

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA.

JENNIFER SOTO MUÑOZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA.

JENNIFER SOTO MUÑOZ

TRABAJO DE GRADO

DIRECTORA
VICTORIA EUGENIA MARIN CASTANO
DIRECTORA MODALIDAD MONOGRAFIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012

Nota de Aceptación:

Firma del Director

Firma del Evaluador

Santiago de Cali, Enero de 2012

A Dios por guiarme en el camino de la vida, por ser mi refugio,
mi luz y mi fortaleza.

A mi padre por su incansable esfuerzo, por su sacrificio,
por su apoyo incondicional y su confianza en mí.

A mi madre por su hermosa compañía, por su dedicación,
por su paciencia y su amor.

A mi abuela por ser mi inspiración,
por sus palabras de esperanza, por creer siempre en mí.

A mi abuelo y mi primo que desde el cielo me acompañan,
me cuidan, me protegen y no me dejan desfallecer.

Jennifer Soto Muñoz

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Valle, especialmente a la Facultad de Ciencias de la Administración, por sus invaluable aportes académicos durante mi formación como profesional y por brindarnos un espacio para vivir experiencias de enseñanza y educación que contribuyeron a mi formación personal.

A todos los docentes, que con sus conocimientos lograron enriquecerme como profesional y persona, además de su paciencia y dedicación, la cual me sirvió de mucha ayuda para mi proceso de formación como profesional.

A los Sres. Gustavo Calle Henao y Gustavo Adolfo Soto, Gerente General y Jefe de Operaciones de Gustavo Calle y Cía. Ltda. quienes con su colaboración y disposición permitió la elaboración de mi Trabajo de Grado, pues me brindó la información y los recursos necesarios para su realización.

A mi Directora de Trabajo de Grado, la Profesora Victoria Marín, por su apoyo, ayuda y contribución durante la realización del presente trabajo, aportando continuamente su conocimiento y experiencia académica y profesional durante el inicio de mi formación como profesional y durante el tiempo que trabaje a su lado.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	3
ABSTRACT.....	5
1. CLIMA ORGANIZACIONAL EN GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA.....	6
1.1. DEFINICION DEL CLIMA: ANTECEDENTES, FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN.....	6
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3. JUSTIFICACION.....	7
1.4. DISEÑO METODOLOGICO.....	8
1.4.1. APLICACIÓN METODOLOGICA.....	9
1.4.2. HERRAMIENTA METODOLOGICA.....	11
2. MARCO TEORICO.....	12
2.1. DEFINICIÓN DEL CLIMA.....	12
2.2. DEFINICIÓN DEL CLIMA SEGÚN ENFOQUE.....	14
2.3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA.....	16
2.4. FORMAS DEL CLIMA.....	17
2.5. IMPORTANCIA DEL CLIMA.....	18
2.6. DEFINICIÓN DE CULTURA.....	19
2.7. DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA.....	20
2.8. MODELO: “HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE” POR HERNÁN ÁLVAREZ.....	20
2.9. FACTORES APORTANTES PARA LA MATRIZ DE ANALISIS.....	24
2.9.1. Estructura.....	24
2.9.2. Direccionamiento estratégico.....	25

2.9.3. Comunicación.....	27
2.9.4. Motivación.....	28
2.9.5. Liderazgo.....	32
2.9.6. Toma de decisiones.....	34
2.9.7. Trabajo en equipo.....	35
2.9.8. Solución de conflictos.....	35
3. MARCO EMPRESARIAL.....	37
3.1. INFORMACION GENERAL.....	37
3.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	37
3.3. ORGANIGRAMA.....	38
3.4. MISIÓN.....	39
3.5. VISIÓN.....	40
3.6. POLÍTICAS DE CALIDAD.....	40
3.7. OBJETIVOS DE CALIDAD.....	40
4. MATRIZ DE ANALISIS.....	41
4.1. RESUMEN DE LOS HALLAZGOS.....	59
5. PLAN DE ACCIÓN.....	61
5.1. TEMATICA.....	61
5.2. RESPONSABLES.....	63
5.3. RECURSOS.....	63
5.4. CRONOGRAMA.....	64
5.5. FORMATO DE CAPACITACION.....	64
6. CONCLUSIONES.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	70
ANEXOS.....	73

INTRODUCCION

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser social significa que el hombre, por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos.

Las organizaciones son unidades sociales con un objetivo en las cuales laboran personas que realizan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la organización y cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su desempeño en comparación con lo planeado para lograr un clima organizacional.

La organización como un sistema social cuenta con normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado, quien por su parte lleva consigo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar, y es a través de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores creando el clima organizacional que permite crecer la organización.

Lo anterior significa que el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que las organizaciones consideren el clima organizacional como un factor de éxito para el desarrollo organizacional.

El **clima organizacional** representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que influyen directamente en su comportamiento, éste puede considerarse como la *personalidad de la organización*, por ende varía y los aspectos a evaluar en algunos casos pueden llegar a ser de carácter subjetivo.

El estudio del **clima organizacional** se puede realizar desde un enfoque estructural basado en las características permanentes de la organización como el tamaño, la forma de toma de decisiones, la estructura organizacional, el liderazgo, etc., o desde un enfoque subjetivo dirigido a aspectos como la opinión de los empleados, satisfacción, motivación, valores, creencias, etc.

Consecuente con estos planteamientos, para Gustavo Calle Henao y Cía. se realizará un análisis del **clima organizacional** por considerarlo fundamental para el reconocimiento de los factores o aspectos que influyen directamente en el comportamiento de cada uno de los individuos y por consiguiente a la dinámica de la Compañía.

La modalidad de monografía como trabajo de grado se escoge con total aceptación por ser una actividad científico-técnica que pretende contribuir al conocimiento de la teoría de la organización y de la administración. En tal sentido se ha organizado en cinco capítulos teniendo en cuenta la conceptualización de **clima organizacional** de la empresa objeto de nuestra reflexión práctica, un marco teórico que nos ha permitido extrapolar los factores relevantes del clima organizacional con apoyo de los teóricos relacionados en la bibliografía; el marco empresarial como el referente de análisis, una matriz de análisis y un plan de acción.

ABSTRACT

El siguiente documento presenta el análisis del **clima organizacional** realizado en Gustavo Calle Henao y Cía. Ltda., se estructura un documento que permita visualizar el punto de partida, el proceso y el resultado de un análisis de **clima organizacional** identificando oportunidades para mejorar el clima de acuerdo a los resultados obtenidos. De igual manera el proyecto permite identificar y contextualizar la teoría con la práctica empresarial dejando un aporte, que llamaremos Plan de Acción, para futuros mejoramientos en el clima organizacional.

El clima organizacional no puede abordarse de la misma manera en todas las organizaciones, por el principio mismo de que los seres humanos no son todos iguales, que el ambiente en que se desenvuelven es cambiante y que las relaciones empleado-empresa no son iguales, aun así es posible identificar ciertas tendencias que pueden ser indagadas para generar una estrategia que le permita a la Compañía lograr un mejoramiento continuo de la calidad de vida del trabajador y el entorno permitiendo desarrollar la productividad de la Compañía.

Su realización se encuentra sustentada en una completa revisión bibliográfica de los autores que han aportado al tema, utilizando este documento como un aporte al marco teórico de información precisa para alcanzar el mejoramiento en cada uno de los aspectos que la Compañía detecte en su cotidianidad.

Por lo anterior, el trabajo propuesto tiene como finalidad aportar a la Compañía un documento que registre la percepción que tienen los trabajadores del **clima organizacional**, el estudio realizado y analizado por los teóricos estudiados durante el pregrado de Administración de Empresas con guía del director de trabajo de grado, y un plan de capacitación que llamaremos Plan de Acción: Capacitación.

1. CLIMA ORGANIZACIONAL EN GUSTAVO CALLE HENAO Y CÍA.

1.1. DEFINICION DEL CLIMA: ANTECEDENTES, FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN

En Gustavo Calle Henao y Cía. no se ha realizado un análisis o diagnóstico del clima organizacional como tal. En el año 2003 debido al proceso de certificación en la norma ISO 9001 versión 2000 que adelantaron se tuvo en consideración el tema de la cultura organizacional como un aspecto relevante de estudio y evaluación dentro del marco de la Gestión Humana en la Compañía, pero no se realizó un estudio propiamente dicho ni se dejó documentado.

GCalleH es una organización especializada en la fabricación de materias primas en las industrias de calzado, conversión de telas y productos químicos, pequeña en tamaño y que no supera en gran número su personal, por ello maneja verticalmente la comunicación formal con sus trabajadores, lo cual conlleva a una interacción baja o nula que no da espacio para el manejo de elementos propios del clima organizacional como lo son la motivación, satisfacción, comunicación, desarrollo del personal, manejo de conflictos y trabajo en equipo. Sin embargo, la Compañía es altamente productiva y verdaderamente efectiva.

Se sintetiza la cuestión proyectada para analizar a través del siguiente interrogante:

1. ¿Cómo influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

- Establecer una propuesta y herramienta de clima organizacional enfocadas en la motivación, comunicación y el desarrollo del capital humano de Gustavo Calle Henao y Cía.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores que afectan positiva o negativamente el clima organizacional en la Compañía.
- Analizar las referencias teóricas y aplicarlas al trabajo desarrollado por la Compañía, de forma que se puedan identificar las oportunidades de mejora según el análisis del clima organizacional.
- Ajustar la herramienta a los requerimientos de la Compañía para que contribuya a generar mayor confianza de los trabajadores y a aumentar su compromiso y satisfacción.

1.3. JUSTIFICACION

De la misma manera en que se puede analizar y describir a una organización en lo concerniente a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el trabajador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales.

En el caso del clima organizacional, de su análisis y reconocimiento depende en gran medida el buen funcionamiento de la organización, a nivel del ambiente laboral que mantiene y de factores como la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo, entre otros., ya que de esté depende que los trabajadores se sientan conformes y satisfechos en su puesto de trabajo, lo que repercute en el alcance de los objetivos organizacionales y la visión a futuro.

