabilidades.
- e) Poseen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicarse al trabajo.

Con estos supuestos, la función del administrador es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a liberar ese potencial para el logro de objetivos comunes. Chiavenato (2000).

Clima organizacional. El concepto motivación, en el nivel individual, conduce al de clima organizacional, en el nivel organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un

equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causan muchos problemas de adaptación puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial en aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de adaptación o desadaptación de las personas. Werther & Davis (2005).

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota, salud mental. Una manera de definir la salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas.

- a) Sentirse bien consigo mismo.
- b) Sentirse bien con respecto a los demás.
- c) Ser capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida.

El tener una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otras. La motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, entre otro).

El concepto clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Es favorable si se proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable al no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

Compensaciones. Werther & Davis (2003), indican que las compensaciones (sueldos, salarios, prestaciones, incentivos, beneficios) son la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La buena administración de compensaciones es vital para el departamento de recursos humanos ya que garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin la compensación adecuada, es probable que los empleados abandonen la organización y que sea necesario reclutar personal de manera inmediata. Se debe encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, ambos aspectos constituyen en gran medida el objetivo del departamento de recursos humanos, en cuanto a la retribución de la labor de los trabajadores.

Las compensaciones tienen sobre el trabajador un efecto económico, sociológico y psicológico, por esta razón una mala gestión del proceso de asignación de compensaciones podría afectar negativamente a los trabajadores y en última instancia, a los resultados de la empresa.

Existen siete objetivos principales que deben cumplir las compensaciones.

- a) Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser lo suficientemente altas para atraer solicitantes. Los niveles de compensaciones deben corresponder a las condiciones de la oferta y demanda en el mercado laboral.
- b) Retener a los empleados actuales. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir la tasa de rotación.
- c) Garantizar la igualdad. La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna como externa. La interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos. La externa significa que cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

- d) Alentar el desempeño adecuado. El buen desempeño, la experiencia la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- e) Controlar los costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados.
- f) Cumplir con las disposiciones legales. Un programa adecuado de compensaciones de marco jurídico, asegura cumplir las disposiciones legales vigentes.
- g) Mejorar la eficiencia administrativa. Al procurar cumplir con los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Werther & Davis (2003).

Es importante resaltar que de acuerdo con Vertel, Paternina, Riaño & Pereira (2013), señalan sobre la relevancia que tiene la cultura organizacional desde dos perspectivas diferentes. Como un elemento o variable crítica y esencial en la vida organizacional, que influye en el comportamiento empresarial o como el factor que conforma el sentido de la empresa y le brinda la posibilidad de una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse.

Por otra parte, el autor Chiavenato (2011), afirma que la cultura organizacional no es algo palpable, no es medible, ni se percibe u observa en sí misma, sino que por medio de sus efectos y consecuencias dentro de la organización, puede ser vista de manera visible y superficial, con base en las características físicas, los métodos y procedimientos de trabajo, descripción de puestos y políticas de la empresa; por consiguiente los aspectos formales y visibles relacionan los siguientes aspectos: estructura organizacional, descripción de puestos, objetivos y estrategias, tecnología, políticas y directrices de personal, métodos y procedimientos de trabajo, medidas de productividad y financieras.

En este orden de ideas, los aspectos informales y ocultos relacionan los siguientes factores: pautas de influencia y de poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas, normas de interacciones formales, y relaciones afectivas.

Los anteriores aspectos que abordan sobre la cultura organizacional conllevan a establecer un conjunto de creencias, normas, valores, rituales, filosofías, variables y conceptos básicos, que deben ser conocidos y difundidos y por ende aceptados por todo el talento humano que integra la empresa. permitiendo de esta manera, facilitar el proceso de adaptación; y teniendo en cuenta que la cultura puede variar espontáneamente y es un factor diferenciador de unas empresas con otras. En este sentido Chiavenato(2011), establece 6 características principales que deben tenerse en cuenta a nivel de la cultura organizacional:

- a) Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los individuos se caracterizan por un lenguaje común y terminología propia.
- b) Normas: los patrones de comportamiento que se ajustan a las guías que determinan como hacer las cosas dentro de la organización.
- c) Valores predominantes: valores definidos previamente por la organización y que espera que cuando un individuo pase a ser parte de ella, los comparta, como la calidad, el bajo ausentismo, entre otros.
- d) Filosofía: son las diferentes políticas o creencias de la organización sobre cómo tratar a las demás personas que se relacionan con ella, como clientes y proveedores.
- e) Reglas: son los lineamientos establecidos sobre cómo comportarse dentro de la organización.
- f) Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo a los individuos que hacen parte de la organización, como éstos interactúan con los clientes, cómo se desarrollan las relaciones interpersonales dentro de la compañía, cómo es el trato con los proveedores, entre otros.

Según el autor Rojas (2006), la cultura organizacional es general, universal y se encuentra en un nivel más profundo dentro de la cultura organizacional, debido a que específica y uniformiza los modos colectivos de actuar dentro de la empresa, por lo tanto, no se puede medir. Es decir, la

cultura organizacional, son las acciones, reglas, normas y valores que caracterizan la empresa; es general y específica. Es así, que conocer con claridad la cultura organizacional es relevante en la identificación de sus características, especialmente en el proceso de adaptación, integración y orientación de nuevos recursos humanos, dando a conocer cada uno de los aspectos que conforman y hacen parte de la cultura en el lugar de trabajo, permitiendo desde luego, que el proceso de adaptación sea mucho más rápido y efectivo, beneficiando al talento humano, reduciendo la incertidumbre, y actuando con base en los objetivos organizacionales.

Sin embargo, se cita al autor Rodríguez (2005), quien establece que la cultura organizacional ha cobrado relevancia en los últimos años. Hoy cumple un papel de prioridad, a partir de la globalización de la sociedad mundial, llevando a la necesidad de entender las peculiaridades de la cultura que determinan diferencias básicas fundamentales con respecto al modo de ser de cada organización.

Los anteriores aspectos relacionados con la cultura organizacional permiten establecer que por ser una temática compleja, presenta puntos fuertes y débiles. Sin embargo, deberá conllevar de acuerdo a las disponibilidades del factor tiempo y a la complejidad de la empresa.

La cultura organizacional puede ser detectada a través de los medios más diversos, todos ellos con cierto grado de inseguridad. De ahí, que desde diferentes perspectivas a la cultura se debe enfrentar diferentes aspectos de información que permitan ser coherentes y congruentes en pro de mejorar la cultura organizacional de la empresa.

De acuerdo con el autor Gibson (2001), la cultura organizacional es la compleja mezcla de conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan en unos y otros y definen qué significa ser miembro de una sociedad. Por tanto, la cultura organizacional, incluye expectativas compartidas, valores, actitudes, ejerce influencia en las personas, los grupos y los procesos de la organización.

Para Pinto (2012), la cultura es el patrón general de la conducta, creencias compartidas y valores que sus miembros tienen en común. Los aspectos como las normas, los valores, las actitudes y las creencias compartidas por todo el talento humano de la empresa influyen en su comportamiento. Además, la cultura establece o delimita el devenir de la empresa ya que conlleva la conducta que los colaboradores deberían poseer y mostrar durante sus actividades laborales. Por tanto, el comportamiento que reflejan las personas en la organización, pueden ser eficientes cuando estos comparten ciertos valores que guían su actuar.

Finalmente, la autora Gómez de Arango (2008), señala que la cultura organizacional; se refiere a las creencias, valores, principios, relaciones, reglas, comportamientos que comparten las personas, alimentan su identidad como grupo social y reflejan la vida de una organización. Cada organización tiene su propia cultura.

La cultura de la organización se convierte en factor clave de éxito cuando está armonizada con las estrategias y las apoyan. Es decir, “estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa. así mismo, expresa que dado que la base son principios y valores que sustentan comportamientos de un colectivo, esos principios y valores no podrán ser contrarios a los de cada uno de los integrantes de ese grupo, o haber conflicto permanente.

La cultura se refleja en el accionar de la organización, es decir, en sus direccionamientos estratégicos, estructuras, sistemas, sus estilos para “estar, hacer, decir y comportarse”.

Por tanto, Serna (1996), señala que la cultura organizacional es la forma como las organizaciones “hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales”, e influyen en la manera como los gerentes solucionan problemas y ejecutan las estrategias planteadas”. Como también la cultura es:

- a) Un proceso. Hay diferentes fuerzas que influyen en su creación, expresión y consolidación.
- b) Dinámica. Puede ser cambiada, moldeada.
- c) Aprendida por quienes ingresan a la organización.

d) Recibe influencia permanente del entorno y de los grupos que la componen y enriquecen.

Son los comportamientos los que permiten la expresión de la cultura. No es algo concreto que se puede ver, tocar.

Incluye además, que se debe apoyar las estrategias de la organización, ser una ventaja competitiva de la organización, promover el desarrollo y crecimiento de las personas, para que la organización también crezca, estar sujeta al cambio permanente.

En síntesis, la cultura se considera relevante mostrar los siguientes aportes que relacionan los componentes de la cultura organizacional.

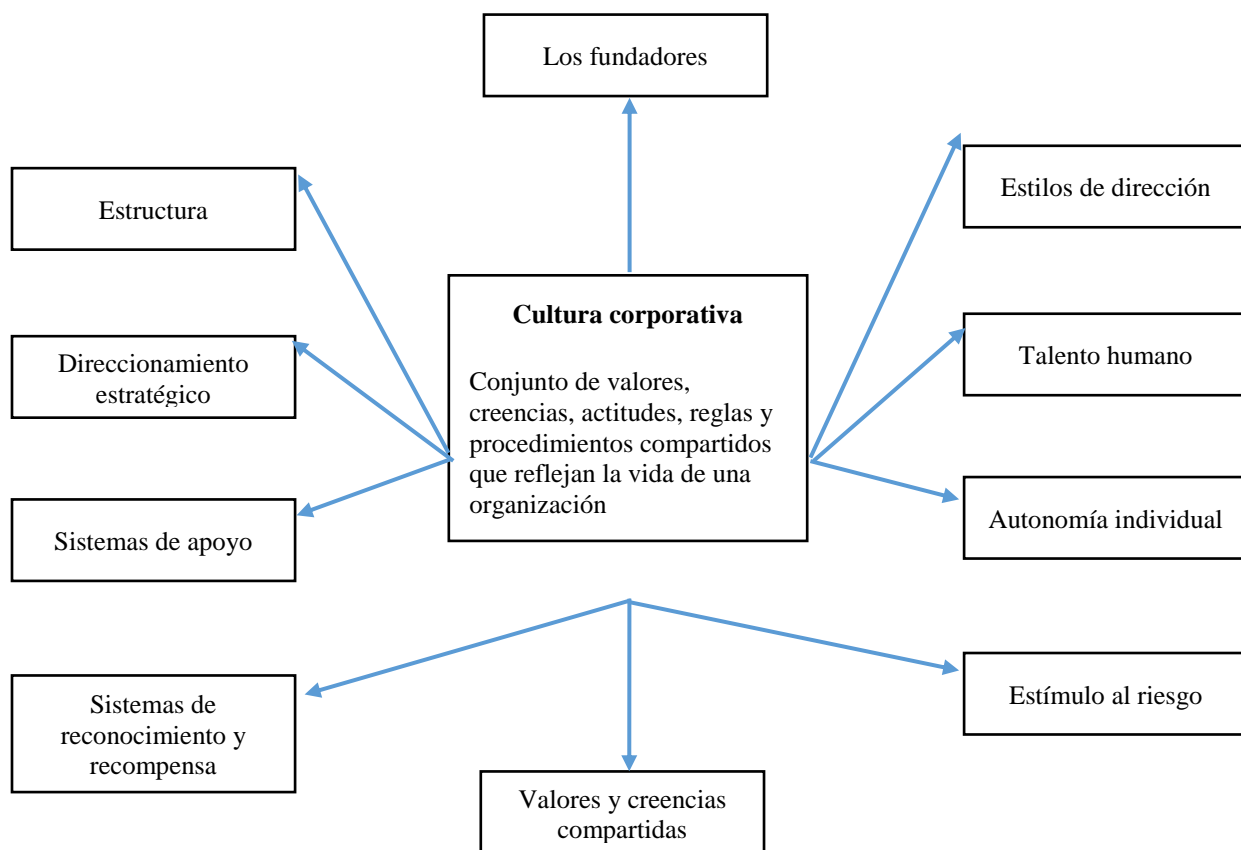


Figura 4. Componentes de la cultura organizacional.

Fuente: Serna (1996).

Con respecto a las áreas de gestión del talento humano, el autor Chiavenato (2011), establece los principales procesos de gestión de talento humano a saber:

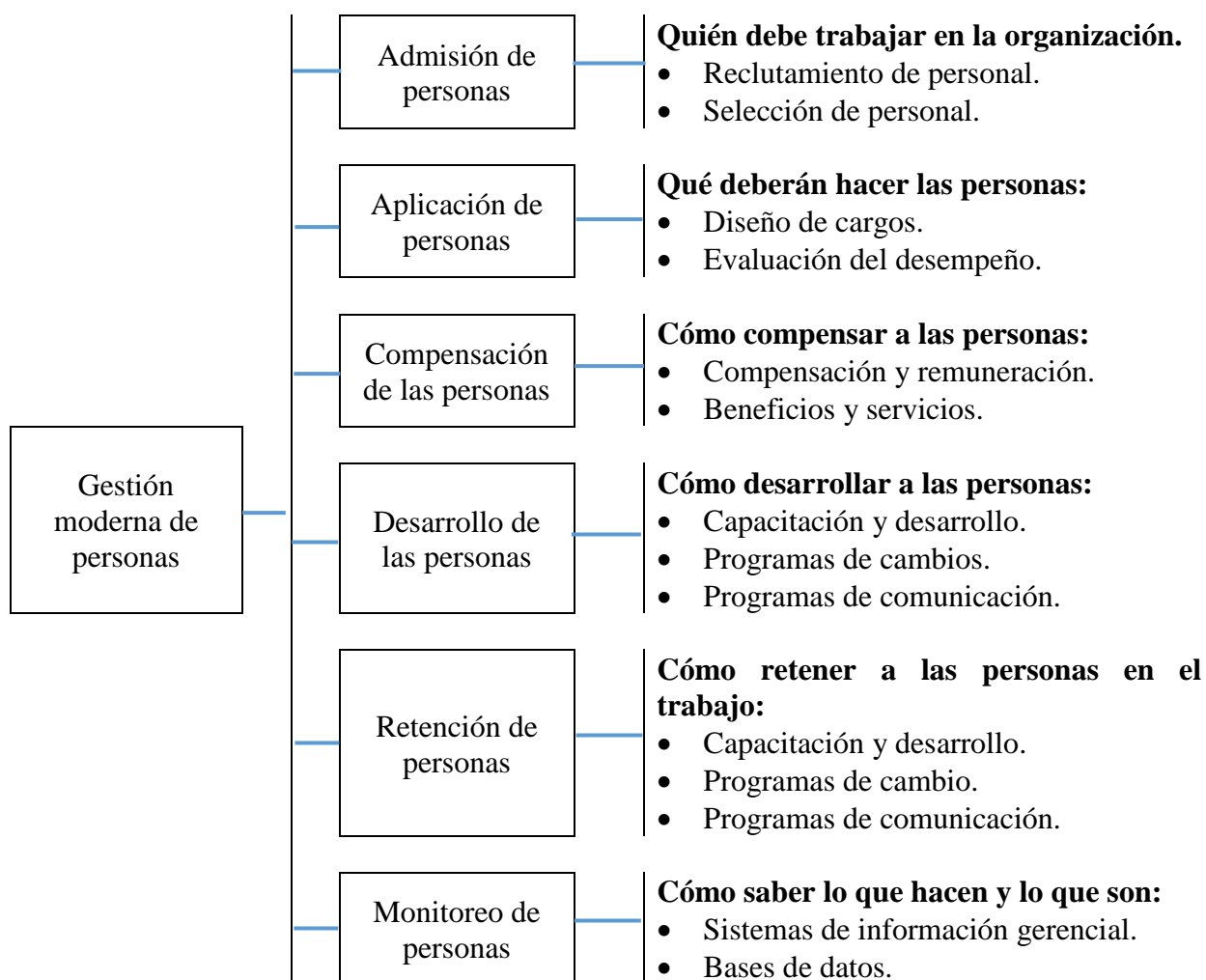


Figura 5. Principales procesos de gestión del talento humano.