Garantizar las condiciones físicas y psicológicas adecuadas a las personas que trabajan en la organización, es uno de los objetivos fundamentales de la Gestión Humana, ya que se contribuye directamente a la autorrealización de sus trabajadores y a su permanencia motivada en el cargo. En el caso de GCalleH, el análisis del clima organizacional se realiza con el fin de identificar y analizar factores que puedan alterar el bienestar, nivel y calidad de los trabajadores y el normal desarrollo de las actividades laborales de la Compañía, con ello se pretende mejorar las condiciones de vida laboral que se brinda a los empleados, garantizando su motivación de forma tal que se genere un sentido de pertenencia por la Compañía y un compromiso por lo que se hace en ella. Además, con el presente documento, la Compañía puede evaluar de manera más cercana las percepciones que tienen los empleados del entorno laboral y utilizar dicha

información para crear planes y programas que permitan corregir todo aquello que pueda originar conflictos o malestar entre los trabajadores y/o maximizar las relaciones que por el contrario potencialicen el clima laboral.

Dada la actividad económica de GCalleH, las relaciones interpersonales no se han considerado un factor de transcendencia en los resultados arrojados por el desempeño de la actividad, por ello el interés de las directivas en realizar un estudio y análisis del clima organizacional, reconociendo que la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

En virtud de lo antes mencionado nace la intención de realizar esta observación, cuya finalidad será destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante de la eficacia del personal de la organización, la misma permitirá la reflexión de la gerencia de GCalleH a fin de alcanzar un equilibrio en el que puedan interactuar los equipos de trabajo que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos objetivos.

1.4. DISEÑO METODOLOGICO

El enfoque de investigación que se utilizará es el *enfoque cualitativo* ya que es un diseño flexible que brinda la posibilidad de indicar pautas y líneas de acción bajo los estándares que nos brindan los autores de clima organizacional. Este enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados, no se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico.

De acuerdo a la definición de Rodríguez¹, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Asimismo, para Patton² define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

¹ RODRIGUEZ, Roberto Sampieri. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México. McGraw Hill/Interamericano Editores. 2010. p.7.

²PATTON (1980,1990). Citado por: RODRIGUEZ, Roberto Sampieri. En: Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México. McGraw Hill/Interamericano Editores. 2010. p.9.

Adicionalmente, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Se trata de que el investigador entreviste a una persona, analice los datos que obtuvo y luego genere algunas conclusiones.

Bajo el enfoque cualitativo, las técnicas utilizadas para recolectar datos son por ejemplo la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión de grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupo o comunidades. El observador pregunta cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas que vincula con un trabajo documental bibliográfico.

El tipo de estudio a emplear es el *descriptivo*, el cual busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, según definición de Rodríguez³. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Con un estudio descriptivo se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

1.4.1. APLICACION METODOLÓGICA

A pesar de que el estudio del clima de una organización se encuentra enfocado en la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los empleados en la organización, su conocimiento es a través de las percepciones que los empleados tienen de ellas.

Para esta investigación, el *sondeo de opinión* se adoptará como el mecanismo para la recolección de datos, puesto que permite conocer la opinión de una población a partir de encuestas en una serie de preguntas y respuestas, y extrapolando generalidades posteriormente.

³ RODRIGUEZ, Roberto Sampieri. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México. McGraw Hill/Interamericano Editores. 2010. p.80.

A continuación se presentan las preguntas que se realizaron durante las entrevistas:

FACTORES	PREGUNTAS GENERALES
<i>Estructura, Instalaciones Y Elementos De Trabajo</i>	¿La actual estructura de GCalleH ha permitido concebir un proceso ágil y funcional dentro de la Compañía?
<i>Direccionamiento Estratégico Y Claridad Organizacional</i>	¿Cuál es el enfoque de la misión? ¿Lo que cada uno hace individual contribuye con el objetivo de la misión? ¿Considera que los miembros han comprendido que lo que hacen ha contribuido al alcance de la misión? ¿Lo específico, lo individual, lo personal, aporta a la misión? ¿Para GCalleH es clara la visión de compromiso? ¿Es compartida con todo el equipo de la Compañía?
<i>Comunicación</i>	¿Considera usted que esta Compañía establece un sistema de comunicación directa? ¿Es efectivo o no lo es? ¿En qué nivel de efectividad?
<i>Motivación</i>	¿Considera que el personal se siente motivado? ¿A nivel directivo, operativo creen que se sienten motivados? ¿Qué tipos de motivaciones hacen? ¿O por las condiciones o por el rendimiento? ¿O por el salario?
<i>Liderazgo</i>	¿Hay liderazgo? ¿Creen que el gerente es una líder? ¿Considera que en esta empresa se pueden trabajar los niveles de liderazgo? ¿Cómo son los líderes? ¿Qué hacen?
<i>Toma De Decisiones Y Relaciones Interpersonales</i>	¿Las decisiones grandes, importantes, de peso, se toman en línea directa o lo hace directamente la Gerencia? ¿Las decisiones operativas, funcionales, básicas que afectan al trabajador se le consultan?
<i>Solución De Conflictos</i>	¿Se han presentado conflictos en la Compañía? ¿Cómo los han resuelto? ¿Cómo maneja la Gerencia los conflictos? ¿Se socializa el conflicto? ¿Se dialoga o hay una decisión unilateral? ¿Han aprendido de los errores? ¿La comunicación es un mecanismo de resolución de conflictos?
<i>Procesos De Gestión Humana</i>	¿Cómo es el manejo de la gente? ¿Cómo es el trato? ¿Han recibido quejas de parte de sus empleados sobre el trato?

1.4.2. HERRAMIENTA METODOLOGICA

Con el presente documento de investigación se plantea lo siguiente:

- Entrevista con el Gerente General de GCalleH para estructurar cuales son los requerimientos y expectativas de la administración.
- Entrevista con algunos trabajadores y/o miembros de la organización con el fin de llevar a cabo una exploración de las relaciones sociales y percepciones acerca del ambiente laboral existente; y posteriormente realizar la correspondiente descripción de la realidad tal como la experimentan los miembros de la organización y así poder explicar la razón de determinados comportamientos y actitudes.
- Estructura teórica recopilada de los diferentes autores estudiosos del tema sobre clima organizacional y sus herramientas.
- Realizar una matriz que permita la comparación de la teoría recopilada y los resultados obtenidos a partir de las entrevistas que muestran la realidad sobre el ambiente que se experimenta en la organización.
- Entregar como recurso final a la empresa GCalleH un Plan de Acción que contiene pautas y herramientas direccionadas bajo una serie de recomendaciones de implementación para la mejora del ambiente y clima laboral.

2. MARCO TEORICO

2.1. DEFINICION DEL CLIMA

Dado que el término clima organizacional se plantea desde la necesidad de reconocer los fenómenos presentados al interior de una organización, la definición propia del clima se compone de un grupo de variables que ofrecen una visión global de la misma. El concepto del clima remite a una serie de aspectos propios de la organización que constituyen su personalidad.

Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización. El clima debe ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

El termino percepción es vital en la definición de clima organizacional, por ello es preciso aclarar su significado. Según Chiavenato⁴ recibimos y representamos información por medio de los receptores especializados (los órganos de los sentidos) que nos comunican impresiones ópticas (vista), acústicas (odio), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y tácticas (sistema kinestésico). Las personas se comportan de acuerdo con la forma en que perciben el mundo que los rodea. Estas percepciones son las que llevan a las personas a reconocer qué pueden hacer y conseguir con su comportamiento.

Para empezar, según Dubrin⁵, clima es el término utilizado para describir una estructura psicológica de las organizaciones. El clima, pues, es la 'sensación', 'personalidad' o 'carácter' del ambiente de la organización.

Por otro lado Zapata⁶ considera que el clima está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Primera Edición. México. International Thomson Editores. 2004. p.286.

⁵ DUBRIN, A.J. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Nueva York: PergamonPress. Citado por: ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso. En: Gestión de la Cultura Organizacional. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. 2008. p.571.

⁶ ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso en Gestión de la Cultura Organizacional. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. 2008. p.243.

Expone Chiavenato⁷ que el clima de la organización es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras, a los clientes, a los proveedores, etcétera. De igual manera para Chiavenato⁸, el clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento.

Asimismo, Forehand&Gilmer⁹ creen que el clima organizacional es el grupo de características que describen una organización y que: a) la distinguen de otras organizaciones, b) son de permanencia relativa en el tiempo; c) e influyen en la conducta de las personas en la organización. Por su parte, Gibson et al., dice que las organizaciones tienen personalidades, y el clima organizacional es una medida de esa personalidad. Por consiguiente, se puede considerar que el clima está influenciado por la conducta personal en la organización, su estructura y los procesos que se dan.

Álvarez¹⁰ define por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos: 1) la satisfacción de las personas, 2) su excelente creatividad y productividad, 3) su formación integral, 4) la calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal, 5) las buenas relaciones interpersonales, y 6) la integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que le son comunes.

El autor además pone a consideración las siguientes precisiones:

1. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye, notoriamente en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.
2. Los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos, son a nuestro entender numerosos, aún en organizaciones pequeñas.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Primera Edición. México. International Thomson Editores. 2004. p.167.

⁸Ibid. p.345.

⁹ FOREHAND & GILMER, Variación ambiental en estudios de Comportamiento Organizacional, en *Psicology Bulletin* 1964. Citado por: ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso. En: Gestión de la Cultura Organizacional. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. 2008. p.575.

¹⁰ ÁLVAREZ, Hernán. La Nueva Organización. Una visión a través de su cultura. Cali. Centro Editorial. Univalle. 1993.

3. Como la calidad de los factores y su forma de manifestarse puede ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o positiva o plenamente gratificante para ellos.

Según Rodríguez¹¹, clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que esté se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Así mismo, Rodríguez considera una serie de variables que configuran el clima laboral a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la organización, estas variables son:

1. *Variables del ambiente físico*, tales como aspectos físicos, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
2. *Variables estructurales*, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilos de dirección, etc.
3. *Variables del ambiente social*, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
4. *Variables personales*, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
5. *Variables propias del comportamiento organizacional*, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

De acuerdo a lo anterior, el concepto tradicional de clima hace referencia con variables situacionales pero influidas por las percepciones de los miembros de la organización.

2.2. DEFINICION DEL CLIMA SEGÚN ENFOQUE

De acuerdo con lo expuesto por Brunet¹², existe una polémica bastante grande respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional, pues el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté,

¹¹ RODRIGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional. Sexta Edición. México: Alfaomega Grupo Editor. 2005. p.161.