Fuente: Chiavenato (2011).

Las anteriores áreas de gestión del talento humano conllevan a establecer los procesos que se deben tener en cuenta en la gestión del talento humano para hacer más eficaz y más eficientemente las operaciones; logrando con ello una mayor productividad y competitividad en un ambiente armónico y dinámico que permita la participación de todo el talento humano que integra la empresa. Es decir, se debe tener muy en cuenta que los seis procesos de gestión del

talento humano se diseñan según las influencias ambientales externas y organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

Estos seis procesos de gestión del talento humano contribuirán a la admisión de personas, aplicación de las mismas, tener en cuenta la compensación del individuo; capacitar y desarrollar el talento humano, mantenimiento de trabajador y por ende monitoreo y evaluación por competencias.

4.3 Marco legal

Decreto 2453 de 1993. Artículo 24. Para efectos del presente decreto, entiéndase por vigilancia y seguridad privada, toda actividad que desarrollen las personas naturales o jurídicas de derecho público o privado, en beneficio propio o de terceros, tendiente a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad o tranquilidad individual y a la vigencia de un orden justo, en lo relacionado con la vida, la honra y los bienes propios o de terceros.

Decreto 356 de 1994. Artículo 2º Para efectos del presente decreto, entiéndase por servicio de vigilancia y seguridad privada las actividades que en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros y la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para vigilancia y seguridad privada, blindajes y transporte con este mismo fin.

Decreto 356 febrero 26 de 1994. Por el cual se expide el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada. (Objeto, servicios de vigilancia y seguridad privada, permiso del Estado, cargo de aplicación, medios para la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada. Artículo 13 según el cual las empresas de Vigilancia y Seguridad Privada, debidamente autorizadas que requieran una nueva sucursal o vigencia dentro del territorio nacional, deberán obtener previamente autorización de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

Código de Comercio. Artículo 263 y 264, resulte claro que la distinción entre una sucursal y una agencia, radica principalmente en las facultades conferidas a los administradores de las mismas.

Decreto 356 de 1994, Artículos 1 y 113. La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, concede a algunos de sus vigilados, licencias de funcionamiento con carácter nacional.

República de Colombia Ministerio de la Protección Social. Dirección Territorial Meta, Resolución No. 000554, del 25 noviembre de 2005. Por medio de la cual se aprueba un Reglamento Interno de Trabajo. La coordinadora del grupo de trabajo, empleo y seguridad social, en uso de sus atribuciones legal, y según lo dispuesto en el artículo 9 de la Resolución No. 0951 del 28 de abril del año 2003.

Ley 1119 diciembre 27 de 2006. Por la cual se actualizan los registros y permisos vencidos para el control al porte y tenencia de armas de fuego. Artículo 1. Actualización de los registros de las armas de fuego y de los permisos vencidos.

5. Metodología

Este marco tuvo como objetivo suministrar información sobre los resultados del estudio y describe los aspectos del lugar donde se llevó a cabo la investigación. A través de los marcos de referencia y el contexto. El trabajo se desarrolló teniendo en cuenta el diseño detallado de las estrategias para obtener la información y las actividades para darle respuesta a los objetivos planteados.

Por consiguiente, incluye el tipo de investigación a aplicar (descriptivo), el método de estudio (inductivo), la población y muestra, fuentes de recolección de la información. Todos estos elementos permiten resultados a obtener, mediante la aplicación del test. Instrumento para la Medición del Clima Organizacional en las Empresas Colombianas (IMCOC).

5.1 Tipo de investigación

Acorde con la investigación a realizar, correspondió al descriptivo. Su objetivo es reseñar las características, el estado, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. (Lerma, 2016, p. 57).

Según Briones (2006), en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis: caracterizar globalmente el objeto de estudio; describir el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno, cuantificar la magnitud del mismo.

5.2 Tipo de estudio

Correspondió al método inductivo. Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que puedan ser aplicadas a situaciones similares a la observada. (Méndez, 2013, p. 239).

El método inductivo se aplicó, porque es ante todo una forma de raciocinio o

argumentación por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia, premisas verdaderas. En este sentido el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes o caso ya observados. La inducción permitió a los investigadores a partir de la observación enmarcar el problema claramente y concluir resultados mediante base teóricas bien fundamentada con características que se enmarcan en un contexto científico y operativo.

5.3 Población y muestra

La población correspondió a la empresa Vise Ltda., con sede en Villavicencio. Lo cual la conforman 12 administrativos y 78 operativos.

La muestra se realizó con los 12 administrativos y 78 operativos; para un total de 90 personas.

La fórmula a aplicar es: Torres (2005).

$$n_0 = \frac{Z^2 S^2}{e^2}$$

Z = Margen de confiabilidad = 95% (que corresponde a 1.96 desviación estándar)

S = Desviación estándar = 0.5

e = Error de estimación = 5%

N = Población

N₀ = Primera aproximación (muestra si N fuera infinito)

n = Tamaño de la muestra,

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.5)^2}{(0.05)^2} = \frac{90 \times 0.25}{0.0025} = 90 \text{ personas}$$

5.4 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

5.4.1 Fuentes primarias.

El procedimiento de recolección de la información se realizó mediante las siguientes técnicas:

Encuesta: se aplicó el Instrumento para la medición del clima organizacional en las empresas colombianas (IMCOC) a los administrativos y operativos de la empresa. (Ver apéndice B). De igual manera, se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta con el objetivo de medir la gestión, la planificación y control para el logro de sus objetivos. (Ver apéndice C).

5.4.2 Fuentes secundarias.

Información documental: Se recurrió a toda fuente de registros existentes (la empresa Vise Ltda., prensa, revistas, publicaciones específicas, folletos, libros, documentos, Internet, referentes externos y antecedentes bibliográficos). El procedimiento se llevó a cabo mediante mesa redonda, en las instalaciones de la empresa, la cual tuvo como objetivo ampliar y esclarecer ideas sobre la temática de estudio, cuyos puntos de vista se socializarán en forma puntual. Dicho procedimiento será útil, permitiendo aclarar posiciones, inquietudes y sugerencias de carácter administrativo dadas las diferentes opiniones de los empleados, evitando así actitudes inadecuadas.

Es importante indicar, que se aplicó el test, aprovechando la disponibilidad de tiempo y la encuesta relacionada al personal administrativo y operativo.

5.5 Instrumentos para el análisis de la información

El establecimiento del procesamiento de datos fue analizado mediante (esquemas y figuras), especificando el tratamiento que se dio a los datos.

6. Resultados

6.1 Resultados Test IMCOC

A continuación, se presenta el análisis de la aplicación del Instrumento para la medición del clima organizacional en las empresas colombianas (IMCOC). Del autor Méndez Álvarez Carlos Eduardo”; el cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 2

Relación variables políticas y valores.

V1	¿Cómo califica usted la cantidad de información y conocimientos que tiene acerca de los objetivo de la empresa?
V2	¿Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar a ella?
V3	¿Califique la cantidad de información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa?

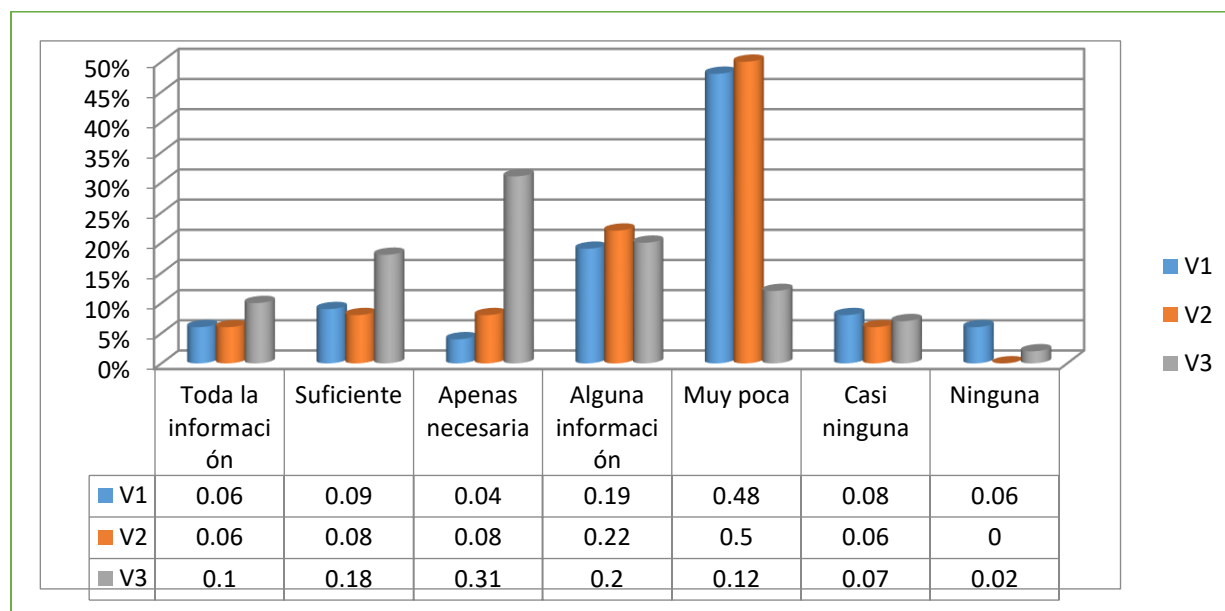


Figura 6. Políticas y valores.

El análisis de la gráfica refleja que en relación a la primera variable el 48% casi no posee ninguna información; el 19% posee alguna información; el 9% la suficiente; el 6% argumenta que

posee toda la información, ninguna respectivamente. Lo cual deja en claro que es importante brindar conocimientos al talento humano de tal forma que puedan reconocer el objetivo de la empresa. La segunda variable señala que el 50% recibió muy poca información, el 22% alguna información; el 8% considera que la necesaria y suficiente respectivamente, el 6% toda la información; en cuanto a lo anterior es importante destacar la necesidad de mejorar el proceso de capacitación al ingresar a laborar de tal forma que el individuo cuente con las herramientas para identificar las políticas de la empresa. En la tercera variable se observa que el 31% considera que apenas la necesaria; el 20% alguna información: el 18% la suficiente; el 12% muy poca; el 10% toda la información; el 7% casi nunca, y el 2% considera no haber recibido ningún tipo de información.

Tabla 3

Relación variable de liderazgo.

V4	En qué forma usted se vincula a grupos de trabajo en la empresa.
V5	¿En qué forma participa en las actividades de diversión que realiza la empresa?

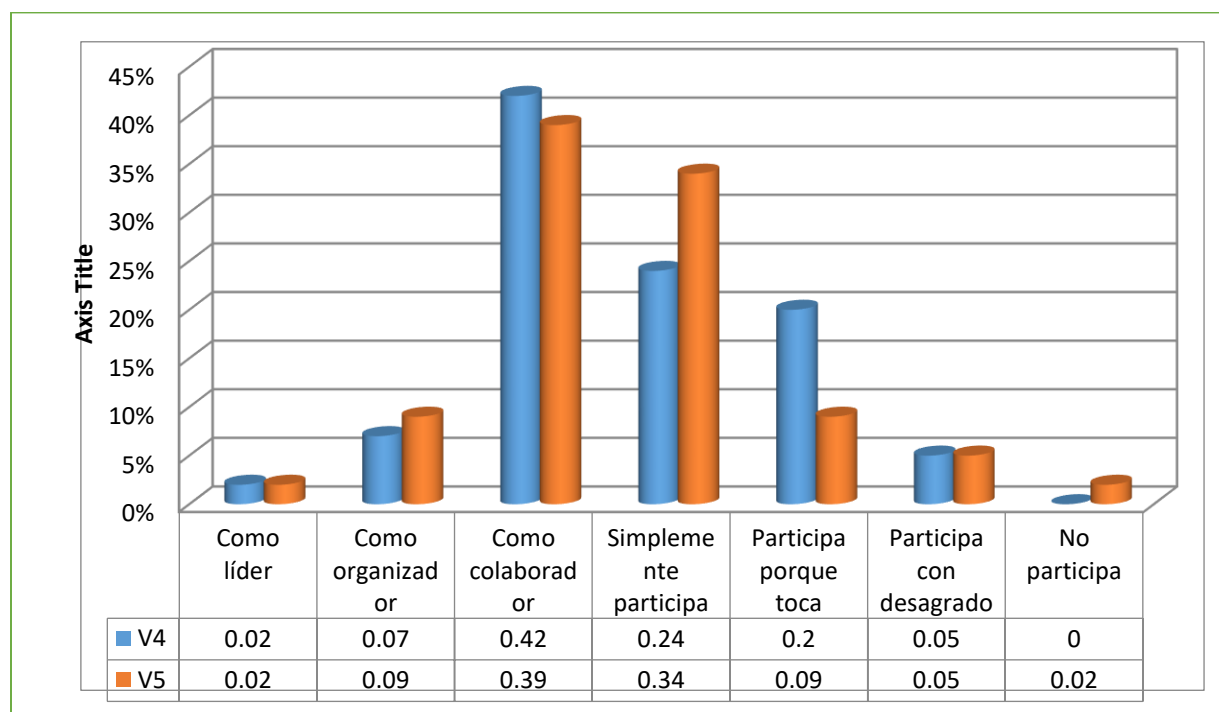


Figura 7. Liderazgo.

La gráfica señala que en la variable cuatro el 42% respondió que se vincula a los grupos de trabajo como colaborador; el 24% solo participa; el 20% participa porque le toca; el 7% como organizador; el 5% participa con desagrado; y el 2% participa como líder. Lo cual refleja que en su mayoría el personal se siente a gusto al realizar actividades grupales. De igual forma es importante vincular al personal para que dirija y gestione actividades de tal forma que se desarrolle su rol de líder. se observa en la variable cinco que en relación a las actividades de diversión el 39% participa como colaborador; el 34% solo participa; el 9% como organizador; el 5% participa mostrando una actitud de desagrado; mientras que el 2% de ellos lo hace como líder. Lo anterior permite ver que el recurso humano participa en las actividades pero no tiene un sentido de pertenencia de tal forma no logra identificarse como un líder dentro del ámbito laboral.

Tabla 4

Relación de variables relaciones personales.

V6	¿Califique la ayuda y colaboración, que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?
V7	¿La calidad de ayuda y colaboración con sus compañeros en el trabajo es?
V8	¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?
V9	¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?