¹² BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Primera Edición. México: Editorial Trillas. 1987. p.17.

necesariamente, consciente del papel de la existencia de los factores que lo componen. Dos investigadores estadounidenses (James y Jones) han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. Éstos son:

Medida múltiple de los atributos organizacionales

Según este enfoque, se define el clima organizacional como un conjunto de características que: *a)* describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), *b)* son relativamente estables en el tiempo y *c)* influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

De acuerdo a lo anterior, el concepto de clima se limita a la definición de ambiente organizacional y al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, dejando de lado la percepción misma que el empleado tiene de su ambiente de trabajo; lo que indudablemente constituye una base de crítica a este enfoque.

Medida perceptiva de los atributos individuales

Este enfoque, considera que el clima organizacional responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción.

Por tanto el clima se determina con los elementos relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Desde este enfoque, y a manera de crítica, el clima se torna como un equivalente de opiniones personales y en función de sus características personales más que de los factores organizacionales.

Medida perceptiva de los atributos organizacionales

Dentro de este enfoque, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como un aserie de características que: *a)* son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que *b)* pueden ser deducidas según la forma en la que la

organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Por lo anterior, mediante la medida perceptiva de los atributos organizacionales se logra entender la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento; en otras palabras como la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.

2.3. CARACTERISTICAS DEL CLIMA

De acuerdo a Brunet¹³, el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Complementa diciendo que el clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Por otra parte, Rodríguez¹⁴ plantea que las variables que definen el clima organización son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral, por tanto se caracteriza por:

1. El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
2. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
3. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
4. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

¹³ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Primera Edición. México: Editorial Trillas. 1987. p.12

¹⁴ RODRIGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional. Sexta Edición. México: Alfaomega Grupo Editor. 2005. p.162-163

5. El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
6. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
7. El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

Muchas son las variables que sobre el clima organizacional diversos autores han propuesto, a continuación se presentan las que se consideran más relevantes para el análisis de clima organizacional en la compañía GCalleH. Cabe aclarar que en este aparte se consideran las variables más notorias o que requieren de profundización, a pesar del modelo presentado por el profesor Hernán Álvarez.

2.4. FORMAS DEL CLIMA

Existen diversas teorías que proponen la tipificación del clima organizacional que puede producirse en las organizaciones dependiendo de la configuración que las variables adoptan.

Rensis Likert¹⁵ propone la clasificación de los sistemas organizacionales en 4 grupos cada uno de ellos con un clima particular, estos son:

1. *Sistema I: Autoritario.* Se caracteriza por la desconfianza. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados. Los empleados tienen que laborar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza.
2. *Sistema II: Paternalista.* Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas de juego establecidas en la cumbre. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base de la cúspide jerárquica.

¹⁵ RODRIGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional. Sexta Edición. México: Alfaomega Grupo Editor. 2005. p.164

3. *Sistema III: Consultivo.* Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. El clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. Las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.
4. *Sistema IV: Participativo.* Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

2.5. IMPORTANCIA DEL CLIMA

Hablar de clima organizacional no solo implica llegar al entendimiento de cómo la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales o de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización, sino que también trata de la búsqueda de como incrementar la productividad y la calidad a través del clima organizacional.

Por ello Brunet¹⁶, nos explica que es importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan seguir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

¹⁶ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Primera Edición. México: Editorial Trillas. 1987. p.20

2.6. DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se considera una de las nuevas tendencias de la gerencia de los recursos humanos hacia la competitividad. Podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito deben estar abiertas a un constante aprendizaje, lo que implica que debe generar condiciones para mantener un clima laboral óptimo que permita a los individuos sentirse confiados y seguros.

Para Schein¹⁷, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Así mismo, según Schein¹⁸ la cultura organizacional se asocia a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, como son el lenguaje y los rituales, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes y las reglas de juego aceptados por una organización, el ambiente o clima que se establece en la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con terceros.

Robbins¹⁹ señala que la cultura es una percepción relativamente uniforme mantenida por la organización; es un concepto descriptivo, tiene características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra. Se considera como el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo, añade Guizar²⁰.

Por su parte Paramo, Ramírez y Rodríguez²¹ coinciden en que el fundamento de la cultura organizacional reside en que la personas, a través de los grupos formales o informales desarrollan en las empresas un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores que guían la vida institucional. Añaden que la cultura organizacional se define más por una constelación de grupos portadores de culturas diferentes y explicadas por su afiliación social y dinámica, creada al interior de la empresa.

¹⁷ SCHEIN, Edgar. Citado por: RODRIGUEZ, Darío. En: Diagnostico Organizacional. México: Alfaomega Grupo Editor. 2005. p. 138.

¹⁸ Ibid. p.230.

¹⁹ ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, Séptima Edición, México: Prentice Hall. Citado por: ZAPATA, Álvaro. En: Gestión de la Cultura Organizacional. Cali: Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda., 2008. p. 232.

²⁰ GUIZAR, R. Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. Segunda Edición, Bogotá, Editora Mac Graw-Hill, 1999. Citado por: ZAPATA, Álvaro. En: Gestión de la Cultura Organizacional. Cali: Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda., 2008. p. 232.

²¹ PÁRAMO, Dagoberto, RAMÍREZ, Elías y RODRÍGUEZ, Alfonso. Cultura organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado. Primera Edición. Bogotá DC. Eco Ediciones. 2009. p.10-12.

Al respecto, Chiavenato²² considera que la forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. Complemente diciendo que la cultura organizacional es intangible, no es posible percibirla ni observarla en sí, sino sólo por medio de sus efectos y consecuencias.

2.7. DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA

Se tiende a confundir los términos de clima organizacional y cultura organizacional, se piensa que son lo mismo, pero en realidad no es así. Existen diferencias entre ellos y que a continuación las aclararé.

Mientras que la cultura se refiere al conjunto de creencias, valores o normas que comparten los miembros de la organización; el clima organizacional se refiere a una percepción común de los miembros ante dicha organización.

Al respecto Zapata²³ considera que mientras la cultura se refiere a una visión compartida en distintos niveles, el clima está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales.

Para Brunet²⁴ el clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

2.8. MODELO: “HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE” POR HERNAN ALVAREZ

“Hacia un clima organizacional plenamente gratificante” es un modelo desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle con el cual se han desarrollado los pocos análisis de clima organizacional en el Valle del Cauca.

²² CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Primera Edición. México. International Thomson Editores. 2004. p.164

²³ ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso en Gestión de la Cultura Organizacional. Primera Edición. Cali, Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. 2008. p.243

²⁴ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Primera Edición. México: Editorial Trillas, 1987. p.12

Los factores determinantes, y sus supuestos, del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez²⁵ son los siguientes:

1. *Claridad organizacional.* Supuesto. Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estratégicas por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.
2. *Estructura organizacional.* Supuesto. Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y objetivos, mejor será el clima organizacional.
3. *Participación.* Supuesto. Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tiene la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.
4. *Instalaciones.* Supuesto. Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
5. *Comportamiento sistémico.* Supuesto. Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.
6. *Relación simbiótica.* Supuesto. Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.
7. *Liderazgo.* Supuesto. Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadores e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
8. *Consenso.* Supuesto. Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tiene el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima organizacional.

²⁵ÁLVAREZ, Hernán. La Nueva Organización. Una visión a través de su cultura. Cali. Centro Editorial. Univalle. 1993.

9. *Trabajo gratificante.* Supuesto. Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
10. *Desarrollo personal.* Supuesto. Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.
11. *Elementos de trabajo.* Supuesto. Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
12. *Relaciones interpersonales.* Supuesto. Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde se realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.
13. *Buen Servicio.* Supuesto. Si las personas y/o las áreas que dependen de trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas tu trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.
14. *Solución de conflictos.* Supuesto. Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.
15. *Expresión informal positiva.* Supuesto. Si dentro de la necesidad formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentren amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.
16. *Estabilidad laboral.* Supuesto. Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

17. *Valoración.* Supuesto. Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.
18. *Salario.* Supuesto. Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización tan bien lo hacen, mejor será el clima organizacional.
19. *Agilidad.* Supuesto. Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.
20. *Evaluación del desempeño.* Supuesto. Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.
21. *Retroalimentación.* Supuesto. Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentren positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por el contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.
22. *Selección de personal.* Supuesto. Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas laborales, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.
23. *Inducción.* Supuesto. Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto ambientarlas con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.
24. *Imagen de la organización.* Supuesto. Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

La forma como se han presentado los factores anteriores corresponde a su expresión ideal, o sea aquella que, en conjunto, se ha llamado: clima organizacional plenamente gratificante.

2.9. FACTORES APORTANTES A LA MATRIZ DE ANALISIS

2.9.1. ESTRUCTURA

Según Brunet²⁶, la estructura se refiere, generalmente, ya sea a la distribución física de las personas en la organización o incluso al nivel de la estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas. Por tanto, la estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa.

Asimismo, el autor señala que el clima organizacional está significativamente influenciado por el tamaño de la organización y por la dependencia económica de esta última frente a otras organizaciones. Cuanto más grande es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades, y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso. En el mismo orden de ideas, las empresas centralizada y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos; molestos, por lo tanto, para la creatividad de sus empleados. Las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos.

Tal como lo menciona Rodríguez²⁷, se trata de una variable que permite visualizar el perfil de la organización, y que a su vez, agrupa en otras variables:

- *Descripción de los miembros de la organización*: edad, sexo, educación, antecedentes laborales, nivel y calidad de capacitación, lugar de residencia.
- *Descripción de la estructura organizacional*: organigrama, diagrama de la planta, organización del trabajo, adecuación entre fuerza de trabajo y cantidad de trabajo.
- *Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo*: tamaño y número de departamentos.
- *Descripción de subunidades*: funcional, divisional, matricial, híbrida.

Robbins²⁸ plantea que una estructura organizacional se define como el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.

²⁶ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Primera Edición. México: Editorial Trillas. 1987. p.55-57

²⁷ RODRIGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional. Sexta Edición. México: Alfaomega Grupo Editor. 2005. p.62

Posteriormente este autor²⁹ señala que es necesario considerar las diferencias culturales igual que las individuales cuando se hagan pronósticos sobre el modo en que la estructura afectará el desempeño y satisfacción de los empleados.