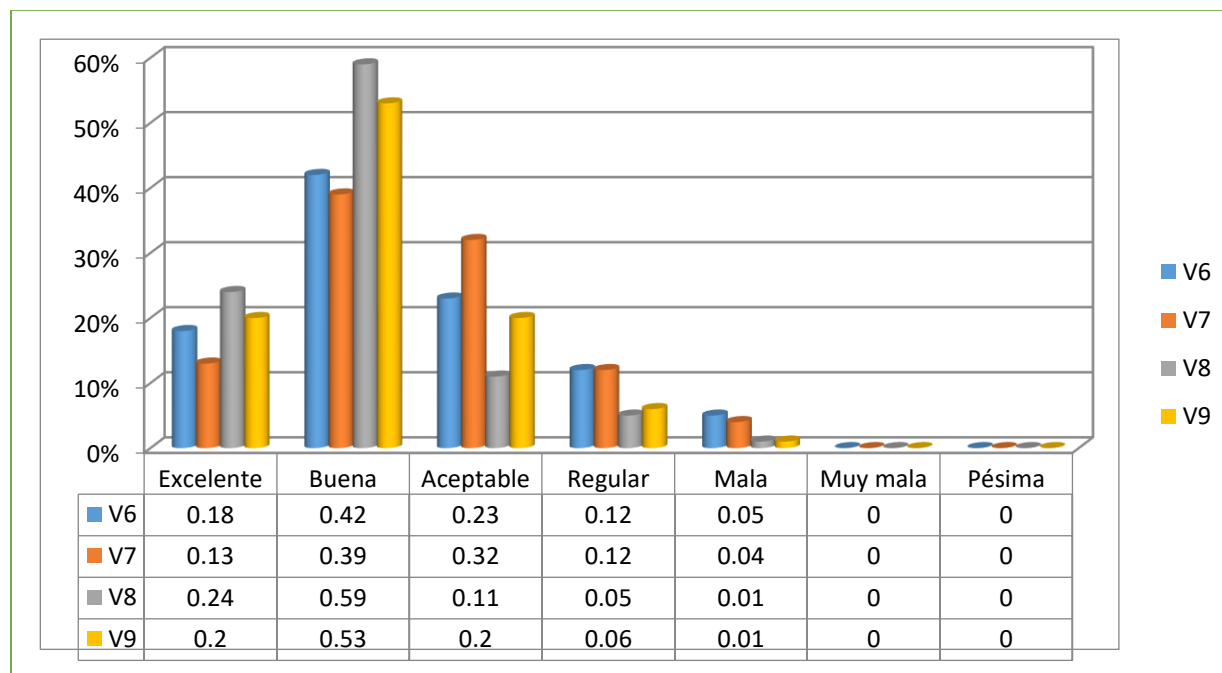


Figura 8. Relaciones personales.

La gráfica muestra que la variable seis relaciona la ayuda y colaboración que entre los trabajadores de la empresa, se observa que el 42% presta buena ayuda, el 23% aceptable; el 18% de forma excelente; el 12% regular y el 5% considera que de mala forma. Desde este punto de vista es importante resaltar la colaboración de la mayoría del personal. La variable siete señala que el 39% considera que la calidad de la ayuda entre compañeros es buena, el 32% considera aceptable, el 12% y 13% considera que es regular y excelente respectivamente; el 4% responde que es mala. La variable ocho señala que el 59% de las relaciones son buenas, el 24% dice que son excelentes; el 11% aceptable y el 5% regular. Lo cual deja un buen ambiente en las relaciones interpersonales. La variable nueve muestra que el trato y relación con el jefe es bueno en un 53%, en un 20% excelente y aceptable respectivamente, el 6% regular y el 1% considera que es mala.

Tabla 5

Relación variable de participación y autonomía.

V10	¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar?
V11	¿Con que frecuencia determina usted tareas y resultados de su trabajo que permitan el cumplimiento de los objetivos fijados a su departamento?
V12	¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa en actividades sociales y deportivas?
V13	¿Con qué frecuencia participa usted en la solución de los problemas de su sección?
V14	¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?
V15	¿Con qué frecuencia toma usted decisiones (individualmente o en grupo) que den soluciones a problemas en su departamento?

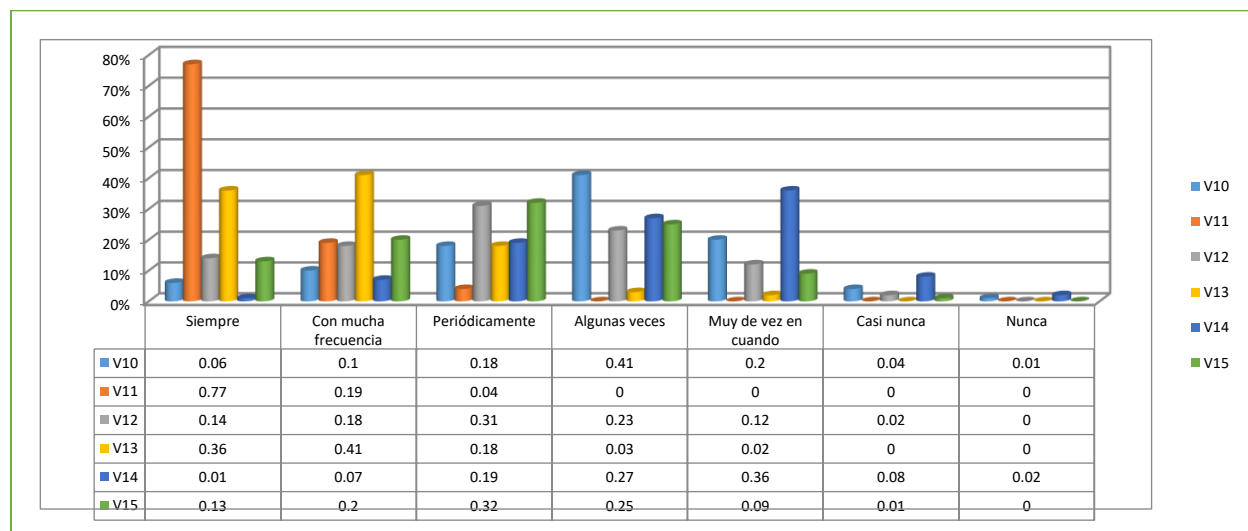


Figura 9. Participación y autonomía.

El análisis de la gráfica señala que la variable diez deja en claro que el 41% algunas veces solicita ayuda para realizar las labores asignadas; el 20% muy de vez en cuando; el 18% periódicamente; el 10% con mucha frecuencia; y el 6% considera que siempre; un 4% casi nunca y el 1% afirma que nunca solicita ayuda. Se observa en la variable once que el 77% considera que siempre fija tareas y resultados en relación con el cumplimiento de los objetivos fijados, el 19% lo hace con mucha frecuencia; el 4% periódicamente. la variable doce relaciona que el 31% participa periódicamente en actividades sociales y deportivas; el 23% algunas veces; el 18% con mucha frecuencia; el 14% siempre, y el 2% casi nunca. Se muestra en la variable trece que en un 41% participan con mucha frecuencia en la solución de problemas; el 36% siempre; el 18% periódicamente el 3% y 2% algunas veces y muy de vez en cuando respectivamente.

En relación a la variable catorce el 36% muy de vez en cuando toma decisiones sin consultar con su jefe; el 27% algunas veces; el 19% periódicamente; el 8% casi nunca y el 7% con mucha frecuencia. El análisis de la variable quince el 32% periódicamente toma decisiones individual o en grupo para dar solución a problemas en el departamento; el 25% considera que algunas veces; el 20% con mucha frecuencia; el 13% siempre y el 9% muy de vez en cuando.

Tabla 6

Relación variables seguridad laboral.

V16	¿Cuándo sus superiores revisan y evalúan su trabajo conoce usted los resultados?
V17	¿Con qué frecuencia comenta con su jefe sobre su trabajo y los resultados alcanzados?
V18	¿Se siente bien por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?
V19	¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?

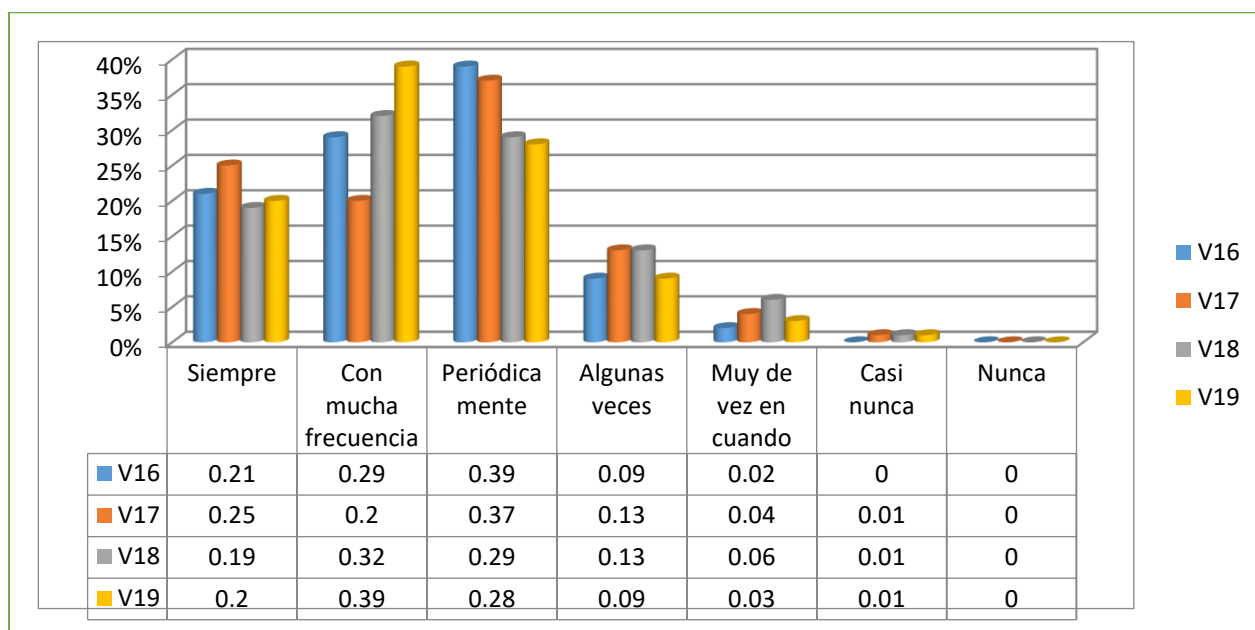


Figura 10. Seguridad laboral.

La gráfica señala en la variable dieciséis que el 39% conoce los resultados periódicamente; el 29% con mucha frecuencia; el 21% siempre; el 9% algunas veces; el 2% muy de vez en cuando. Se observa en la variable diecisiete que el 37% periódicamente comenta con su jefe sobre las actividades y logros alcanzados, el 20% con mucha frecuencia; el 25% siempre; el 13% algunas veces y el 4% muy de vez en cuando. La variable dieciocho señala que el 32% responde que con mucha frecuencia; el 29% periódicamente, el 19% siempre; el 13% algunas veces; y un 6% considera que muy de vez en cuando se siente bien por la forma como su jefe controla el trabajo realizado. El análisis de la variable diecinueve arroja como resultado que el 39% con mucha frecuencia; el 28% periódicamente; el 20% considera que siempre; el 9% algunas veces y el 3% muy de vez en cuando.

Tabla 7

Relación variables de trabajo y desempeño.

V20	¿Su jefe controla su trabajo?
V21	¿Con qué frecuencia su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?
V22	¿Con que frecuencia la información que recibió al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores tiene incidencia en su desempeño?
V23	¿Participa usted en las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?
V24	¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?

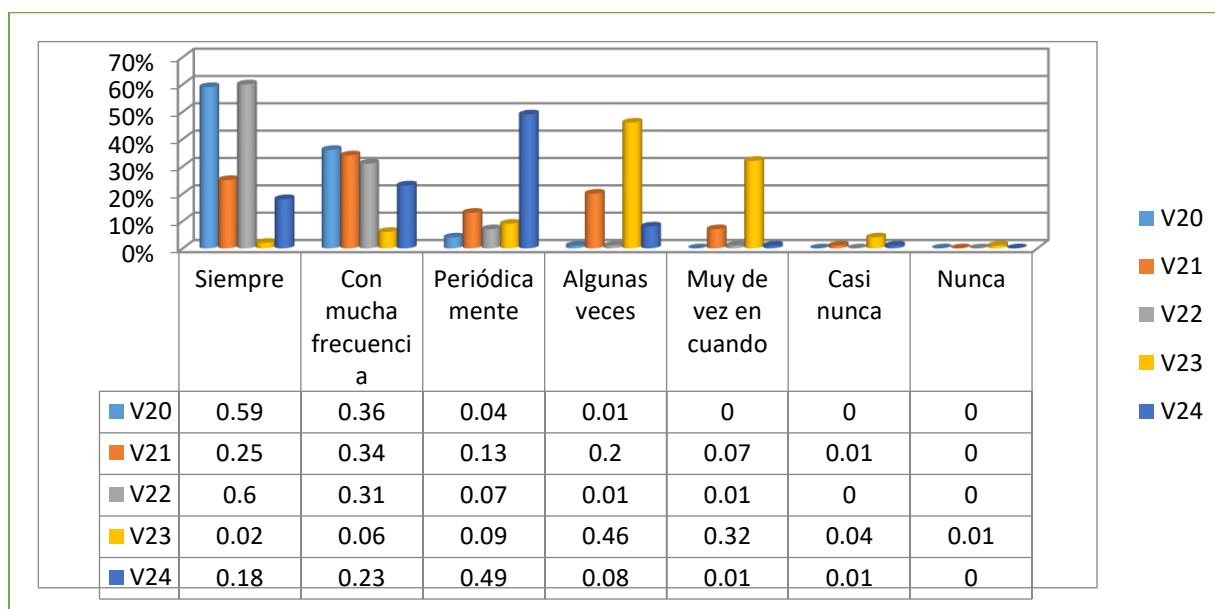


Figura 11. Trabajo y desempeño.

La gráfica señala en la variable veinte que el 59% de ellos considera que su jefe siempre controla su trabajo, el 36% con mucha frecuencia; el 4% periódicamente y el 1% algunas veces. La variable veintiuno señala que en un 25% su jefe siempre le ayuda con su trabajo, el 34% con mucha frecuencia; el 20% algunas veces; el 13% periódicamente; y el 7% muy de vez en cuando. La variable veintidós arrojó que el 60% considera que siempre; el 31% con mucha frecuencia; el 7% periódicamente y el 1% algunas veces. La variable veintitrés señala que el 46% algunas veces participa en las decisiones de la empresa; el 32% muy de vez en cuando; el 9% periódicamente; el 6% con mucha frecuencia; el 4% casi nunca; el 2% siempre. La variable veinticuatro refleja que en un 49% periódicamente es revisado su trabajo; el 23% con mucha frecuencia; el 18% siempre; el 8% algunas veces.

Tabla 8

Relación variables de comunicación.

V25	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo los plantea a su jefe?
V26	¿Cuándo usted tiene inquietudes y problemas personales, los plantea a sus compañeros?
V27	¿Los problemas que afectan su rendimiento y no tienen relación con su trabajo los comenta con sus superiores?