2.9.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Se entiende por direccionamiento estratégico al instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, objetivos en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos por la organización. En esta ocasión se presentan tres variables:

Historia

Normand³⁰ dice que la referencia histórica proporciona un campo importante para el desarrollo del diagnóstico, con el propósito de estudiar las políticas de personal: contratación, formación, compensación, relaciones sociales. El examen de estas políticas permite deducir el tipo de personalidades, de actitudes y de comportamientos que se buscaron durante las diferentes fases de la historia".

Por su parte Zapata³¹, indica que el objeto de la historia es dar sentido a todas las manifestaciones de la comunidad, para contrastar los hechos e interpretar los acontecimientos de manera objetiva y valida acerca de su evolución.

Misión

Zapata³² habla que el propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consistente en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, para hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor.

²⁸ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.519

²⁹Ibid. p.541

³⁰ NORMAND, E. *Histoire et culture. Les enchainements du temps de l'entreprise*. RFG. (1984). Citado por: ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso. En: Gestión de la Cultura Organizacional. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. 2008. p.264

³¹ ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso en Gestión de la Cultura Organizacional. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. 2008. p.264

³²Ibid. p.288

De igual manera Serna³³ argumenta que la definición de la misión de una empresa permite lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.

Por su parte, Chiavenato³⁴ dice que cuando la misión está definida, y se presenta por escrito, entonces permite comunicar a los socios o asociados la razón de su existencia y, para las personas, funciona como si fuera un titular de periódico. Esto les permite saber exactamente cómo contribuir a alcanzar la misión de la organización.

Visión

Al respecto Zapata³⁵ dice que la declaración de la visión debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. Además señala seis características que debe tener una visión: 1) visualizable, 2) deseable, 3) alcanzable, 4) enfocada, 5) flexible, 6) comunicable.

Cuando cuenta con estas características, es posible coordinar esfuerzos, motivar a los equipos de trabajo para alcanzarla y proporcionar claridad a las personas acerca de para qué hacen sus actividades, involucrando y generando compromiso hacia su consecución.

Chiavenato³⁶ se refiere diciendo que la visión pretende establecer una identidad común, en lo que se refiere a los propósitos de la organización, con el fin de orientar el comportamiento de los miembros respecto al futuro que desea construir. En los negocios la falta de una visión es muy perjudicial, porque desorienta a la organización y a sus miembros respecto a cuáles son sus prioridades en un ambiente demasiado cambiante y competitivo.

³³ SERNA, H. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión. Séptima Edición, Bogotá: 3R Editores Ltda (2000). Citado por: ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso. En: Gestión de la Cultura Organizacional. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Editores. 2008. p.289

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Primera Edición. México. International Thomson Editores. 2004. p.127.

³⁵ ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso en Gestión de la Cultura Organizacional. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Editores. 2008. p.291

³⁶ CHIAVENATO. Op.cit., p.130.

2.9.3. COMUNICACIÓN

La comunicación en las organizaciones representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

La comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad.

Asimismo Chiavenato³⁷ define la comunicación como el proceso de transmitir información y de hacer que ésta sea comprendida por medio del uso de símbolos comunes entre dos o más personas. Es además, el proceso mediante el cual se establecen relaciones con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes, es el punto que enlaza a los individuos para que compartan sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos.

Robbins³⁸ señala que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. Concluye diciendo que la comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros.

Para Scott y Mitchel³⁹ la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: ...2) de motivación, fomentándola al aclarar a los colaboradores lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño; 3) de expresión emocional, proporcionando un escape de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales; 4) de información, proporcionándola para que los individuos y grupos tomen decisiones.

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Primera Edición. México. International Thomson Editores. 2004. p.409.

³⁸ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.351

³⁹ SCOTT y MITCHELL. Citado por: ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso. En Gestión de la Cultura Organizacional. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. 2008. p.277

Por su parte Rodríguez⁴⁰, plantea que como todo sistema social una organización se constituye mediante las comunicaciones. Declara la importancia de diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de ésta.

Kreitner y Kinichi⁴¹ exponen que la comunicación desde la alta dirección mantiene la trayectoria ética de la compañía y la cúpula directiva ha de asegurarse de que el clima ético que la envuelve sea coherente con los objetivos globales de la compañía.

Según Brunet, es claro que el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral puede mejorar el clima y reducir los recursos de los empleados respecto a toda otra forma de comunicación. De todas formas, no hay que tomar esto como una panacea puesto que el mejoramiento de las comunicaciones en una empresa no puede, obligatoriamente modificar el clima.

2.9.4. MOTIVACION

Cuando las personas tienen una motivación intrínseca se comprometen con su trabajo por el reto que supone y por el disfrute que provoca en ellos. Es fundamental que a los empleados se les estimule haciéndolos sentir como una parte primordial de la organización, comprometiéndolos con ella no sólo con los estímulos de tipo económico sino con los de tipo personal.

Robbins⁴² define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Asimismo el autor⁴³ resalta los efectos del estado de ánimo y las emociones sobre la motivación, y sugiere que las organizaciones que promueven los estados de ánimo positivos en el trabajo seguramente tendrán una fuerza laboral más motivada.

⁴⁰ RODRIGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional. Sexta Edición. México: Alfaomega Grupo Editor. 2005. p.63

⁴¹ J.N. Cleveland, K.H. Murphy y R.E. Williams. Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. Citado en KREITNER, Robert y KINICHI, Angelo. Comportamiento de las Organizaciones. Tercera Edición. España. Mosby-Doyma Libros-División IRWIN. 1996. p.400

⁴² ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.175

⁴³ Ibid. p.268

Para Rodríguez⁴⁴ las organizaciones solo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales.

Asimismo, Brunet⁴⁵ señala que cuando un individuo puede encontrar una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

Adicionalmente, señala que los empleados están más satisfechos cuando trabajan en una ambiente no estructurado, cooperativo y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional.

Brunet propone ciertas dimensiones del clima implicadas en la satisfacción del trabajo:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización;
- La cohesión del grupo de trabajo;
- EL grado de implicación en la tarea y
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección

El autor concluye lo anterior diciendo que aparte de la satisfacción también el rendimiento está influenciado por el clima. En efecto, el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. En definitiva, resalta entonces que los miembros de una organización que tienen una buena percepción de su clima tienen tendencia a estar más satisfechos en su trabajo, por tanto confirma que es difícil aislar el efecto del clima y el papel de las aptitudes, habilidades o motivación para la productividad de un individuo.

⁴⁴ RODRIGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional. Sexta Edición. México: Alfaomega Grupo Editor, 2005. p.66

⁴⁵ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Primera Edición. México: Editorial Trillas, 1987. p.79-81

Por otra parte, Kreiner y Kinichi⁴⁶ argumentan que la satisfacción laboral está afectada por cuán positivamente los empleados evalúan las recompensas que reciben para un nivel dado de rendimiento. En general, las personas están más satisfechas y comprometidas con la organización y sus objetivos cuando reciben recompensas equitativas que valoran.

Para Chiavenato⁴⁷, el clima organizacional está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes. Cuando los miembros tienen un grado considerable de motivación, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración irrestricta etc. No obstante, cuando los miembros sienten escasa motivación, sea por frustración o por imposición de barrera que impiden satisfacer las necesidades, el clima organizacional tiende a empeorar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta frustración por no satisfacer esas necesidades.

Para Chiavenato⁴⁸, la motivación no es un rasgo de personalidad, sino el resultado de la interacción de la persona con la situación que la envuelve. Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes y una sola persona tiene distintos grados de motivación, los cuales cambian con el transcurso del tiempo, es decir, puede estar más motivada en un momento dado y menos en otro cualquiera.

Finalmente, existen diversas teorías motivacionales, entre ellas:

Teoría de las jerarquías de las necesidades

Teoría enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

1. *Fisiológicas*. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

⁴⁶ KREITNER, Robert y KINICHI, Angelo. Comportamiento de las Organizaciones. Tercera Edición. España. Mosby-Doyma Libros-División IRWIN. 1996. p.152

⁴⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Primera Edición. México. International Thomson Editores. 2004. p.345.

⁴⁸ Ibid. p.314.

2. *Seguridad*. Están el cuidado y la protección contra los danos físicos y emocionales.
3. *Sociales*. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. *Estima*. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro: y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.

Robbins⁴⁹ declara que desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar, lo que significa que conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. Completa diciendo que si desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Las teorías X y Y

Propuesta por Douglas McGregor. Para Robbins⁵⁰, de acuerdo con la teoría X los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad. McGregor propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarán la motivación de un empleado en su trabajo.

Teoría de los factores

La teoría de los dos factores, también llamada teoría de motivación e higiene, fue propuesta por Frederik Herzberg. Según Robbins⁵¹, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Complementa diciendo que cuando son adecuadas, la gente no estará

⁴⁹ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.176

⁵⁰Ibid. p.177

⁵¹Ibid. p.178, 180.

insatisfecha ni tampoco satisfecha, si se quiere motivar a las personas en su trabajo, se sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste.

Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades fue desarrollada por David McClelland. Expresado en palabras de Robbins⁵², la teoría se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como:

- *Necesidad de logro*: impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares de luchar por el triunfo.
- *Necesidad de poder*: es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- *Necesidad de afiliación*: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De acuerdo a lo anterior, cuando los empleos implican mucha responsabilidad persona, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados.

2.9.5. LIDERAZGO

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización, pero no puede sobrevivir si no tiene un líder apropiado. Un buen líder propicia y alienta un clima laboral placentero, el cual influye directamente en la productividad.

Robbins⁵³ define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. Para Robbins⁵⁴, cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría.

⁵² ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.180

⁵³ Ibid. p.385

⁵⁴ GEORGE "Trait and State Affect" p.162.Citado por: ROBBINS, Stephen. En: Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.385

Asimismo el autor⁵⁵ distingue que la confianza es el fundamento del liderazgo, por ello señala que la confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. Es importante tener confianza en los líderes en el sentido en que permite que el equipo esté dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones del líder.

Soto⁵⁶ señala que estudios recientes sobre la relación del liderazgo y la cultura organizacional señalan que en el futuro se dará énfasis a los líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos, entendiéndose como las distintas formas de una "sana relación y la energía del hombre" en su relación con otros, orientada a un proceso de mejora continua, donde la cultura se genera y se transmite por medio de los procesos humanos.