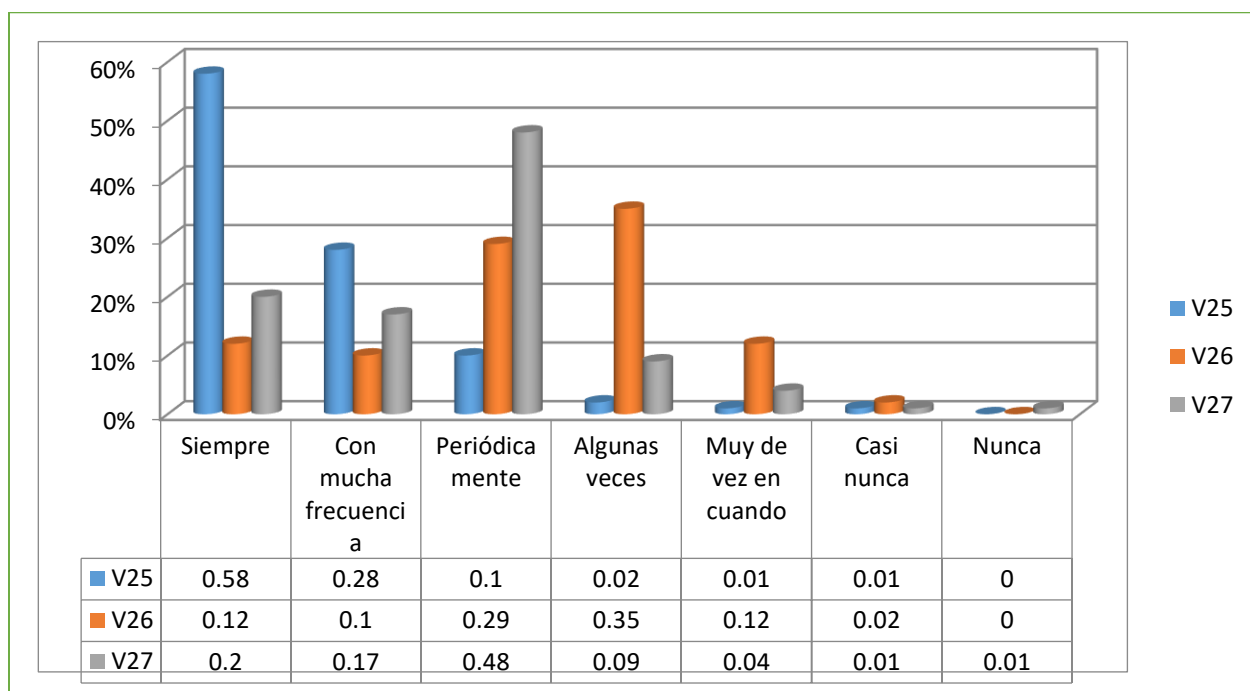


Figura 12. Comunicación.

El análisis de la gráfica señala la variable veinticinco el 58% considera que siempre que no puede solucionar inquietudes y problemas los plantea con su jefe; el 28% con mucha frecuencia; el 10% periódicamente y el 2% algunas veces. La variable veintiséis señala que el 35% algunas veces comenta sus inquietudes con sus compañeros, el 29% periódicamente; el 12% siempre y muy de vez en cuando. La variable veintisiete señala que el 48% considera que periódicamente los problemas afectan su rendimiento, el 20% siempre, el 17% con mucha frecuencia; el 9% algunas veces; el 4% muy de vez en cuando.

Tabla 9

Relación variables capacitación y desarrollo.

V28	¿La información que recibe sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la empresa son?
V29	¿El tiempo trabajado por usted en esta empresa es catalogado como?
V30	¿Para que esta empresa funcione en forma correcta sus indicadores de gestión deben ser?

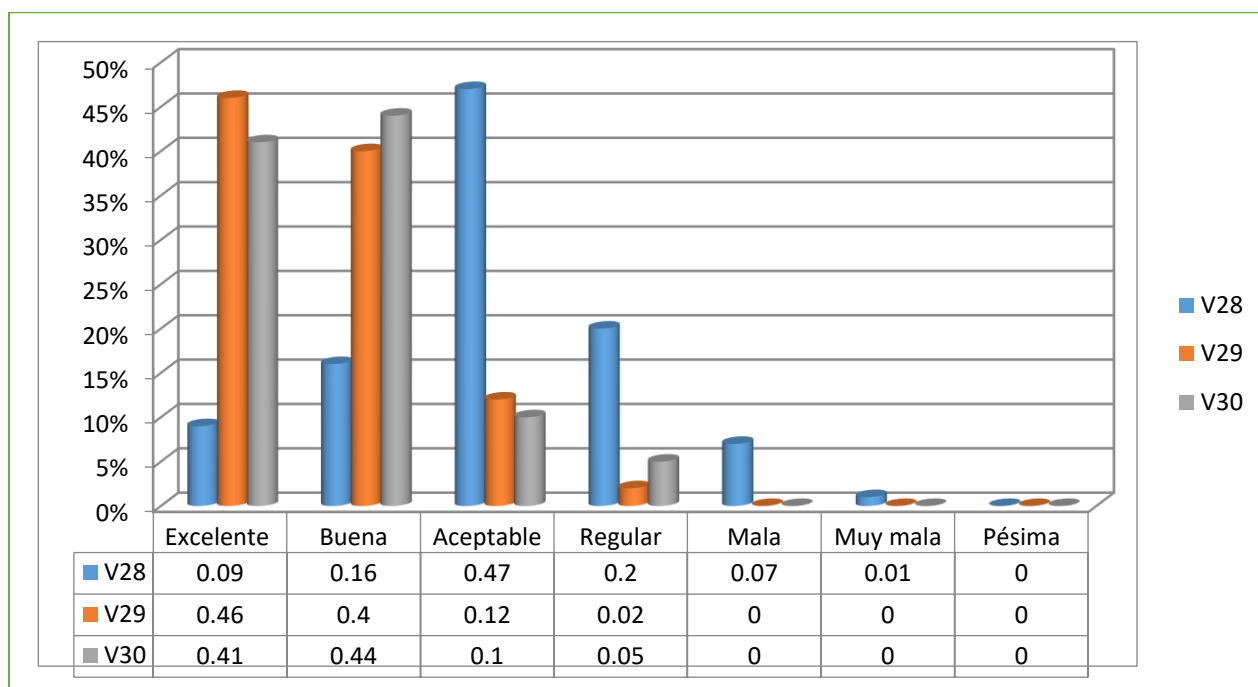


Figura 13. Capacitación y desarrollo.

En la gráfica refleja que la variable veintiocho en cuanto a la información que se recibe sobre los acontecimientos en la empresa el 47% considera que son aceptables; el 20% regular; el 16% buena; el 9% excelente; el 7% mala. La variable veintinueve muestra que el 46% considera que el tiempo trabajado en la empresa es excelente; el 40% buena, y el 12% aceptable. La variable treinta, evidencia que los indicadores de gestión deben ser 44% buenos; el 41% excelente; el 10% aceptable y el 5% regular.

Tabla 10

Relación de variable reconocimiento.

V31	¿Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de ascensos, experiencia de aprendizaje, progreso, etc.
V32	¿Considera que su jefe es una persona justa cuando da órdenes o toma decisiones?
V33	¿Cuándo usted realiza una labor bien hecha, con frecuencia recibe recompensa?

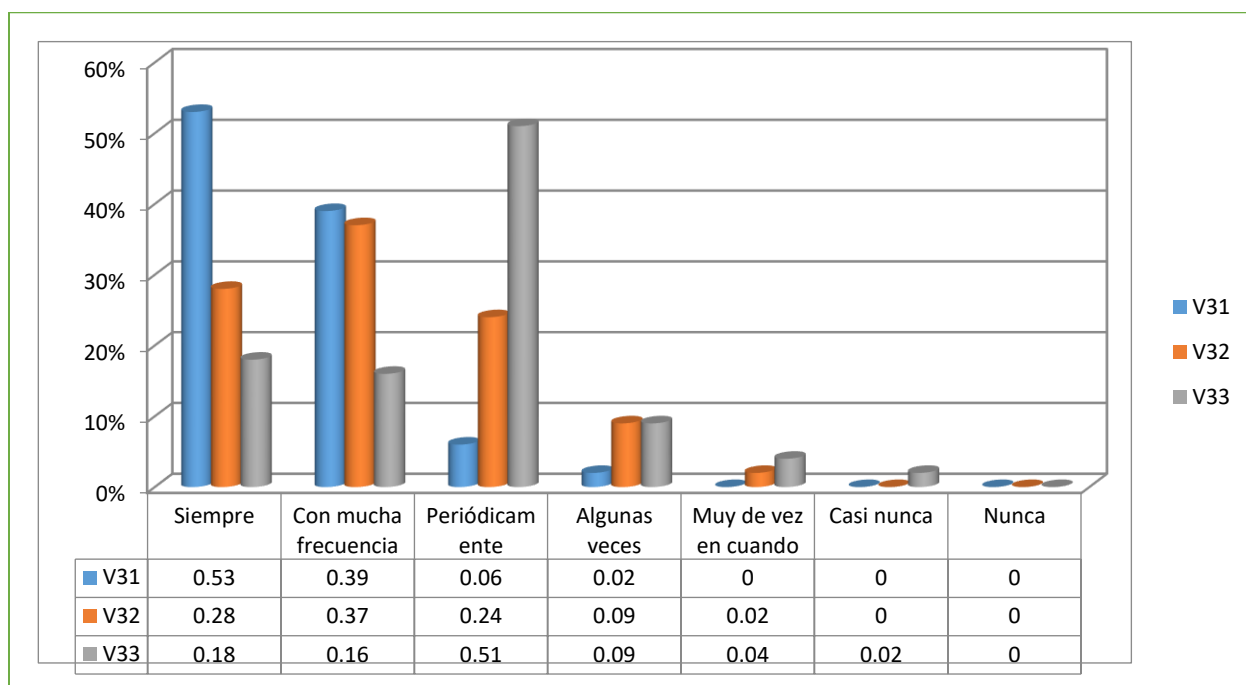


Figura 14. Reconocimiento.

En la gráfica permite observar que en la variable treinta y uno que el 53% considera que siempre satisface sus necesidades; el 39% con mucha frecuencia, el 6% periódicamente y el 2% algunas veces. La variable treinta y dos señala que en un 37% los colaboradores consideran que su jefe es justo con mucha frecuencia; en un 28% siempre; en un 24% periódicamente y en un 9% algunas veces. La variable treinta y tres que al realizar una labor correctamente recibe una recompensa en un 51% periódicamente, en un 18% siempre, el 16% con mucha frecuencia, y el 9% algunas veces.

Tabla 11

Relación variables de compensación y bienestar.

V34	¿Con qué frecuencia acostumbra a divertirse con sus compañeros?
V35	¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas y otras actividades de diversión?
V36	¿Se siente usted con el salario que recibe retribuido y satisfecho?
V37	¿El tiempo que le dan para hacer su trabajo le permite realizarlo satisfactoriamente?

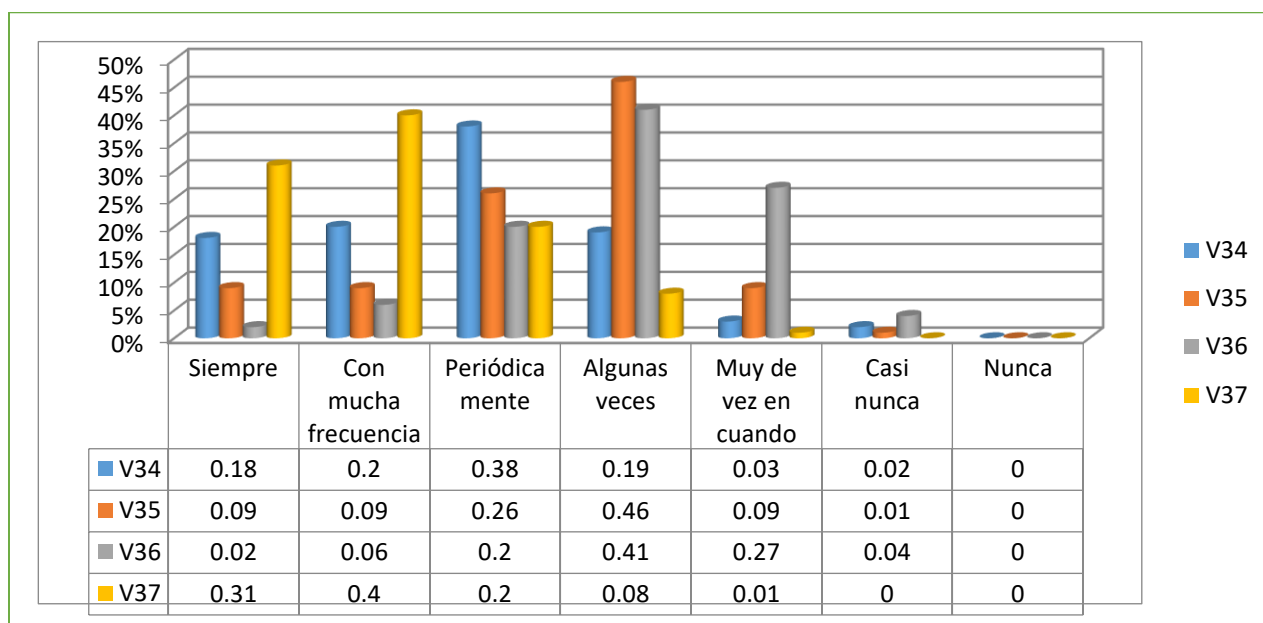


Figura 15. Compensación y bienestar.

El análisis de la gráfica señala en la variable treinta y cinco que el 51% se divierte periódicamente, el 18% siempre, el 16% con mucha frecuencia; el 9% algunas veces; el 4% muy de vez en cuando. La variable treinta y cinco señala que el 46% considera que algunas veces; el 26% periódicamente, el 9% con mucha frecuencia, siempre y muy de vez en cuando. La variable treinta y seis describe que en relación a que tan satisfecho se siente al recibir el salario el 41% respondió algunas veces, el 27% muy de vez en cuando, el 20% periódicamente, el 6 con mucha frecuencia y el 4% casi nunca. La variable treinta y siete señala que el 40% considera que con mucha frecuencia cuenta con el tiempo suficiente para realizar su trabajo, el 31% siempre, el 20% periódicamente, el 8% algunas veces, y el 1% muy de vez en cuando.

Tabla 12

Relación variables satisfacción general.

V38	¿Con qué frecuencia usted está de acuerdo con su jefe cuando le da una orden?
V39	¿Con qué frecuencia le gustaría participar en decisiones de su trabajo que impliquen responsabilidades diferentes a las que tiene actualmente?
V40	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?
V41	¿Cuándo usted tiene problemas en el trabajo los soluciona con sus compañeros?
V42	¿Existe un buen grado confianza entre los trabajadores de este departamento?

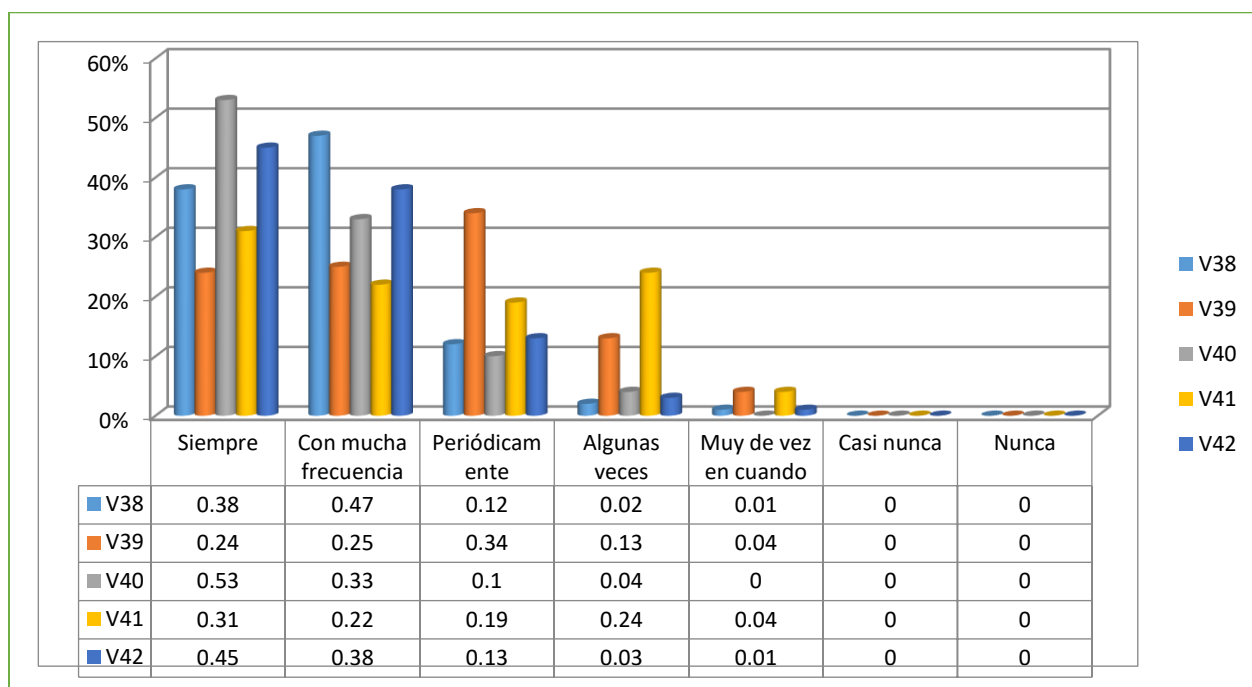


Figura 16. Satisfacción general

Se observa en la gráfica que la variable treinta y ocho el 38% considera que siempre está de acuerdo con su jefe, el 47% con mucha frecuencia, el 12% periódicamente, el 1% muy de vez en cuando. Con relación a la variable treinta y nueve la cual señala que el 34% periódicamente le gustaría participar en decisiones de trabajo que impliquen responsabilidades adicionales; el 25% con mucha frecuencia, el 24% considera que siempre. En la variable cuarenta el 53% de los colaboradores respondió que la junta siempre tiene en cuenta la situación personal del trabajador al momento de tomar decisiones, el 33% considera que con mucha frecuencia, y el 10% periódicamente, el 4% considera que algunas veces. En la variable cuarenta y uno el 31% considera que siempre soluciona sus problemas con sus compañeros, el 24% algunas veces, el 22% con mucha frecuencia, y el 4% muy de vez en cuando. La variable cuarenta y dos señala que 45% considera que siempre existe un grado de confianza entre compañeros; el 38% con mucha frecuencia y el 3% algunas veces.