Por su parte, Brunet⁵⁷ señala que en cuanto a los estilos de liderazgo ejercidos por los administradores de una empresa, éstos tienen, generalmente, una tendencia a ser conformes con el clima en el que trabajan. En breve, un administrador es aquel que adapta, generalmente, su estilo de liderazgo al ambiente y a su situación de trabajo.

Los diferentes tipos de clima organizacional susceptibles de ser analizados pueden también definirse en función de las diferentes formas de poder que pregonan y utilizan los directores de la empresa. De esta manera, un clima de tipo autocrático debería normalmente hacer surgir líderes fuertemente orientados a la estructuración y la tarea a efectuar, mientras que un clima de tipo participativo debería dar origen a líderes orientados y preocupados por las relaciones interpersonales con sus empleados.

⁵⁵ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.329

⁵⁶ SOTO, E. Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones, México: Thompson Learning (2001). Citado por: ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso. En Gestión de la Cultura Organizacional. Primera Edición. Cali 2008. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. p.375

⁵⁷ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Primera Edición. México: Editorial Trillas. 1987. p.68

2.9.6. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones ocurre como reacción a un problema. Cada decisión requiere la interpretación y evaluación de la información, por ello la existencia de un problema, y la necesidad de tomar una decisión es un asunto de percepción.

Robbins⁵⁸, respecto al tema, enuncia que si bien los enfoques tradicionales para el estudio de la toma de decisiones en las empresas han hecho énfasis en la racionalidad, cada vez más investigadores del comportamiento organizacional descubren que las emociones y los estados de ánimo tienen efectos importantes en la toma de decisiones. George⁵⁹ agrega diciendo que las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas de modo que los individuos positivos encuentran soluciones mejores para ellos. Entonces, la importancia de preservar un clima organizacional agradable que permita estados de ánimo positivos para sus empleados y por ende procesos de toma de decisiones favorables.

Para Chiavenato⁶⁰, el proceso de decisión es complejo y depende tanto de las características individuales del tomador de decisiones, como de la decisión en la que está inmerso y la manera en que percibe la situación. Según el autor⁶¹ la organización es un sistema de decisiones donde cada persona participa, consciente y racionalmente, escogiendo y decidiendo entre las alternativas más o menos racionales que se le presentan de acuerdo con su personalidad, motivaciones, actitudes y percepciones.

De igual manera, este autor señala que todo tomador de decisiones está inmerso en una situación (contexto que lo envuelve), pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias (cursos de acción para alcanzar resultados). Cada agente define la situación por medio de un complejo de procesos afectivos y cognitivos, de acuerdo con su personalidad, motivación y actitudes.

⁵⁸ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.267

⁵⁹ A.M. Isen. "Positive Affect and Decision Making" en M. Lewis, J.M. Hailand-Jones (eds.) Handbook of Emotions. Segunda Edición. Nueva York. Guil Ford. P261-277. Citado por: ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.267

⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Primera Edición. México. International Thomson Editores. 2004. p.302.

⁶¹ Ibid. p.299-301.

2.9.7. TRABAJO EN EQUIPO

Otro aporte lo hace Robbins⁶², quien recalca la importancia de un clima de confianza, pues que la confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos.

2.9.8. SOLUCION DE CONFLICTOS

Desde tiempos remotos los problemas, los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre. El conflicto se puede definir como un desacuerdo entre dos o más personas o grupos de trabajo, resultado de una incompatibilidad de objetivos, recursos, expectativas, percepciones o valores.

Por lo anterior, es inevitable la presencia del conflicto en el trabajo. Thomas⁶³ define conflicto como un proceso que comienza en cada una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Algunos de los conflictos que experimentan las personas en las organizaciones son incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc.

Al respecto Luhmann⁶⁴ sostiene que tras toda colaboración se encuentra subyacente la posibilidad del conflicto. Para Kreiner y Kinichi⁶⁵ un exceso de conflictos puede corroer el rendimiento de la organización, por las luchas políticas internas, la insatisfacción, la ausencia de trabajo en equipo y la rotación de personal.

Rodríguez⁶⁶ considera el conflicto como una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social, por consiguiente, es trascendental reconocer los

⁶² ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.329

⁶³ K.W. Thomas "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", En M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 2nd Ed. Vol 3. Citado por: ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.485

⁶⁴ LUHMANN. Citado por: RODRIGUEZ, Darío. En: Diagnostico Organizacional. México: Alfaomega Grupo Editor, 2005. p.64.

⁶⁵ KREITNER, Robert y KINICHI, Angelo. Comportamiento de las Organizaciones. Tercera Edición. España. Mosby-Doyma Libros-División IRWIN. 1996. p.306

⁶⁶ RODRIGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional. Sexta Edición. México: Alfaomega Grupo Editor. 2005. p.64

conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados y su expresión puede terminar por ser violenta.

Según Robbins⁶⁷ el conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas, y la falla de los directivos en su responsabilidad para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados. Lo anterior, confirma la importancia de un clima organizacional placentero que reduzca al mínimo la propensión a desarrollar comportamientos organizacionales que pongan en riesgo la estabilidad emocional de los empleados y con ello el surgimiento del conflicto.

Para Chiavenato⁶⁸, si bien la necesidad satisfecha genera un estado de satisfacción y el consecuente bienestar, una necesidad insatisfecha puede generar frustración, conflicto y estrés. El ausentismo o la evasión es una actitud de defensa para escapar de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio.

⁶⁷ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009. p.485

⁶⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Primera Edición. México. International Thomson Editores. 2005. p.317

3. MARCO EMPRESARIAL

3.1. INFORMACION GENERAL



Nombre:	GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA LTDA
Dirección:	Carrera 27A # 12-200
Barrio:	Arroyohondo (Acopi)
Municipio:	Yumbo
Departamento:	Valle
Fecha de Fundación:	Octubre 11 de 1986
Gerente:	Gustavo Calle Henao
Sede:	Acopi Yumbo
NIT:	800.045.983-0
Cámara de Comercio:	Matricula Mercantil 226125-3
Actividad Económica:	1926 Fabricación de partes de calzado
Dirección Electrónica:	gcalleh@hotmail.com

Ver Anexo 1: Certificado de Cámara de Comercio y Registro Único Tributario

3.2. RESEÑA HISTORICA

Desde su creación en 1986 Gustavo Calle y Cía. ha venido evolucionando en el tiempo pasando de ser una pequeña fábrica de contrafuertes para calzado, a una organización integrada verticalmente que elabora sus telas, diseña y produce sus polímeros químicos, mediante una tecnología propia y especializada que ha redundado en una mejora significativa en el nivel de calidad de sus productos.

GCH está en el negocio de la conversión de telas aplicando productos químicos en procesos de recubrimiento, laminación, bondeo y termo formación. Con el transcurso del tiempo la compañía amplió su actividad a la transformación de telas en general para varios industrias como calzado, corsetería, cojinería de automóviles, vestidos de baño, muñequería, marroquinería etc. Las actividades de transformación de telas ahora incluyen impregnación, recubrimiento e

impregnación textil y se utiliza una amplia variedad de productos químicos como materia prima para esos procesos.

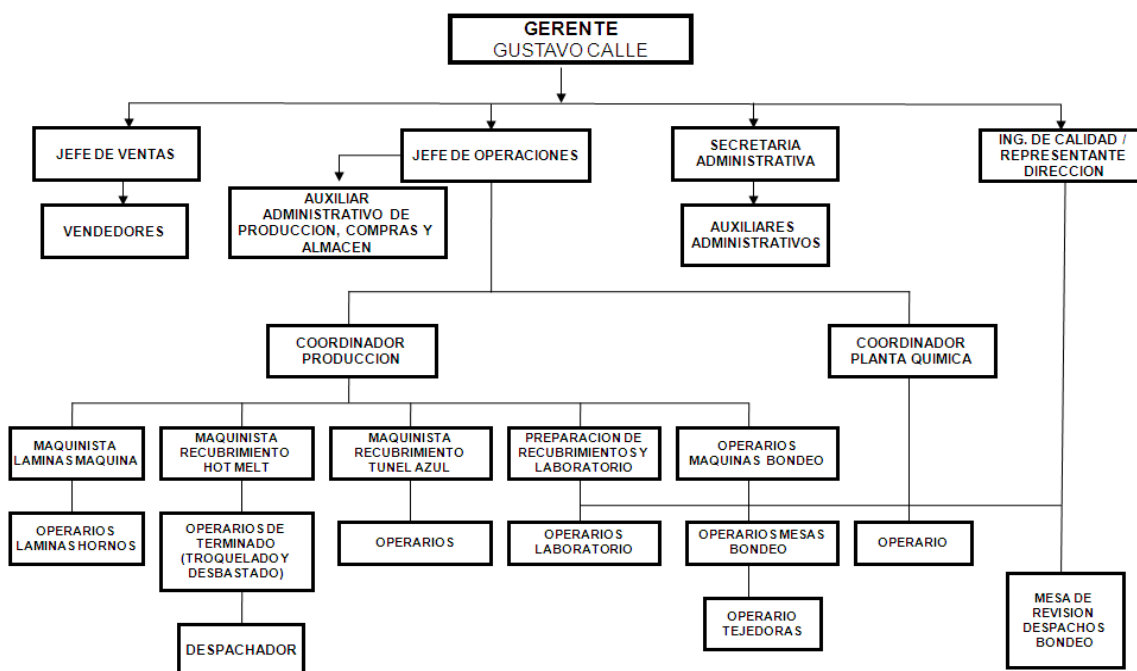


Sus productos se utilizan como materias primas en las industrias de calzado, marroquinería, tapicería automotriz y corsetería, entre otros. GHC y Cía. produce y mercadea una amplia variedad de telas de composición y construcción especiales que representan una oferta original en calidades, resistencias, texturas y colores. Ofrece productos directos de fábrica con diseños personalizados, atendiendo a órdenes cortas con precios de textilera y entrega rápida. La mejora continua de sus procesos y la estandarización de sus calidades es una política imperativa en GCH. En el año 2003 la empresa alcanzo la certificación en la norma ISO 9001 versión 2000.