Tabla 13

Relación variables sentido de pertenencia.

V43	¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?
V44	¿Cómo se siente usted por estar trabajando en esta empresa?
V45	¿La importancia que tiene para usted el hecho de estar trabajando en esta empresa lo hace sentir?

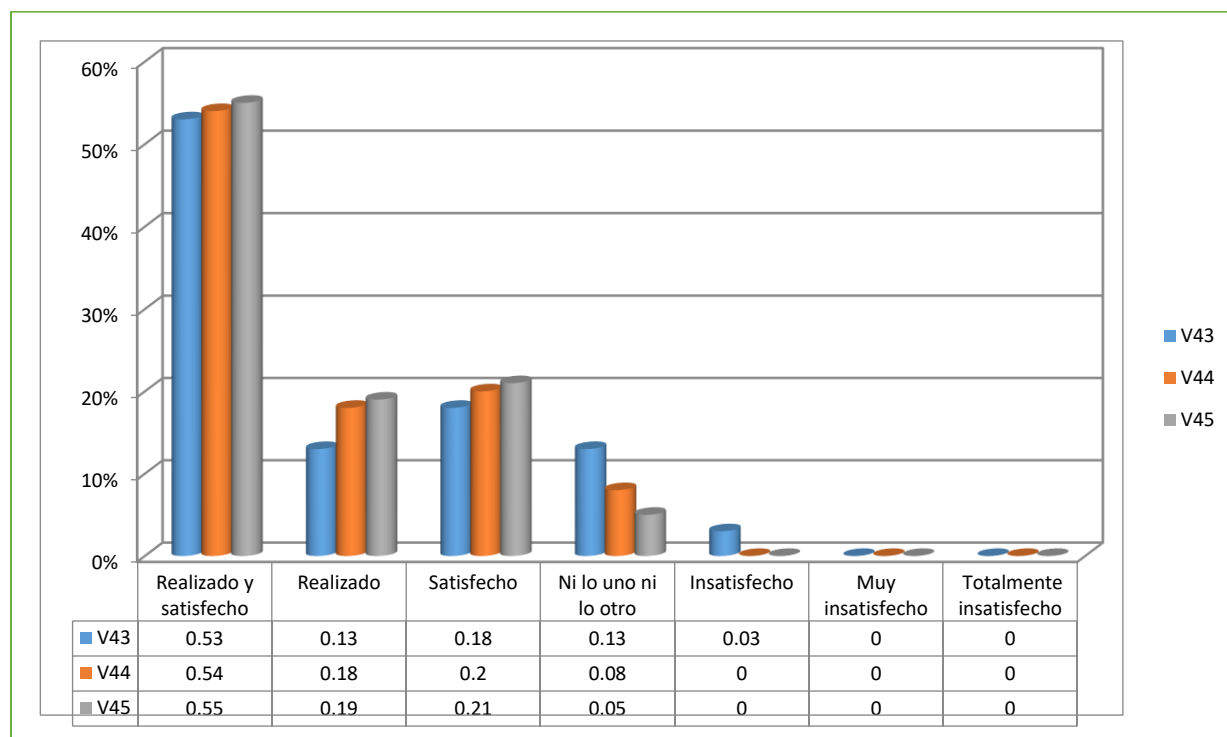


Figura 17. Sentido de pertenencia.

En la gráfica se observa que la variable cuarenta y tres el 53% se siente realizado y satisfecho con el trabajo que realiza, el 18% se siente satisfecho, el 13% realizado, el 3% se siente insatisfecho. En la variable cuarenta y cuatro se muestra que el 54% se siente realizado y satisfecho de labor en la empresa, el 20% satisfecho, el 18% realizado y el 8% respondió que ni lo uno ni lo otro. En la variable cuarenta y cinco el 55% considera que se siente realizado y satisfecho en relación a la importancia de estar trabajando en la empresa, el 21% satisfecho, el 18% realizado y un margen del 5% ni lo uno ni lo otro.

6.2 Resultados diagnóstico administrativo

A continuación, se muestran los resultados de aplicación de la encuesta, que tuvo como propósito medir la gestión planificadora y control para el logro de sus objetivos. El formato contenía las siguientes generalidades: razón social, tipo de organización, sector al que pertenece, número de socios, aspectos legales y tributarios, arquitectura organizacional, gestión de recursos humanos, sistemas administrativos, gestión financiera y sistemas de gestión e informática.

OBJETIVO:	MEDIR LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.	
A continuación se relaciona un listado de preguntas que analizarán los aspectos más relevantes de la EMPRESA VISE LTDA., con el fin de medir la capacidad gerencial; para lo cual se debe marcar con una X la columna que más se ajuste a la situación real de la misma. Es de resaltar que todas las preguntas deben ser diligenciadas.		
NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESA VISE LTDA.	
TIPO DE ORGANIZACIÓN	PRIVADA	
SECTOR AL QUE PERTENECE	PRESTACIÓN DE SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA	
CIUDAD	VILLAVICENCIO	
DETALLES		
ASPECTO LEGAL Y TRIBUTARIO		
Constitución legal	SI	NO
Estatutos		
a - ¿Existen?	X	
b - ¿Están aprobados?	X	
c - ¿Están debidamente duplicados y conservados?		X
	SI	NO
d - ¿Están actualizados?	X	
e - ¿Son conocidos por los socios?	X	
Registros Legales		
Cámara de Comercio	X	
Rut	X	
Licencias propias de su objeto social		
a - ¿Poseen licencia?	X	
Obligaciones Legales	SI	NO
Comerciales	X	
Laborales	X	
Tributarias	X	
Contable	X	

Ambiental						X
ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL						
Plataforma Estratégica				SI		NO
¿Poseen Visión?				X		
¿Poseen Misión?				X		
¿Poseen Principios?				X		
¿Existen Políticas?						X
Acciones de Planeación				SI		NO
¿Cuentan con un plan de desarrollo?						X
Objetivos						
a - ¿Están bien definidos?				X		
Metas						
a - ¿Están bien definidas?				X		
Esquema Organizacional						
¿Disponen de una Estructura Organizacional bien definida?				X		
¿Existe un Organigrama (Representación gráfica de la organización)?				X		
¿Se encuentran definidas las Funciones por departamentos?						X
¿Se encuentran definidas las Funciones por cargos?						X
¿Existe Manual de Procedimientos?						X
¿Poseen Normas y Reglamentos Internos?				X		
¿Existen Comités?				X		
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				SI		NO
Fuentes de reclutamiento		Internas	Externas	Mixtas		
Proceso de selección				X		
Diseño y aplicación de pruebas				X		
Entrevista				X		
Inducción				X		
¿Existe planes para la descripción y análisis de cargos?						X
¿Hay un sistema de Evaluación del desempeño?				X		
				SI		NO
Administración de Salarios						
¿Cómo se determina la escala salarial?				X		
a - ¿Por comparación con otras empresas?				X		
b - Por desempeño laboral				X		
c - Por objetivos				X		
¿Se encuentran clasificados los cargos por niveles?				X		
¿Manejan Planes de Beneficios Sociales?				X		
Legales	Prima anual	Vacaciones	Ley 100/93 Salud	Horas extras		X

				Pensión					
				Riesgos Prof.					
Higiene y Seguridad del Trabajo								X	
¿Cuentan con un plan de higiene del Trabajo?								X	
¿Hay un plan de Seguridad de Trabajo?								X	
¿Existe Comité Paritario de Salud Ocupacional?								X	
Entrenamiento y Desarrollo del Personal								X	
¿Manejan Programas y Planes de Entrenamiento?								X	
								SI	NO
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS									
¿Manejan Sistemas de Control Interno?								X	
¿Se dispone de un sistema de control para la evaluación y el seguimiento de programas y proyectos?									X
¿Manejan indicadores de gestión?									X
GESTIÓN FINANCIERA									
Realizan proyecciones financieras								X	
¿Son tenidas en cuenta en l planeación general?								X	
Manejan presupuesto									
¿Las operaciones se ejecutan de acuerdo con el presupuesto?								X	
Gestión de la Inversión									
¿La gestión de la inversión se evalúa mediante indicadores financieros?									X
¿Se tienen en cuenta tales indicadores para toma de decisiones?									X
Sistemas contables									
Libros de contabilidad								X	
Estados financieros		Balance General		X	Estado de Resultados		X		
Existe Auditoría Interna								X	
Sistemas de información									
Canales de información								X	
Correo electrónico								X	
Memorandos								X	
Circulares								X	
Cartelera informativa								X	
SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA									
¿Existen adecuados flujos de información?								X	
¿Información efectiva de las directrices en toda la organización?									X
¿Existe un procesamiento electrónico de datos?									X
¿Se realiza mantenimiento periódico de equipos y actualización de software?								X	
¿Existe inventario de equipos?								X	

6.3 Diagnóstico

Aplicado la encuesta al personal que integra la organización, permitió establecer los siguientes aspectos más relevantes: es una empresa de carácter privado, perteneciente al sector de servicios seguridad y vigilancia, creada por tres socios.

Se evidencia que en los aspectos legales y tributarios, presenta estatutos aprobados, pero no están debidamente duplicados y conservados. Están actualizados y son conocidos por los socios. Su registro legal se llevó a cabo ante la Cámara de Comercio de la Jurisdicción de Bogotá. También presenta el Rut y posee licencias propias de su objeto social.

Se destaca que cumple con sus obligaciones legales; es decir comerciales, laborales, tributarias, contables; y en la parte ambiental no afecta el medio, ya que no posee procesos que incurran en este sentido.

En cuanto a su arquitectura organizacional, dentro de su plataforma estratégica, establece los aspectos corporativos a excepción de las políticas empresariales.

De igual manera en sus acciones de planeación no cuenta con un plan de desarrollo establecido, situación que limita su supervivencia, rentabilidad, crecimiento a largo plazo. Presente su estructura organizacional, la cual está conformada por (gerencia, administrados, secretaria, contador público, director de personal y operativos). Es de resaltar que la organización no cuenta con una definición de las funciones por departamento; carece de un manual de procedimientos.

Con respecto a la función de recurso humano, se establece proceso de vinculación de personal, se lleva a cabo diseño y fabricación de pruebas, entrevista, inducción incluyendo capacitación y motivación. También se lleva a cabo el sistema de la evaluación de desempeño.

La empresa tiene determinado la escala salarial y los trabajadores cumplen con los planes de beneficios sociales de acuerdo con lo establecido y exigido por la Ley. Incluye higiene y

seguridad del trabajo, es decir, posee un plan de seguridad ocupacional. Con respecto a los sistemas administrativos, la organización no cuenta con sistemas de control para la evaluación y seguimiento de proyectos, no maneja indicadores de gestión, ni tampoco indicadores financieros.

En cuanto a los sistemas contables, lleva libros de contabilidad, balance general y estado de resultados. Los sistemas de información relacionan correo electrónico, memorandos, circulares y carteleras informativas. Existen sistemas de información informática en cuanto a los flujos de información, se realiza mantenimientos de equipos y actualización de software y existe inventario de equipos. No existe un procedimiento electrónico de datos bien organizado que permita información ágil y oportuna para la toma de decisiones.

6.4 Matriz Dofa

FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
F1: Aspectos tecnológicos óptimos	D1: Inexistencia de trabajo en equipo
F2: Se cuenta con un sistema de control laboral y desempeño por parte de los jefes de área.	D2: Desconocimiento por parte del personal sobre los objetivos de la empresa.
F3: Buenas relaciones interpersonales que ayudan al clima organizacional.	D3: No hay programas de capacitación para los empleados
F4: Los directivos empoderan a los empleados según sus capacidades y cargo.	D4: Desmotivación de parte de los empleados en la realización de actividades.
F5: Alto Sentido de pertenencia con la organización.	D5: Falta de liderazgo de parte de los directivos
OPORTUNIDADES - O	AMENAZAS - A
O1: Existencia de nuevas empresas en la región con necesidades de seguridad.	A1: Posicionamiento de nuevas empresas reconocidas con la misma actividad.
O2: Políticas programas y proyectos que establece el gobierno al sector.	A2: Empresas del sector con mejores Propuestas laborales
O3: Alianzas estratégicas con empresas de publicidad.	A3: Condiciones laborales del mercado.
O4: Crecimiento del mercado actual.	A4: Competencia desleal.
O5: nuevas tecnologías existente para este sector.	A5: Nuevas empresas que surgen en la región.

Fuente: los autores. 2017.

6.5 Análisis Dofa Cruzada

ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
F5: O5: Aprovechar la experiencia en el sector de seguridad para fortalecer la imagen y posicionamiento en el mercado.	D2: O1: Establecer un mayor liderazgo visionario como característica de empresa del futuro para generar mayor comunicación asertiva en cada una de las operaciones que realiza.
F1: F2: Establecer un mayor trabajo en equipo, mediante la participación activa y dinámica de todos los colaboradores que conlleve al cumplimiento de objetivos y metas.	D5: O5: Estimular el trabajo en equipo que conlleve a un mayor posicionamiento en el mercado mediante el apoyo de colaboradores comprometidos, integrados claro de sus aspectos corporativos. Listos para enfrentar el cambio y anticipar las estrategias.
F3: O1: Mejora continua el cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos planteados, para contribuir en el desarrollo de un estilo de gestión segmentado en el pensamiento estratégico.	D1: O4: Establecer prácticas productivas de información de talento humano permanezca capacitado y comprometido en los objetivos y metas de las empresas, de tal forma que se consolida el plan estratégico.
ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
F1: A4: Capacitar al personal de la empresa en el uso y apropiación de los sistemas de información existentes para evitar desinformación que conduzca al fortalecimiento de la competencia.	D3: A5: Desarrollar y capacitar al talento humano, para enfrentar el ingreso de nuevas empresas al mercado.
F1 y A4: Publicidad agresiva sobre los beneficios que presta la empresa mostrando las fortalezas tecnológicas con que cuenta la empresa.	D2: A2: Procurar acciones de liderazgo para la toma de decisiones, guía, apoyo y orientación, en el desempeño de los colaboradores; que permita establecer mayores perspectivas laborales y empresariales.
F4: A3: Los superiores deben brindar confianza y apoyo a sus colaboradores; para motivar las condiciones laborales y ser más productivo y competitivo en el mercado.	D4: A1: Dando el mejor servicio a los clientes se asegura que se tomen decisiones asertivas y proactivas a la hora de contratar mano de obra calificada.

Fuente: los autores. 2017.

6.6 Identificar los factores que propicien un buen clima organizacional tendiente al mejoramiento continuo, desempeño efectivo y aumento de la productividad en la empresa Vise Ltda

Así como la estructura y tecnología de la empresa deben estar ligadas a la estrategia de servicio al cliente, también debe estarlo la estrategia del talento humano. Los colaboradores de la organización representan el producto hacia los clientes, la empresa debe competir por participar más en el mercado, y por ende adquirir un mayor posicionamiento del mismo. El hecho de competir mediante el talento le ayudará a la empresa a competir por clientes. Es decir, implica ser un empleado preferido, tener altas miras, abarcar y segmentar el mercado y utilizar diferentes métodos imaginativos para hacer más creativo, innovador, proactivo y asertivo. Desarrollar continuamente destrezas y conocimiento para llegar a ser los mejores: concentrándose en las destrezas y conocimientos críticos; partiendo de una base sólida y enseñando permanentemente; formalizando el aprendizaje como proceso; utilizando múltiples enfoques de aprendizaje y buscando el mejoramiento continuo.

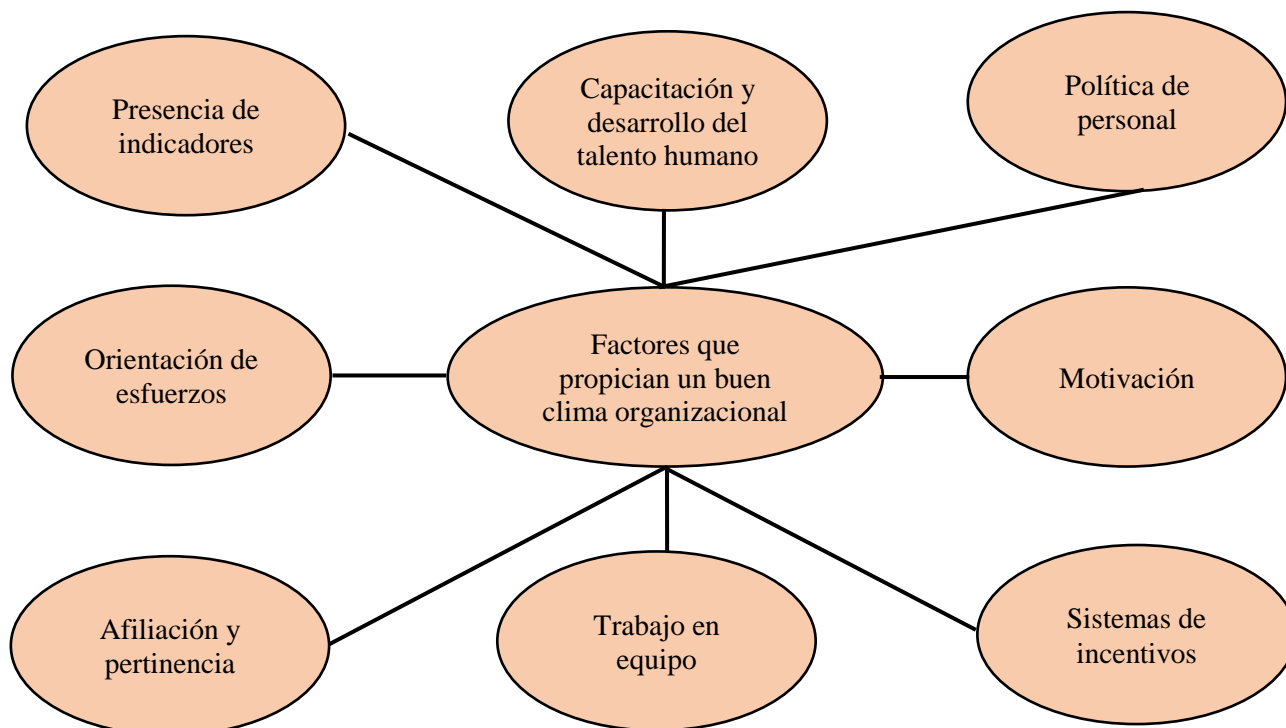


Figura 18. Factores que propician un buen clima organizacional.
 Fuente: los autores. 2017.

Observaciones: es relevante tener presente la capacitación y desarrollo del talento humano, la cual beneficia a corto, mediano y largo plazo, el desarrollo de habilidades y competencias, ayudando al talento humano a alcanzar los objetivos.

En cuanto a la política de personal, puede afectar o beneficiar al talento humano y la estructura organizacional. De ahí, que se debe establecer un sistema eficaz para la política de personal, fijándose los objetivos de la empresa, así como sus acciones estratégicas, metas, objetivos y proyectos.

Con respecto al factor motivación es clave para el éxito en la vida personal y organizacional. Así mismo, es el resultado de hábitos y un trabajo permanente y constante. Los sistemas de incentivos se deben estimular o inducir a los colaboradores, para la consecución de los objetivos, calidad en el servicio y mayor satisfacción al cliente. Por tanto, requiere de incentivos tangibles para los colaboradores tales como: reconocimiento, bonos, felicitaciones, incremento de salario y ascenso entre otros.

El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que debe utilizar el talento humano para lograr las metas propuestas. Es decir, debe ser una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por el personal, mediante responsabilidades compartidas.

El factor de afiliación y competencia debe establecer deberes y derechos recíprocos (empresa – trabajador). Para lo cual la empresa debe brindar las condiciones necesarias y adecuadas para que el colaborador genere una mayor productividad, competitividad y sentido de pertenencia.

En cuanto a la orientación de esfuerzos, conlleva a la velocidad y capacidad de reacción por parte del talento humano para establecer la mayor satisfacción y cumplimiento de los clientes. De ahí, que en dicha gestión empresarial se deben desarrollar actividades dentro del comportamiento organizacional.

Finalmente, la empresa debe aplicar indicadores de calidad empresarial, que conduzcan a optimizar los recursos y se obtenga el máximo beneficio para la empresa, representado en la máxima eficacia, eficiencia y efectividad; prestación del servicio, mejoramiento continuo y alta capacidad gerencial.

6.7 Plan estratégico que permita incrementar la productividad del personal administrativo y operativo

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	FECHA	RESPONSABLES	VALOR
Aprovechar la experiencia en el sector de seguridad para fortalecer la imagen y posicionamiento en el mercado.	Elaborar publicidad escrita (volantes, tarjetas de presentación).	Organizar una agresiva promoción y publicidad en el contexto.	Diciembre de 2017.	Departamento de comercialización.	\$2.800.000
Establecer un mayor trabajo en equipo, mediante la participación activa y dinámica de todos los colaboradores, que conlleve al cumplimiento de objetivos y metas.	Realizar talleres de compromiso y sentido de pertenencia empresarial.	Retroalimentar los aspectos corporativos para crecer y generar rentabilidad empresarial.	Enero de 2018	Departamento de gestión del talento humano.	\$2.600.000
Mejora continuamente el cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos planteados para contribuir en el desarrollo de un estilo de gestión segmentado en el pensamiento estratégico.	Desarrollar cursos de capacitación, con base en los objetivos propuestos por la empresa.	Organizar dos capacitaciones al personal que integra la organización.	Febrero de 2018	Departamento de gestión del talento humano.	\$3.600.000
Capacitar al personal de la empresa en el uso y apropiación de los sistemas de información existentes para evitar desinformación que conduzca al fortalecimiento de la competencia.	Seleccionar el grupo de colaboradores por capacidades en el uso de los sistemas de información y TIC.	Seleccionar y organizar 6 grupos para la distribución de los seminarios.	Febrero y marzo de 2018	Departamento de sistemas.	\$2.400.000
Publicidad agresiva sobre los beneficios que presta la empresa mostrando las fortalezas tecnológicas con que cuenta la empresa.	Elaboración de necesidades por áreas de gestión que permita conocer e identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.	Realizar revisión por cada área, recopilando información y analizando sus necesidades.	Abril de 2018	Departamento de comercialización y ventas	\$2.200.000

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	FECHA	RESPONSABLES	VALOR
Los superiores deben brindar confianza y apoyo a sus colaboradores; para motivar las condiciones laborales y ser más productivo y competitivo en el mercado.	Organizar talleres de motivación y condiciones laborales.	Organizar un seminario sobre motivación y condiciones laborales.	Mayo de 2018.	Departamento de gestión del talento humano.	\$1.800.000
Establecer un mayor liderazgo visionario como característica de empresa del futuro, para generar mayor comunicación asertiva en cada una de las operaciones que realiza.	Capacitar en materia de liderazgo visionario y comunicación asertiva.	Capacitar al personal y mantener el liderazgo.	Junio de 2018.	Departamento de gestión del talento humano.	\$2.400.000
Estimular el trabajo en equipo que conlleve a un mayor posicionamiento en el mercado mediante el apoyo de colaboradores comprometidos, integrados, claro de sus aspectos corporativos, listos para enfrentar el cambio y anticipar las estrategias.	Desarrollar trabajo en equipo y evaluación de desempeño para el personal.	Mantener una evaluación de desempeño periódico del personal.	Julio de 2018.	Departamento de gestión del talento humano.	\$1.800.000
Establecer prácticas productivas de información de talento humano permanezca capacitado y comprometido en los objetivos y metas de las empresas de tal forma que se consolide el plan estratégico.	Incorporar planificadamente nuevos elementos de servicios a través de las TIC.	Realizar la incorporación de nuevos elementos tecnológicos e informáticos.	Julio de 2018	Jefe de sistemas	\$2.000.000

Fuente: los autores. 2017.

7. Conclusiones

Acorde con los objetivos planteados se establecen las siguientes conclusiones.

La aplicación del instrumento IMCOC se estableció mediante estudio descriptivo; permitiendo visualizar las explicaciones sobre el clima organizacional de la empresa. Por ello, se presenta como un reto para continuar y encontrar alternativas de solución que permitan a tan importante organización generar estrategias que propicien las mejores percepciones de su clima organizacional. Y se consolide para identificar oportunamente las causas que originan en sus integrantes la percepción satisfactoria o insatisfactoria. En el desarrollo del instrumentó se tuvo en cuenta las siguientes variables: políticas y valores, liderazgo, relaciones personales, participación y autonomía, seguridad laboral, trabajo y desempeño, comunicación, capacitación y desarrollo, reconocimiento, compensación y bienestar, satisfacción general, y sentido de pertenencia.

El proceso investigativo, se realizó porque pretendía describir el proceso de gestión estratégico organizacional, analizar la empresa sistemáticamente orientando su responsabilidad social. Logrando ser rápido en su ejecución. De igual manera el establecer las oportunidades de mejoramiento que le permita ser más competitiva en el mercado logrado de esta manera asegurar una mayor sobrevivencia, rentabilidad y crecimiento, además de liderar el servicio a nivel del contexto geográfico de su cobertura, posicionamiento su imagen corporativa y estableciendo beneficios tanto a cliente interno externo en pro de la organización.

El diagnóstico organizacional fue fundamental para que la empresa Vise Ltda., establezca la apropiación práctica del saber administrativo y se convierta en insumo dinámico y de retroalimentación para la toma de decisiones generales de la organización. Teniendo en cuenta la velocidad de los cambios, y su labor desafía su propia velocidad para capturarlos, comprenderlos y re interpretarlos de acuerdo con su realidad actual, por ello tos instrumentos de evaluación deben cambiar; las áreas funcionales separadas ya que no revela el estado general de la empresa, hoy en día se integra para apreciar su dimensión.

Como logros esperados, se pretende desarrollar competencias y habilidades relacionadas con el manejo efectivo de información (convertir mucha información primaria, en poca y relevante información primaria); habilidades analíticas, los analistas organizacionales no superan el nivel descriptivo de las habilidades para el posicionamiento complejo, que facilite el desarrollo del pensamiento sistémico, es decir, holístico, capaz de analizar la empresa como un todo; experiencia en el manejo de las herramientas del diagnóstico, desarrollo de habilidades para el análisis del problema y la toma de decisiones; fortalecimiento de competencias para la dirección y planeación de la empresa.

La organización debe destacarse como principal razón de su deber de ser: vínculos estrechos con los clientes internos y externos, trabajadores de nivel y línea, innovación y creatividad, proactivo y asertivos; que influya en las operaciones de la organización y la realización de sus principios corporativos; teniendo en cuenta su responsabilidad social que tiene fuente así mismo y de cara al entorno. Además de comprender el concepto de indicador, potencia y limitaciones para evaluar el desempeño de la empresa.

Con respecto a la variable de reconocimiento la empresa no tiene en cuenta dicho, aspecto, lo cual conlleva a la desmotivación de los colaboradores. Factor que debe ser tenido en cuenta para recompensar y dar oportunidad a los mejores colaboradores, logrando de esta manera un desarrollo personal y promoción en el cargo. Es importante indicar que la relación o grado de recompensa o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal su trabajo asignado. La acogida importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias, así como la oportunidad que se brinda a los mejores trabajadores, para lograr un mejor desarrollo de carrera dentro de la organización.

Se considera que para que exista un clima organizacional que incluya cada uno de los factores relacionados en el instrumento IMCOC, se debe tener en cuenta aspectos psicosociales planteados como estrategias clave para la mejora del clima organizacional y que enmarcan los siguientes aspectos: conocimientos de los objetivos, compromiso hacia las metas, motivación y satisfacción en el trabajo, calidad en las relaciones interpersonales, participación en la toma de

decisiones, flujo efectivo de la comunicación, organización del trabajo, recompensa por el mismo, trabajo en equipo y sinergia organizacional.

Se diseña el plan financiero de la empresa el cual lleva inmerso estrategias, objetivos, acciones, indicadores, metas, tiempo, responsable, impacto, y costo. Su implementación garantizará el éxito futuro otorgando importancia determinante al factor humano dentro de la organización y estableciendo las mejores interacciones para reafirmar que la empresa tiene valores, costumbres, prácticas y procesos de socialización que deben prevalecer durante el tiempo influenciando las actitudes y comportamiento de los empleados, generando una percepción relativamente uniforme de la empresa y configurando su identidad que las diferencie de otras.

Es importante tener en cuenta en la capacitación donde la instrucción que la empresa imparta a todo el equipo de colaboradores, sea para perfeccionar e incrementar los conocimientos requeridos en el desempeño de las funciones de su cargo. Es decir, identificar aquellas acciones y programas de capacitación y especialización que logren brindar un mejoramiento continuo, actualizando, perfeccionando y comprometiéndose con innovaciones proactivas, creativas, y asertivas para el cumplimiento de las expectativas del cliente.

8. Recomendaciones

La empresa como vigente responsable de su objeto social, debe poseer un talento humano que cumpla con las condiciones específicas y particulares requeridas para el desempeño del cargo.

La organización debe exigir una mayor responsabilidad al vigilante en el proceso de aprendizaje continuo y permanente, fortaleciendo la actualización e investigación formativa para que su conocimiento e investigación formativa para que su conocimiento sea sólido y propenda por la alternativa de solución a problemas que se presentan en cada organización donde se prestan servicios, en la cual este inmerso su ejercicio o desempeño profesional.

La planificación y programación en cuanto a la capacitación y desarrollo se refiere por parte de la empresa debe contar con una adecuada y organizada propuesta de responsabilidad ética y moral profesional que le brinde a sus clientes conformes y seguridad.

Es importante que la empresa implemente el sistema de la gestión de la calidad, para que le permita a través de indicadores de gestión (eficacia, eficiencia, efectividad, mayor productividad, mejoramiento continuo de los servicios y alta capacidad gerencial) que conlleven a lograr el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la organización.