La compañía ha venido evolucionando en la variedad de productos y servicios ofrecidos y en la calidad y el mejoramiento continuo de su producción y su objetivo mayor es el de ser un proveedor confiable para sus clientes. En los últimos seis años la empresa debió insertarse en la economía global importando, exportando mecanizando mucho de sus procesos como una consecuencia de la mayor tecnificación y las exigencias del mercado, la empresa empezó a desarrollar, producir y mercadear productos químicos par recubrimientos en papel cuero madera y concreto. En el año 2008 una nueva necesidad estratégica se volvió realidad con el desarrollo y la venta de productos químicos especiales para recubrimiento arquitectónico y de cueros.

3.3. ORGANIGRAMA

La compañía Gustavo Calle Henao fue constituida mediante escritura pública Nro. 7531 del 30 de Septiembre de 1988 en la Notaria Décima de Cali. Dentro de su estructura organizacional, la compañía cuenta con Gerente General, Jefe de Operaciones y Jefe de Ventas, Ingeniero de Calidad, Coordinadores de Producción y Planta Química, Vendedores, Secretaria y Auxiliares Administrativos, Maquinistas y Operarios. Son en total 25 empleados todo un equipo humano debidamente calificado y preparado para así alcanzar el objetivo de la compañía.



El número de empleados por cada cargo son:

<i>Cargo</i>	<i>No. Empleados</i>
Gerente General	1
Jefe de Operaciones	1
Jefe de Ventas	1
Ingeniero de Calidad	1
Coordinador de Producción	1
Coordinador de Planta Química	1
Vendedores	2
Secretaria Administrativa	1
Auxiliar de Producción	1
Auxiliar Administrativo	2
Maquinistas	3
Operarios	9
Despachador	1

3.4. MISION

GCH y Cía. busca permanentemente la condición de proveedor confiable de sus clientes.

3.5. VISION

GCH y Cía. tiene como meta de su desarrollo futuro el suministro de productos colombianos de importancia significativa como componentes en las industrias de la confecciones textil, el calzado, la construcción y la industria del papel, así como también en otras industrias que usan productos para recubrimientos químicos sobre diferentes sustratos.

3.6. POLITICA DE CALIDAD

GCH y Cía. es una empresa orientada al mejoramiento de sus procesos, la calidad de sus productos y la innovación permanente de sus diseños, buscando ser un proveedor confiable de sus clientes.

3.7. OBJETIVOS DE CALIDAD

- Capacidad innovadora en el diseño.
- Calidad de productos.
- Mejoramiento continuo de los procesos.
- Confiabilidad como proveedor.

4. MATRIZ DE ANALISIS

A continuación, se presenta presentaremos la matriz de análisis en la cual se presentan los enunciados teóricos más relevantes del estudio bibliográfico realizado, los principales aspectos obtenidos del sondeo de opinión en la Compañía y la comparación analítica entre la teoría y la práctica.

FACTORES	TEORIAS	EMPRESA	ANALISIS
ESTRUCTURA, INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	Álvarez "si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional". Robbins "es necesario considerar las diferencias culturales igual que las individuales cuando se hagan pronósticos sobre el modo en que la estructura afectará el desempeño y satisfacción de los empleados". Álvarez "si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional".	Aunque el organigrama de la Compañía se encuentra publicado a la vista de todos los empleados, estos no lo han interiorizado, se limitan al reconocimiento de sus superiores. Debido a que la Compañía es pequeña y a que sus procesos productivos son en cadena, permite que los empleados puedan integrarse y estar en constante comunicación. La estructura facilita que un empleado de bajo rango (operario) tenga contacto directo con el Coordinador de Área, más no con el Jefe de Operaciones. En cuanto a las instalaciones y/o aspecto físico no es visualmente agradable puesto que los productos, elementos o herramientas con que trabajan a diario son de producción química. Sin embargo, los empleados consiguen laborar cómodamente y con todos los elementos disponibles a la mano. Ellos reconocen que los sitios de trabajo no son estéticamente agradables pero sí que les permiten cumplir sus labores a cabalidad y con altos niveles de calidad y seguridad. De todas maneras expresan que podría ser mejor. Los sitios de trabajo son seguros, la tasa de accidentalidad es casi nula, la forma como están distribuidas las zonas y/o áreas de la planta de producción es acorde al proceso productivo de los productos como tal. Éste les permite movilizarse con	La estructura de GCalleH permite que los empleados se movilicen a lo largo y ancho de la Compañía, que por ser pequeña en tamaño posibilita el contacto y la comunicación sean más fáciles, lo que a su vez garantiza que exista una mayor integración de los procesos de la Compañía. La actual estructura permite la conexión entre las distintas áreas, los empleados no muestran descontento por la distribución de los espacios ni el aspecto físico de las instalaciones. Aunque no afecta directamente el clima organizacional, es evidente que una mejora en estos aspectos podría aumentar el nivel de satisfacción y comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. Debido al tamaño de la Compañía no hay un flujo constante de contrataciones, excepto en las temporadas altas. Generalmente se contratan hombres (puesto que la mayoría de las labores requieren de fuerza y manejo de máquinas pesadas), entre los 20 y 30 años de edad aproximadamente. Lo anterior en el área de las operaciones, contrario al área administrativa en donde hay cuatro mujeres entre el mismo rango de edad. La Compañía ha realizado un gran esfuerzo en obtener maquinaria de alta

		facilidad y tener acceso a los otros espacios de la Compañía. <i>Ver Anexo 2. Distribución de la planta física.</i>	tecnología, los empleados son capacitados para manejar dicha maquinaria, los estimulan a un proceso de aprendizaje y creatividad.
--	--	--	--

FACTORES	TEORIAS	EMPRESA	ANALISIS
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y CLARIDAD ORGANIZACIONAL	Zapata "el objeto de la historia es dar sentido a todas las manifestaciones de la comunidad, para constatar los hechos e interpretar los acontecimientos de manera objetiva y valida acerca de su evolución". Zapata "el propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, para hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor". Álvarez "si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional". Zapata "la declaración de la visión debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización".	La Gerencia se preocupa por incorporar a la Compañía personas que demuestren conocimiento, deseo de aprendizaje y capacidad de adaptación, no exige estudios profesionales y/o gran experiencia (a excepción de cargos de alto nivel) pues la Compañía brinda la capacitación necesaria para que pueda desarrollar las tareas a satisfacción, en otras palabras no hay un perfil de empleado creado. No necesariamente cuando un empleado ingresa se le informa de la historia y trayectoria de la Compañía, o se le hace una presentación formal de las directivas pues los mismos empleados o compañeros de área se encargan de informárselo. La compañía se ha caracterizado por su permanente innovación, la cual ha sido evidente a lo largo de su historia, por ello los empleados asocian los eventos anteriores con los nuevos objetivos que se plantea la Compañía cada año. No es que la historia influya propiamente en el comportamiento de los empleados, pero sí los incentiva a querer permanecer en la Compañía y formar parte de los cambios o nuevos proyectos de ésta. Cuando la Compañía estableció la misión (proceso de certificación de la norma ISO) no dejó evidencia de aspectos humanos en ella, más sí lo conlleva intrínsecamente. Ésta no fue consultada con los empleados, tampoco se buscó su aprobación, pero si fue presentada y publicada para el	La historia de la Compañía permite conocer el proceso de crecimiento e innovación permanente que ha sufrido la Compañía. Sin embargo, no se hace extensiva a los empleados en el momento de la incorporación, perdiendo de esta manera la posibilidad de orientar al empleado en la Compañía y hacer un perfil de lo que se espera de su trabajo. Se evidencia la falta de interiorización y conocimiento de la misión y la visión de la Compañía, y como puede convertirse en una herramienta más de trabajo que en la medida de ser interiorizada permite a los empleados visualizar con mayor claridad el objetivo general de la Compañía y lo que se espera individualmente de cada empleado. En pocas palabras, los empleados no tienen claridad de lo que la Compañía espera de ellos, tomando como referencia la misión y la visión. Debido a que estás ya se encuentran establecidas, se propone a la Gerencia que considere la posibilidad de dar a conocer la importancia y trascendencia que tiene para la Compañía, y posteriormente buscar la aprobación y fidelidad de parte de los empleados como el medio por el cual se puede garantizar su cumplimiento. Sin embargo, los empleados deducen que la labor desempeñada por ellos contribuye al alcance de los objetivos de la

	Chiavenato "la visión pretende establecer una identidad común, en lo que se refiere a los propósitos de la organización, con el fin de orientar el comportamiento de los miembros respecto al futuro que desea construir".	conocimiento de todos. Los empleados reconocen (algunos de supuesto) que fue el Gerente quien formulo la misión. Los empleados no han interiorizado la misión, de hecho algunos tienen desconocimiento de ella, por tanto no es medio de integración o comunicación de los empleados ni una referencia para su desempeño.	Compañía, por observar que va en crecimiento y las metas se logran. Los empleados son conscientes de que la labor que desempeñan aporta en pequeña o gran medida al alcance de los objetivos y que hacen parte de los proyectos y/o de las innovaciones de la Compañía. Consideran que la misión es genérica y no detalla lo que se espera de sus empleados, sin embargo tienen claridad que el mayor objetivo es la calidad de los productos y que esa es la clave que conlleva al objetivo planteado en la misión. En cuanto a la visión, es un caso muy similar a la misión, no hay mucho reconocimiento de la misma sin embargo los empleados son consientes que en parte su comportamiento contribuye con su alcance.
--	---	--	--