Ofrecer estrategias para vencer la resistencia al cambio que permitan superar dichos obstáculos; mediante los siguientes factores, mostrando con claridad las ventajas del cambio vinculando el personal de los procesos, proveer los instrumentos para el cambio, no manipular al trabajador y generar valores o afianzar los positivos.

Con respecto del desempeño laboral. Para que exista una cultura de clima organizacional con características de empresa competitiva debe tener muy claro las siguientes variables: que su estructura organizacional formalice propósito procedimientos, relaciones de autoridad funciones y

movilidad de los cargos, estándares en el trabajo y su relación con la tecnología, tener en cuenta la variable responsabilidad del trabajador y como se relaciona con la tecnología tener en cuenta la variable responsabilidad del trabajador y como se relaciona con la forma como ejercita la autoridad y el poder que le confiere el cargo.

Es importante que los trabajadores establezcan procesos asociativos, mediante trabajo en equipo, que permita unir esfuerzos, ofrecer apoyo e integrar competencias para trabajar en forma conjunta y de esta forma alcanzar las metas y cumplir con los resultados.

Realizar evaluación previa de los riesgos presentes en el lugar de trabajo durante las fases de este presentando especial atención a las características de los materiales, teniendo a su vez en cuenta el posible deterioro de la infraestructura a su cuidado, para evitar ocurrencias de riesgos que atenten contra la salud y calidad de vida del trabajador.

Es importante que la empresa ejerza mayor control y seguimiento en los reportes, ya que las faltas laborales llevan a diferentes aspectos como son: ausentismo laboral por accidente de trabajo y enfermedad laboral.

Referencias bibliográficas

- Argyris, C. (1985). *Strategy, chance and defensive routines*, Pittman, Boston.
- Bowers, T. y Stern, G. G. (1970). *People in context: Measuring person-environment congruence in education and industry*, Wiley, New York.
- Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Andrés Bello.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Butteris, M. (2006). *Reinventando. Recursos humanos cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Campbell, J. P. & Pritchard, R. D. (1969). *Organizational climate questionnaire*. Experimental form, University of Minnesota.
- Cequea, M. M., Rodríguez Monroy, C. & Nuñez Bottini, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: dimensiones y factores. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Universidad Politécnica de Madrid- España.
- Chávez Hernández, N. (2012). *La gestión por competencia y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Coacalco, Estado de México, D.F.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (1975) *“Introducción a la teoría general de la administración”*. Quinta edición. Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Cuarta edición. Colombia: Colombia Edita.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Cortese, A. (2010). *Inteligencia emocional*. Disponible en: www.inteligencia-emocional.org.
- Cuesta Santos, A. (2012). *Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad*. Universidad Tecnológica del a Habana (CUJAE), la Habana, Cuba.
- Dávila, L. G. (2001). *Teorías organizacionales y administración: enfoque critico*. Bogotá, D.C.: McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Onceava edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1979). *Organización, administración enfoque situacional*. Editorial Prentice Hall, Cali.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., Phels, M. & Slocum, J. W. (1974). *“Organizational climate and job satisfaction: A comparative analysis”*, J. of Business lesearch.
- Drucker, F. P. (2006). *366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Grupo Editorial Norma.

- Ekvall, G. (1983). *Climate, structure and innovativeness of organizations. A theoretical framework and experiment*, Report 1, Faradet, Stockholm.
- Forehand, G. & Gilmer, B. (1964). “*Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior*”, Psychological Bulletin, 62.
- Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). “*Multiple impacts of organizational climate and individual value Systems upon job satisfaction*”, Personnel Psychology.
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango, México, D.F.
- Gavin, J. P. (1975). “*Organizational climate as a function of personal and organizational variables*”, J. of Applied Psychology.
- Gibb, J. (1961). “*Defense level and influence in small groups*”, en L. Petruccio y B. Bass (eds.), Leadership and interpersonal behavior, Holt, New York.
- Gibson, I. J. (2001). *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos*. Santiago: Editorial Mc Graw Hill.
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Tomado de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Granda Escobar, R. D. (2006). *Planificación y control interno para todos*. Bogotá D.C. Colombia. Ediciones Edijufinanciera.
- Halpin A. W. & Croft D. B. (1970). *The Organizations climate*. Universidad de Chicago.

-
- Hamel, G. (2009). *El futuro de la administración*. Editorial Norma.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1974). “*Organizational climate: Measures, research and contingencies*”, *Academy of Management J.*, 17(2).
- Jackofsky, E. F. & Slocum, J. W Jr. (1988). “*A longitudinal study of climates*”, *J. of Organizational Behavior*.
- James, L. R. & Sells, S. B. (1981). “*Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research*”, en D. Magnusson (ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, LEA.
- Johnston, H. R. Jr. (1976). “*A new conceptualization of source of organizational climate*”, *Administrative Science Quarterly*.
- Jones, A. P. & James, L. R. (1979). “*Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions*”, *Organizational behavior Human Performance*.
- Kahn, R. L. (1964). *The social psychology of organizations*. Wiley, New York. Trad. Trillas, México.
- Katz, D. & Kahn R., L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá. Ecoe ediciones.
- Lewin, K., A. (1935). *Dynamic theory of personality*. McGraw Hill, New York. (Trad. Morata, 1969).
- Likert, R. (1967). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Ediciones Deusto, Bilbao.

- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *The influence of organizational climate*. Harvard University Press, Boston.
- López Díaz, E. (2000). *El clima organizacional*. Publicado en: [http://www.monografias.com/tr...Clima organizacional](http://www.monografias.com/tr...Clima%20organizacional). p. 1.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Quinta edición. España: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Primera edición. Bogotá D.C. Centro editorial Universidad del Rosario.
- Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología*. 4ª Edición. Editorial. México. Limusa.
- Moos, R. H. (1974). "Systems for the assessment and classification of human environments: An Overview View", en R. H. Moos y P. M. Insel (eds.), *Issues in social ecology*, National Press Books, Palo Alto (CA).
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford, New York.
- Naylor, I. C. (1979). *A theory for judgment in organizations*, Presentado al Meeting International Applied Psychological Ass. (IAPS), Munich.
- Payne & Pugh, D. S. (1976). "Organizational structure and climate", en M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand Mc- Nally, Chicago.
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo organizacional*. Primera edición. México: Red Tercer Milenio.

- Prakasam, R. (1986). "*Organizational climate: Development of a questionnaire measure*", Psychological Studies.
- Prieto Herrera, J. E. (2003). *La gestión estratégica organizacional*. Ecoe ediciones.
- Pritchard, R. P. & Karasick, B. W. (1973). "*The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*", Organizational Behavior Human Performance.
- Ridruejo, R. (1983). "*Potenciales implicativos del clima social: su sintáctica*", en J. R. Torregrosa y B. Sarabia (eds.), *Perspectivas y contextos de la psicología social*. Hispano Europea, Barcelona.
- Rodríguez M. D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Séptima edición. México, D.F.: Editorial Alfaomega.
- Rodríguez, M. A., Paz Retamal, M., Lizana, J. N. & Cornejo, F. A. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictora del desempeño: en una organización estatal Chilena*. Universidad Católica del Norte. Antofagasta Chile.
- Rojas, M. D. (2006). *Administración para ingenieros*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rousseau, D. M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C.I. Cooper y I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizationat Psychology*. Wiley, 139-158.
- Schein E. (1973). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión Dinámica*. Plaza y Janés.
- Schnake M. (1983). "*An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate*", Personnel Psychology.

- Schneider, B. & Reichers, A.E. (1983). *On the etiology of climates*. Personnel Psychology, 36, 19-39.
- Schneider, B. & Banlett, C. J. (1968). “*Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development*”, Personnel psychology, 21.
- Serna Gómez, H. (1996). *Gerencia estratégica*. Primera edición. Bogotá: 3R Editores.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá. 3R Editores.
- Silva Vásquez, M. (1992). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona. Promociones y publicaciones universitarias.
- Sims, H. & La Follette, R. (1975). “*An assessment of the Litwin and Stringer ‘Organizational Climate Questionnaire’*”. Personnel Psychology, 28, 1975, pp. 19-38.
- Tagiuri, R. I. (1968). “*The concept of organizational climate*”, en R. I. Tagiuri y G. H. Litwin (eds.), *Organizational climate: Exploration of a concept*, Harvard University press, Boston.
- Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Editorial Legis. Bogotá, D.C. Colombia.
- Vallejo Calle, O. (2011). *Adaptación laboral: factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo*. corporación Universitaria de la Costa (CUC). Barranquilla, Colombia.
- Vertel, A. C., Paternina, C. D., Riaño, H. E. & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720/HTML

Werther, W. & Davis, K. (2003). *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta edición. México: Editorial Mc Graw Hill.


Werther, W. & Davis, K. (2005). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Wynne, E. A. (1980). *Looking at schools: Good, bad, and indifferent*. D.C. Health, Lexington.

Zaltman, G., Florio, D. & Sikorsky, L. (1977). *Dynamic educational change*, Free Press, New York.

Apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.

 CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO Comercio Ltda	Cámara de Comercio de Villavicencio CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII) CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA Fecha expedición: 2017/08/14 - 11:40:58, Recibo No. S000195255, Operación No. 0115X0814062 !!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!
	CODIGO DE VERIFICACIÓN: Dmc7P5KjzJ
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS PARA SUCURSALES LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,	
CERTIFICA:	
NOMBRE : VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA DIRECCION COMERCIAL:CL 23 Nro. 37 K - 14 DOMICILIO : VILLAVICENCIO TELEFONO COMERCIAL 1: 6724241 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL :CALLE 23 NO. 37 K-14 MUNICIPIO JUDICIAL: VILLAVICENCIO E-MAIL COMERCIAL:egomez@vise.com.co E-MAIL NOT. JUDICIAL:egomez@vise.com.co TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 6724241 FAX NOTIFICACION JUDICIAL:	
CERTIFICA:	
NOMBRE DE LA SOCIEDAD (CASA PRINCIPAL) : VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA DOMICILIO CASA PRINCIPAL : BOGOTA D.C. NIT CASA PRINCIPAL :860507033-0	
CERTIFICA:	
ACTIVIDAD PRINCIPAL: 8010 ACTIVIDADES DE SEGURIDAD PRIVADA	
CERTIFICA:	
MATRICULA NO. 00054515 FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 20 DE ENERO DE 1997 RENOVO EL AÑO 2017 , EL 30 DE MARZO DE 2017 ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 197,326,000	
CERTIFICA:	
APERTURA SUCURSAL : QUE POR ACTA NO. 0000080 DE JUNTA DIRECTIVA DE BOGOTA D.C. DEL 22 DE NOVIEMBRE DE 1996 , INSCRITA EL 22 DE ENERO DE 1997 BAJO EL NUMERO 00010553 DEL LIBRO 06, SE AUTORIZO LA APERTURA : VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA	
CERTIFICA:	
***** CONTINUA *****	



Camara de Comercio de Villavicencio
 CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
 CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
 VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA
 Fecha expedición: 2017/08/14 - 11:40:58, Recibo No. S000195255, Operación No. 0115X0814062
 !!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

CODIGO DE VERIFICACIÓN: Dmc7P5KjzJ

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS PARA SUCURSALES LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA:

NOMBRE : VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA
 DIRECCION COMERCIAL:CL 23 Nro. 37 K - 14
 DOMICILIO : VILLAVICENCIO
 TELEFONO COMERCIAL 1: 6724241
 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL :CALLE 23 NO. 37 K-14
 MUNICIPIO JUDICIAL: VILLAVICENCIO
 E-MAIL COMERCIAL:egomez@vise.com.co

E-MAIL NOT. JUDICIAL:egomez@vise.com.co

TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 6724241
 FAX NOTIFICACION JUDICIAL:

CERTIFICA:

NOMBRE DE LA SOCIEDAD (CASA PRINCIPAL) : VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA

DOMICILIO CASA PRINCIPAL : BOGOTA D.C.
 NIT CASA PRINCIPAL :860507033-0

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
 8010 ACTIVIDADES DE SEGURIDAD PRIVADA

CERTIFICA:

MATRICULA NO. 00054515
 FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 20 DE ENERO DE 1997
 RENOVO EL AÑO 2017 , EL 30 DE MARZO DE 2017
 ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 197,326,000

CERTIFICA:

APERTURA SUCURSAL : QUE POR ACTA NO. 0000080 DE JUNTA DIRECTIVA DE BOGOTA D.C. DEL 22 DE NOVIEMBRE DE 1996 , INSCRITA EL 22 DE ENERO DE 1997 BAJO EL NUMERO 00010553 DEL LIBRO 06, SE AUTORIZO LA APERTURA : VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA

CERTIFICA:

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA

Fecha expedición: 2017/08/14 - 11:40:58, Recibo No. S000195255, Operación No. 0115X0814062

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

CODIGO DE VERIFICACIÓN: Dmc7P5KjzJ

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS PARA SUCURSALES LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA:

NOMBRE : VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA
 DIRECCION COMERCIAL:CL 23 Nro. 37 K - 14
 DOMICILIO : VILLAVICENCIO
 TELEFONO COMERCIAL 1: 6724241
 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL :CALLE 23 NO. 37 K-14
 MUNICIPIO JUDICIAL: VILLAVICENCIO
 E-MAIL COMERCIAL:egomez@vise.com.co

E-MAIL NOT. JUDICIAL:egomez@vise.com.co

TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 6724241
 FAX NOTIFICACION JUDICIAL:

CERTIFICA:

NOMBRE DE LA SOCIEDAD (CASA PRINCIPAL) : VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA

DOMICILIO CASA PRINCIPAL : BOGOTA D.C.
 NIT CASA PRINCIPAL :860507033-0

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
 8010 ACTIVIDADES DE SEGURIDAD PRIVADA

CERTIFICA:

MATRICULA NO. 00054515
 FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 20 DE ENERO DE 1997
 RENOVO EL AÑO 2017 , EL 30 DE MARZO DE 2017
 ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 197,326,000

CERTIFICA:

APERTURA SUCURSAL : QUE POR ACTA NO. 0000080 DE JUNTA DIRECTIVA DE BOGOTA D.C. DEL 22 DE NOVIEMBRE DE 1996 , INSCRITA EL 22 DE ENERO DE 1997 BAJO EL NUMERO 00010553 DEL LIBRO 06,
 SE AUTORIZO LA APERTURA : VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA VISE LTDA

CERTIFICA:

***** CONTINUA *****

Apéndice B. Test Imcoc- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo.

1. ¿Cómo califica usted la cantidad de información y conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| a. ____ Toda la información | b. ____ Suficiente |
| c. ____ Apenas la necesaria | d. ____ Alguna información |
| e. ____ Muy poca | f. ____ Casi ninguna |
| g. ____ Ninguna | |

2. ¿Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar a ella?

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| a. ____ Toda la información | b. ____ Suficiente |
| c. ____ Apenas la necesaria | d. ____ Alguna información |
| e. ____ Muy poca | f. ____ Casi ninguna |
| g. ____ Ninguna | |

3. ¿Califique la cantidad de información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa?

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| a. ____ Toda la información | b. ____ Suficiente |
| c. ____ Apenas la necesaria | d. ____ Alguna información |
| e. ____ Muy poca | f. ____ Casi ninguna |
| g. ____ Ninguna | |

4. En qué forma usted se vincula a grupos de trabajo en la empresa.

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| a. ____ Como líder | b. ____ Como organizador |
| c. ____ Como colaborador | d. ____ Simplemente participa |
| e. ____ Participa porque toca | f. ____ Participa con desagrado |
| g. ____ No participa | |

9 ¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?