FACTORES	TEORIAS	EMPRESA	ANALISIS
COMUNICACION	Kreiner y Kinichi "la comunicación desde la alta dirección mantiene la trayectoria ética de la compañía y la cúpula directiva ha de asegurarse de que el clima ético que la envuelve sea coherente con los objetivos globales de la compañía". Álvarez "si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional". Brunet "el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral puede mejorar el clima y reducir los recursos de los empleados respecto a toda otra forma de comunicación". Robbins "la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e	La compañía no ha desarrollado canales de comunicación formal, la comunicación entre empleados es informal, de hecho el lenguaje utilizado se caracteriza por palabras propias de la edad promedio que tienen los empleados, incluso se tratan con seudónimos. Lo anterior permite que haya mayor compañerismo y colaboración entre los empleados, en especial en la planta de producción donde se ubican la mayoría. Las relaciones son muy cercanas incluso de amistad. En el caso de las directivas, la relación también es muy cercana debido a la antigüedad que llevan. La comunicación es igual de informal en todos los niveles jerárquicos de la Compañía, sin decir que no exista un trato respetuoso con el Gerente General. No se rechaza ni se fomenta este tipo de comunicación informal, podría decirse que a la Gerencia le es indiferente pues hasta la fecha no ha sido un obstáculo para el mayor rendimiento de sus empleados, por el contrario ha observado que permite mayor colaboración entre los mismos. La información se transmite a través de la comunicación, la Compañía no utiliza otros medios como los escritos.	La Compañía no se ha visto en la necesidad de crear canales de comunicación formal. El único medio de comunicación que se utiliza es el verbal, y de manera informal, por tanto los empleados no se ven tentados a crear otras formas de comunicación alternas. La Compañía apoya la comunicación informal, puesto que les genera mayor confianza y facilidad para transmitir los mensajes, dentro del marco del respeto por el otro. Asimismo genera un clima de trabajo más ameno caracterizado por el compañerismo, lo que hace los procesos más fáciles y entendibles y por tanto el desempeño del empleado es mejor. La comunicación informal le brinda al empleado sentirse más cómodo en su trabajo y por tanto su estado de ánimo es positivo, lo que se refleja en su satisfacción. Los canales de comunicación son los normales, las personas pueden comunicarse con facilidad en su mismo nivel jerárquico y el superior. Caso contrario cuando se trata de comunicación con las directivas, ya que pocas personas tienen acceso de comunicación con la Gerencia. Aunque se reconozcan la importancia

	información. Concluye diciendo que la comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros". Álvarez "si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional".	La percepción de varios empleados coincide en que en ocasiones es difícil la comunicación con los niveles superiores, puesto que en ocasiones las relaciones son fundamentadas un poco en el miedo y en el respeto.	de contar con distintos canales o formas de comunicación en la Compañía, es evidente que la forma utilizada les ha dado resultado puesto no se han presentado conflictos o distorsiones en la transmisión de la información. El nivel de efectividad de la comunicación es alto, no ha sido un obstáculo para el normal funcionamiento. La Compañía procura que la comunicación no sea un inconveniente de manera que no se establezcan sistemas alternos.
--	---	--	--

FACTORES	TEORIAS	EMPRESA	ANALISIS
MOTIVACION	Kreiner y Kinichi "la satisfacción laboral está afectada por cuán positivamente los empleados evalúan las recompensas que reciben para un nivel dado de rendimiento". Rodríguez "las organizaciones solo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Robbins afirma que "las organizaciones que promueven los estados de ánimo positivos en el trabajo seguramente tendrán una fuerza laboral más motivada". Brunet "los empleados están más satisfechos cuando trabajan en una ambiente no estructurado, cooperativo y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional". Chiavenato "cuando los miembros tienen un grado considerable de motivación, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de	Los empleados laboran más por el reconocimiento de que el trabajo es un actividad necesaria que garantiza ingresos económicos requeridos para la supervivencia, más que por creer que es medio de realización personal. Lo anterior, fue encontrado en algunos casos, no en todos. No hay señales que los empleados disfruten de su trabajo, lo consideran simplemente como medio por el cual pueden tener un ingreso económico, limitándose de esta manera a cumplir con lo mínimo exigido por su cargo. La Gerencia reconoce la importancia de contar con el apoyo y compromiso de sus empleados en la consecución de las metas. El incentivo y la motivación son bajos en el personal de la planta. Para el empleado es suficiente poder satisfacer sus necesidades básicas, y aunque anhelan poder tener una calidad de vida mayor comprenden que la Compañía es pequeña y no sea tan fácil. Aunque la Gerencia reconoce la importancia de la motivación o el deseo que sus empleados se sientan a gusto en sus cargos, no lo expresa a sus empleados y por tanto ellos desconocen esa intensión.	Es evidente que se debe trabajar la motivación de los empleados. No hay sistemas de incentivo o recompensa que motive a los empleados a mejorar su rendimiento. El empleado considera su trabajo como un medio para ingresos económicos y de esta manera suplir sus necesidades básicas, más que un medio de realización y superación personal. No existe un programa y/o mecanismos de motivación establecidos y de reconocimiento de los empleados, y tampoco se hace reconocimiento público de aquellos que demuestren habilidades especiales, se destaquen en sus labores u obtengan mayor calidad en su trabajo. Tampoco hay remuneración variable, a excepción del área de ventas. La Gerencia no evalúa cual es la percepción del empleado, si este se siente o no motivado, se fija principalmente en su rendimiento. Lo que conlleva a pensar que no relaciona motivación con rendimiento. El empleado percibe que no es motivado por la Gerencia como representante de la Compañía. Aun así el empleado se siente cómodo en el ambiente laboral de la Compañía. Se puede concluir que el clima laboral se ve afectado por la baja motivación de los empleados. Lo anterior, confirma

	satisfacción, ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. No obstante, cuando los miembros sienten escasa motivación, sea por frustración o por imposición de barrera que impiden satisfacer las necesidades, el clima organizacional tiende a empeorar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción". Álvarez "si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional". Álvarez "si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional".		que el empleado se siente satisfecho con la remuneración salarial que recibe. El empleado de esta Compañía se interesa por estar en un puesto de trabajo de categoría donde pueda desempeñar tareas difíciles y/o que le signifiquen un reto personal. La Compañía destaca informalmente a los empleados que han demostrado mayor rendimiento en determinado periodo o momento, se observa que no se hace extensivo al resto de la Compañía.
--	---	--	--

FACTORES	TEORIAS	EMPRESA	ANALISIS
LIDERAZGO	Soto "en el futuro se dará énfasis a los líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos, entendiéndose como las distintas formas de una "sana relación y la energía del hombre en su relación con otros, orientada a un proceso de mejora continua", donde la cultura se genera y se transmite por medio de los procesos humanos". Robbins "cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría". Álvarez "si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional".	Definitivamente si hay liderazgo, el Gerente General es el líder mayor, lidera toda la Compañía, brinda permanente acompañamiento en todos los procesos. Está en permanente contacto con sus empleados, incentiva la creatividad e innovación permanente como la clave del éxito y lo que permitirá que la Compañía siga siendo competitiva en el mercado. De igual manera hay otros líderes en la Compañía, que sean formado por la antigüedad que llevan, pues su conocimiento y capacidades les permiten ser una guía o modelo a seguir para el resto de los empleados, como el caso del Jefe de Operaciones, Jefe de Ventas, y los Coordinadores de Producción y de Planta Química, que iniciaron como ayudantes de maquina u operarios y con el pasar de los años se formaron y ahora son claramente líderes de la Compañía. Para los empleados, sus líderes son fuente de información, apoyo, acompañamiento, guía, motivación, etc. Los empleados confirman y apoyan este liderazgo. Cabe resaltar, que este liderazgo se da de manera informal. De hecho se presentan varios niveles de liderazgo, el primer nivel es el de la Gerencia, seguida por los Jefes, luego los Coordinadores, y así sucesivamente. El comportamiento de estos líderes se caracteriza por estar siempre dispuesto a escuchar nuevas ideas o sugerencias de	Existe liderazgo en la Compañía, y los empleados lo confirman y apoyan. El liderazgo se origina con la antigüedad en la Compañía, sin decir que los actuales líderes no sean personas realmente capacitadas y hábiles para guiar al resto de los empleados. De hecho, los empleados apoyan y siguen a este tipo de líderes, por encima de aquellos que lleguen nuevos a la Compañía y pretendan liderar. Lo anterior, da evidencia de la importancia del compañerismo y la confianza que los líderes actuales han desarrollado en sus colaboradores. Adicionalmente, los líderes procuran brindar espacios de creatividad y expresión, e incitan a los demás a trabajar con entusiasmo. La innovación y el desarrollo de nuevos productos es uno de los lemas de la Compañía y a través de los líderes se transmiten. Se evidencia mayor compromiso en los líderes, el cual es transmitido a los demás empleados, y de esta manera se consigue que el clima organizacional sea mejor.

		cada uno de los empleados, basados en que son ellos quienes manejan a diario la maquinaria y conocen el comportamiento del producto. También están dispuestos a escuchar, ayudar, capacitar, colaborar. El ambiente de trabajo de la planta productiva se destaca por la colaboración, compañerismo, sana relación y la buena comunicación. Los líderes de la Compañía se han convertido en una referencia para el resto de los empleados en la medida en que pueden ser considerados como un ejemplo a seguir, ellos mismos procuran crear un ambiente de trabajo óptimo donde exista un espacio para todas las expresiones que representen un beneficio para la Compañía.	
--	--	---	--

FACTORES	TEORIAS	EMPRESA	ANALISIS
TOMA DE DECISIONES Y RELACIONES INTERPERSONAL	Álvarez "si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima organizacional". Robbins "enuncia que cada vez más investigadores del comportamiento organizacional descubren que las emociones y los estados de ánimo tienen efectos importantes en la toma de decisiones". Chiavenato "la organización es un sistema de decisiones donde cada persona participa, consciente y racionalmente, escogiendo y decidiendo entre las alternativas más o menos racionales que se le presentan de acuerdo con su personalidad, motivaciones, actitudes y percepciones". Álvarez "si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar,	Las decisiones no son tomadas en consenso con todos los empleados, estás dependen del peso o importancia que tengan y del nivel en donde se presente la situación o problema a resolver. Cuando surge a nivel gerencial, el mismo Gerente toma la decisión, si está relacionado con las operaciones de la Compañía entonces interviene el Jefe de Operaciones y el Coordinador de Producción si fuese necesario. Si tiene que ver con el mercadeo o comercialización de los productos interviene el Jefe de Ventas. Aun así, la vocería siempre está en la Gerencia General. Cuando las decisiones afectan la operatividad del empleado de la Planta como tal, suele ser consultado con el empleado para conocer su opinión pero no tiene gran relevancia en la decisión. Más bien, se les vincula posteriormente a los cambios que han implicado las decisiones que se han tomado. Generalmente el ambiente del momento y/o los estados de ánimo de los empleados pueden afectar en medida las decisiones que finalmente se tomen. Cuando se siente positivo de ánimo suele ser más creativo y estar más abierto a nuevas ideas o posibilidades, caso contrario cuando el empleado se siente desmotivado en donde experimenta un	La Compañía no reconoce la importancia o trascendencia que implican los procesos de toma de decisiones en consenso. La Gerencia o los niveles superiores de la Compañía no consideran la participación de los empleados, pero si los incluye y hace partícipes de las consecuencias o acciones que conlleven las decisiones tomadas. Es su manera de incluirlos dentro del proceso, lo que es completamente válido. En gran mayoría, las decisiones son tomadas bajo circunstancias extremas, y los tomadores de decisiones se ven obligados a decidir con poca información pues el tiempo de respuesta siempre es corto. La personalidad y la motivación de los líderes interviene en la forma como se toman las decisiones en la Compañía, algunos recurren a la participación del resto de los empleados, como hay otros que lo hacen de manera autónoma. Las relaciones interpersonales y/o laborales se pueden catalogar como buenas, pues se fundamentan en el respeto, la libertad de expresión y consideración por el pensamiento del otro. La Gerencia da mayor participación a sus primeros niveles en la toma de decisiones, y lo anterior es evidentemente percibido por los empleados. Los empleados expresan que en

	apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional".	bloqueo y pierde el interés por intervenir en los procesos de toma de decisiones de la Compañía.	escasas oportunidades su opinión cuenta, ósea relevante en las decisiones que se toman desde la Gerencia.
--	--	--	---