- | | |
|--------------------|-------------------|
| a. _____ Excelente | b. _____ Buena |
| c. _____ Aceptable | d. _____ Regular |
| e. _____ Mala | f. _____ Muy mala |
| g. _____ Pésima | |

10 ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

11. ¿Con que frecuencia determina usted tareas y resultados de su trabajo que permitan el cumplimiento de los objetivos fijados a su departamento?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

12. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa en actividades sociales y deportivas?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

13. ¿Con qué frecuencia participa usted en la solución de los problemas de su sección?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

14. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

15. ¿Con qué frecuencia toma usted decisiones (individualmente o en grupo) que den soluciones a problemas en su departamento?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

16. ¿Cuándo sus superiores revisan y evalúan su trabajo conoce usted los resultados?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

17. ¿Con qué frecuencia comenta con su jefe sobre su trabajo y los resultados alcanzados?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

18. ¿Se siente bien por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

19. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

20. ¿Su jefe controla su trabajo?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

21. ¿Con qué frecuencia su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

22. ¿Con que frecuencia la información que recibió al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores tiene incidencia en su desempeño?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

23. ¿Participa usted en las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

24. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

25. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo los plantea a su jefe?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

26. ¿Cuándo usted tiene inquietudes y problemas personales, los plantea a sus compañeros?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

27. ¿Los problemas que afectan su rendimiento y no tienen relación con su trabajo los comenta con sus superiores?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

28. ¿La información que recibe sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la empresa son?:

- | | |
|--------------------|-------------------|
| a. _____ Excelente | b. _____ Buena |
| c. _____ Aceptable | d. _____ Regular |
| e. _____ Mala | f. _____ Muy mala |
| g. _____ Pésima | |

29. ¿El tiempo trabajado por usted en esta empresa es catalogado como?

- | | |
|--------------------|-------------------|
| a. _____ Excelente | b. _____ Buena |
| c. _____ Aceptable | d. _____ Regular |
| e. _____ Mala | f. _____ Muy mala |
| g. _____ Pésima | |

30. ¿Para que esta empresa funcione en forma correcta sus indicadores de gestión deben ser?:

- | | |
|--------------------|-------------------|
| a. _____ Excelente | b. _____ Buena |
| c. _____ Aceptable | d. _____ Regular |
| e. _____ Mala | f. _____ Muy mala |
| g. _____ Pésima | |

31. ¿Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de ascensos, experiencia de aprendizaje, progreso, etc.

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

32. ¿Considera que su jefe es una persona justa cuando da órdenes o toma decisiones?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

33. ¿Cuándo usted realiza una labor bien hecha, con frecuencia recibe recompensa?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

34. ¿Con qué frecuencia acostumbra a divertirse con sus compañeros?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

35. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas y otras actividades de diversión?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

36. ¿Se siente usted con el salario que recibe retribuido y satisfecho?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

37. ¿El tiempo que le dan para hacer su trabajo le permite realizarlo satisfactoriamente?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

38. ¿Con qué frecuencia usted está de acuerdo con su jefe cuando le da una orden?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

39. ¿Con qué frecuencia le gustaría participar en decisiones de su trabajo que impliquen responsabilidades diferentes a las que tiene actualmente?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

40. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

41. ¿Cuándo usted tiene problemas en el trabajo los soluciona con sus compañeros?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

42. ¿Existe un buen grado confianza entre los trabajadores de este departamento?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Siempre | b. _____ Con mucha frecuencia |
| c. _____ Periódicamente | d. _____ Algunas veces |
| e. _____ Muy de vez en cuando | f. _____ Casi nunca |
| g. _____ Nunca | |

43. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Realizado y satisfecho | b. _____ Realizado |
| c. _____ Satisfecho | d. _____ Ni lo uno ni lo otro |
| e. _____ Insatisfecho | f. _____ Muy insatisfecho |
| g. _____ Totalmente insatisfecho | |

44. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en esta empresa?

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Realizado y satisfecho | b. _____ Realizado |
| c. _____ Satisfecho | d. _____ Ni lo uno ni lo otro |
| e. _____ Insatisfecho | f. _____ Muy insatisfecho |
| g. _____ Totalmente insatisfecho | |

45. ¿La importancia que tiene para usted el hecho de estar trabajando en esta empresa lo hace sentir?:

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| a. _____ Realizado y satisfecho | b. _____ Realizado |
| c. _____ Satisfecho | d. _____ Ni lo uno ni lo otro |
| e. _____ Insatisfecho | f. _____ Muy insatisfecho |
| g. _____ Totalmente insatisfecho | |

EMPRESA: _____ NIVEL: D _____

EDAD: ____AÑOS _____ SEXO :M _____ F _____ O _____

Validación del instrumento:

El IMCOC está conformado por 45 preguntas. Para su tabulación y como instrumento para el procesamiento de la información se ha diseñado el software IMCOC que en su menú ofrece información sobre porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta y promedio por variable. Los niveles de confiabilidad (0.89) y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem-variable e ítem-factor) y prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítems), realizados por expertos en validación de pruebas, como el que hizo Eduardo Ponce de León en 1985, que demostró la existencia de un factor general validando de esta forma las siete variables del IMCOC y determinando niveles aceptables para que el instrumento pueda ser confiable, consistente y válido para medir el clima organizacional.

Pertinencia del instrumento. El IMCOC ha mantenido su pertinencia en el tiempo, como se puede evidenciar en el segundo capítulo, tras la revisión de conceptos y metodologías desarrolladas por autores reconocidos desde 1930 hasta nuestros días, entre otros, Lewin; Giba; Litwin y Stringer, Halpin y Croft; Schneider y Bartlett; Friedlander y Margulies; Bowers y Taylor; Ster; Payne y Phene; Pritchard y Karasick; Moss; Downy; Hellriegel; Phelps y Slocum; Sims; La

Fallete. Así, el IMCOC se enmarca en las propuestas de estos autores, validando su vigencia en la perspectiva de su fundamento teórico. Por otro lado, es un instrumento que ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las organizaciones interesadas en su aplicación una batería de preguntas adicionales, complementarias e inmersas en sus variables que responden a las necesidades de información que cada empresa necesita conocer, complementando el diseño original del instrumento. Su actualización, con preguntas complementarias, sin afectar su validez, su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación son factores que lo diferencian de otros.

Lineamientos metodológicos del IMCOC. En 1980 se inició el diseño del instrumento IMCOC con múltiples aplicaciones. Con la participación de estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad del Rosario, así como de otras instituciones de educación superior, se han desarrollado trabajos de consultaría en empresas colombianas, lo que ha permitido:

- a) 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.
- b) Verificar la pertinencia del instrumento mediante el afinamiento constante de las preguntas y sus opciones de respuesta.
- c) El estudio y análisis detallado sobre los diferentes cruces e interrelaciones de preguntas del cuestionario.
- d) El diseño de un software que permite procesar la información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Las 45 preguntas del IMCOC se han diseñado con respuestas de opción múltiple, utilizando diferentes categorías de acuerdo con la información que se quiere obtener en cada una de ellas. En las preguntas de opción múltiple se han utilizado escalas con calificación que van de 1 a 7, así:

1. De comportamiento: Se relacionan con un evento, situación o persona mediante la frecuencia que los caracteriza (siempre, con mucha frecuencia, periódicamente, algunas veces, muy de vez en cuando, casi nunca, nunca).

2. De calidad: calificación que se da en una categorización de puntaje frente a la calidad de un evento, situación o comportamiento (excelente, bueno, aceptable, regular, malo, muy malo, pésimo).
3. De actitudes y creencias: expresa la identidad o actitud frente a un evento, comportamiento de una persona o a una situación dada (total acuerdo, casi total acuerdo, parcial acuerdo, indeciso, parcial desacuerdo, casi total desacuerdo, total desacuerdo). . De satisfacción: se manifiesta la satisfacción que la persona tiene frente a una situación, (contento y satisfecho, contento, bien no le desagrada, indiferente, algo insatisfecho, insatisfecho, completamente insatisfecho).
4. De información: evalúa la calidad y cantidad de la información que la empresa da a sus empleados (toda la información, suficiente, apenas la necesaria, alguna, muy poca, casi ninguna, ninguna), así como otras escalas que se adecúan y corresponden al aspecto que se indaga con la pregunta.
5. De información: evalúa la calidad y cantidad de la información que la empresa da a sus empleados (toda la información, suficiente, apenas la necesaria, alguna, muy poca, casi ninguna, ninguna), así como otras escalas que se adecúan y corresponden al aspecto que se indaga con la pregunta.

Apéndice C. Diagnóstico administrativo.

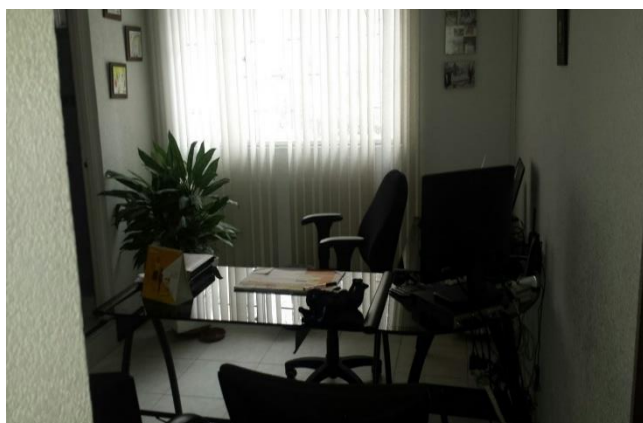
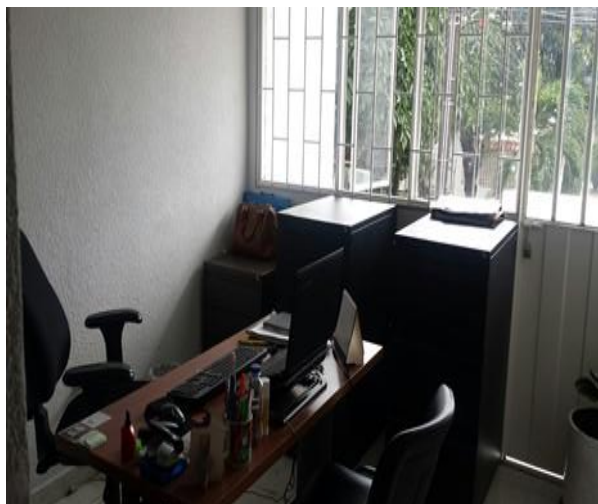
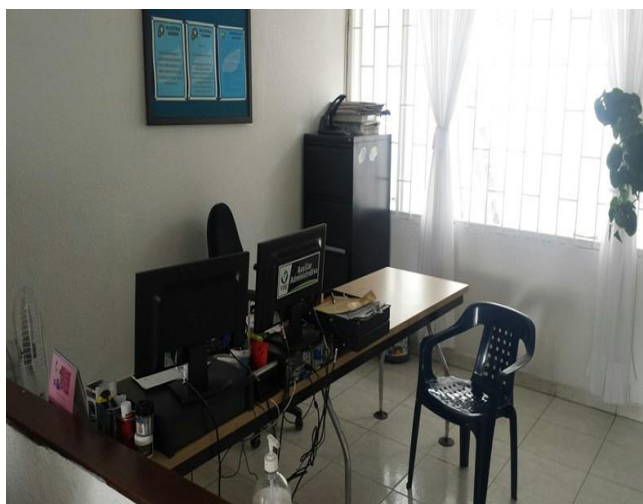
El presente formato de encuesta ha sido elaborado por los autores del proyecto; con el propósito de medir e identificar la real situación de la empresa Vise Ltda.

OBJETIVO:	MEDIR LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS		
A continuación, se relaciona un listado de preguntas que analizarán los aspectos más relevantes de la Empresa Vise Ltda., con el fin de medir la capacidad gerencial; para lo cual se debe marcar con una X la columna que más se ajuste a la situación real de la misma. Es de resaltar que todas las preguntas deben ser diligenciadas.			
NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESA VISE LTDA.		
TIPO DE ENTIDAD	PRIVADA		
SECTOR AL QUE PERTENECE	PRESTACIÓN DE SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA		
CIUDAD	SEDE VILLAVICENCIO - META		
DETALLES			
ASPECTO LEGAL Y TRIBUTARIO			
Constitución legal	SI	NO	
Estatutos			
a - ¿Existen?			
b - ¿Están aprobados?			
c - ¿Están debidamente duplicados y conservados?			
DETALLES			
d - ¿Están actualizados?			
e - ¿Son conocidos por los socios?			
Registros Legales			
Cámara de Comercio			
Rut			
DANSOCIAL			
Licencias propias de su objeto social			
a - ¿Poseen licencia?			
Obligaciones Legales	SI	NO	
Comerciales			
Laborales			
Tributarias			
Contable			
Ambiental			
ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL			
Plataforma Estratégica	SI	NO	
¿Poseen Visión?			
¿Poseen Misión?			
¿Poseen Principios?			
¿Existen Políticas?			

DETALLES					
Acciones de Planeación				SI	NO
¿Cuentan con un plan de Desarrollo?					
Objetivos					
a - ¿Están bien definidos?					
Metas					
a - ¿Están bien definidas?					
Esquema Organizacional					
¿Disponen de una Estructura Organizacional bien definida?					
¿Existe un Organigrama (Representación gráfica de la organización)?					
¿Se encuentran definidas las Funciones por Departamentos?					
¿Se encuentran definidas las Funciones por Cargos?					
¿Existe Manual de Procedimientos?					
¿Poseen Normas y Reglamentos Internos?					
¿Existen Comités?					
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				SI	NO
Fuentes de reclutamiento		Internas	Externas	Mixtas	
Proceso de selección					
Diseño y aplicación de pruebas					
Entrevista					
Inducción					
¿Existe planes para la descripción y análisis de cargos?					
¿Hay un sistema de Evaluación del Desempeño?					
DETALLES				SI	NO
Administración de Salarios					
¿Cómo se determina la escala salarial?					
a - ¿Por comparación con otras empresas?					
b - Por desempeño laboral					
c - Por objetivos					
¿Se encuentran clasificados los cargos por niveles?					
¿Manejan Planes de Beneficios Sociales?					
Legales	Prima anual	Vacaciones	Ley 100/93 Salud Pensión Riesgos Prof.	Horas extras	
Higiene y Seguridad del Trabajo					
¿Cuentan con un plan de higiene del Trabajo?					
¿Hay un plan de Seguridad de Trabajo?					
¿Existe Comité Paritario de Salud Ocupacional?					
Entrenamiento y Desarrollo del Personal					
¿Manejan Programas y Planes de Entrenamiento?					
DETALLES				SI	NO
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS					
¿Manejan Sistemas de Control Interno?					
¿Se dispone de un sistema de control para la evaluación y el seguimiento de programas y proyectos?					

¿Manejan indicadores de gestión?					
GESTIÓN FINANCIERA					
Realizan proyecciones financieras					
¿Son tenidas en cuenta en l planeación general?					
Manejan presupuesto					
¿Las operaciones se ejecutan de acuerdo con el presupuesto?					
					X
Gestión de la Inversión					
¿La gestión de la inversión se evalúa mediante indicadores financieros?					
¿Se tienen en cuenta tales indicadores para toma de decisiones?					
Sistemas contables					
Libros de contabilidad					
Estados financieros		Balance General		Estado de Resultados	
Existe Auditoría Interna					
Sistemas de información					
Canales de información					
Correo electrónico					
Memorandos					
DETALLES					
Circulares					
Cartelera informativa					
SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA					
¿Existen adecuados flujos de información?					
¿Información efectiva de las directrices en toda la organización?					
¿Existe un procesamiento electrónico de datos?					
¿Se realiza mantenimiento periódico de equipos y actualización de software?					
¿Existe inventario de equipos?					

Apéndice D. Tomas fotográficas Vise Ltda., sede Villavicencio.



Fuente: Vise Ltda., sede Villavicencio. 2017.