FACTORES	TEORIAS	EMPRESA	ANALISIS
SOLUCION DE CONFLICTOS	Kreiner y Kinichi "un exceso de conflictos puede corroer el rendimiento de la organización, por las luchas políticas internas, la insatisfacción, la ausencia de trabajo en equipo y la rotación de personal". Álvarez "si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional". Thomas "los conflictos que experimentan las personas en las organizaciones son incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc.". Robbins "el conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas, y la falla de los directivos en su responsabilidad para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados".	Si se han presentado conflictos internos por cuestiones como los salarios, se encontró que hay empleados que incluso han renunciado por ello, y luego la Compañía se ve forzada a contratarlos nuevamente con un aumento salarial. O también se ha llegado a presentar que cuando un empleado se siente insatisfecho, suele transmitir este sentimiento a sus compañeros e inicia un conflicto por desacuerdo en las expectativas de los empleados. Generalmente los conflictos que puedan presentarse son resueltos en el nivel jerárquico en que se presentan, cuando no se solucionan en primera instancia se recurre a otra persona de mayor nivel. No existe la figura de mediadores o intermediarios. Cuando un conflicto se presenta inmediatamente interviene el superior inmediato. La Gerencia suele tener la mayor vocería en la resolución de problemas, tanto que incluso es quién finalmente tiene la última palabra y/o la decisión de cómo resolver. Cuando lo consulta, solo lo hace con los Jefes de Operaciones o de Ventas. No hay lugar a luchas internas que comprometan el clima de trabajo. La rotación de personal, que realmente es poca, se presenta como un mecanismo de la Compañía por brindar oportunidades a los empleados para que conozcan los	El conflicto no es una constante en la Compañía, por tanto se puede considerar que el clima de trabajo no se ve afectado en gran medida por esta variable. Sin embargo, no hay claridad sobre la resolución de conflictos y los beneficios o perjuicios que pueden ocasionar al clima laboral y a la Compañía. No han señalado mediadores o intermediarios, ni hacen uso de técnicas, lo que confirma que los conflictos no son manejados de acuerdo a un procedimiento claro de resolución de conflictos, por el contrario se da a través de un proceso intrínseco en donde la vocería la tiene el jefe inmediato de los participantes del conflicto. En algunas ocasiones los conflictos no son comunicados, se mantienen ocultos a la Compañía, cuando el conflicto afecta el normal funcionamiento entonces se comunica a un superior. Algunas de las causas de los conflictos que se han presentado en la Compañía se relacionan con incompatibilidad de expectativas, error en la comunicación, desacuerdo, entre otros. No se utiliza el conflicto como una fuente de información e ideas acerca del quehacer de la Compañía, o como un medio por el cual todos los empleados pueden ser retroalimentados sobre diferentes

	Chiavenato "si bien la necesidad satisfecha genera un estado de satisfacción y el consecuente bienestar, una necesidad insatisfecha puede generar frustración, conflicto y estrés. El ausentismo o la evasión es una actitud de defensa para escapar de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio".	otros procesos o cargos y de esta manera aumenten su conocimiento y formación, contrario a ser una fuente de conflicto. No suelen presentarse conflictos con recurrencia, no hay diferencias personales o laborales que puedan alterar la normalidad de la Compañía o el rendimiento de los empleados. Tampoco ha establecido la Compañía un procedimiento para la resolución de conflictos. No se delegado en una o varias personas la intermediación de los mismos, ni siquiera en los líderes. El conflicto no se socializa de manera formal, más informalmente los mismos empleados se encargan de hacerlo. Tampoco la Compañía procura aprovechar los conflictos como una manera de extraer ideas o hacer retroalimentación, no utiliza la comunicación como un mecanismo de diálogo.	aspectos o situaciones que pueden presentarse al interior de la Compañía. Los empleados expresan el deseo de contar con un proceso de resolución de conflictos, tener la claridad de cómo son manejados y aprovechados para beneficio de la Compañía.
--	--	--	---

FACTORES	TEORIAS	EMPRESA	ANALISIS
PROCESOS DE GESTION HUMANA	Álvarez "si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional". Álvarez "si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional". Álvarez "si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional". Álvarez "si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional".	La calidad humana no se considera un factor decisivo para vincular a un empleado a la Compañía, realmente no se le indaga sobre su vida antes de ingresar, puesto que en logran mayoría de las ocasiones son personas que han sido recomendadas o son de conocimiento de empleados actuales de la Compañía. Para la Compañía no es vital que la persona tenga estudios profesionales o amplia experiencia, a excepción de los cargos operativos, puesto que para ello brinda programas de capacitación. No hay procesos de contratación, incorporación e inducción establecidos formalmente en la Compañía, es algo que se realiza de manera muy informal. Generalmente el acople de un empleado a su puesto de trabajo es apoyado por el Coordinador de Área o por sus mismos compañeros. No hay una presentación de la Compañía propiamente dicha. Cabe resaltar, que lo anterior aplica para empleados de la parte de operaciones que es donde generalmente se vincula personal, pues en la parte administrativa y gerencial a lo largo de los años se han mantenido las mismas personas. El manejo del personal está a cargo del Jefe de Operaciones. El trato se considera normal, aunque hay ocasiones en que el	Dentro de la evaluación realizada por la Compañía a un candidato no es determinante su calidad humana. Mas el trato que recibe es completamente respetuoso y cordial. Como se menciono anteriormente, la adaptación del empleado está a cargo de los demás compañeros, quiénes de manera informal lo realizan. Y aunque no afecta el clima organizacional, podría ser un aspecto a evaluar desde la Gerencia con el fin de que pueda mejorar la percepción del empleado acerca de su puesto de trabajo y de la Compañía desde que se incorpora. La Compañía se caracteriza por tener momentos de aumento de nivel de la producción, como en otros en que la producción es muy baja, por tanto y en especial para algunos puestos de trabajo no es estable, por el contrario se hace por temporadas. Pero para el resto del "personal de planta" la Compañía brinda la mayor estabilidad laboral posible. En cuanto al salario hay un poco de discordia, la mayoría de los empleados devengan un (1) SMMLV y no consideran que sea totalmente equitativo con sus tareas. Sin embargo, ellos reciben pago de las horas extras y/o prestaciones exigidas por ley. Se hace necesario que la Compañía considere la creación de programas de

		empleado percibe descontento sustentado en el miedo más que en el respeto que generan los superiores. En ocasiones si se han recibido quejas de parte de los empleados. No se realiza evaluación del desempeño de los empleados, ellos nunca conocen una calificación sobre su desempeño o rendimiento de parte de sus superiores, más que el reconocimiento informal de momento pueda expresar el superior. No existen programas de desarrollo de personal propiamente dicho, más los empleados saben que pueden aspirar a cargos mejores dentro de la Compañía. Hay que tener en cuenta que el tamaño de la Compañía no ayuda a que sea lo contrario. Sin embargo, se caracteriza por brindar estabilidad laboral a sus empleados, la gran mayoría de ellos llevan un promedio de más de 5 años en la Compañía. La contratación de la mayoría de los empleados se realiza a través de cooperativas de trabajo asociado devengando un (1) SMMLV, los cargos más relevantes y/o que devengan un salario superior a \$800.000 están vinculados directamente con la Compañía en un contrato a término fijo, los cuales no superan las 10 personas. La percepción de varios empleados frente a su remuneración salarial es de	formación, desarrollo del personal, evaluación del desempeño, como un mecanismo que permite tener más en cuenta al empleado como factor decisivo e importante en la consecución de las metas de la Compañía.
--	--	--	---

		descontento por no considerarlo suficiente o equitativo a su labor desempeñada. Cuando la Compañía crece no se hacen extensivas estas ganancias a los trabajadores, a inicio de año la gerencia considera un porcentaje de aumento salarial que realmente no es representativo para ellos.	
--	--	--	--

4.1. RESUMEN DE LOS HALLAZGOS

A manera de información, el sondeo de opinión fue realizado el día lunes 12 de Diciembre de 2011 con una duración aproximada de 90 minutos, llevada a cabo durante dos sesiones, la primera en entrevista con el Gerente General y el Jefe de Operaciones, y la segunda con los Coordinadores de Producción y de Planta Química.

Gustavo Calle Henao y Cía., es una empresa pequeña con la mayoría de sus procesos productivos definidos, pero que como en la mayoría de las pymes otros procesos se desarrollan de manera informal. Se observa un ambiente agradable, los empleados trabajan con comodidad y la comunicación es fluida, los espacios permiten que se pueda movilizar por toda la Compañía.

A continuación se presenta el resumen de los hallazgos:

- Se observa un desconocimiento general de la **historia, misión o visión** de la Compañía, la Gerencia y los demás empleados no lo reconocen como un mecanismo de integración o de guía para obtener mayor sentido de pertenencia y compromiso.
- Como empresa pequeña, cuyo crecimiento se ha dado durante 26 años, la **comunicación** es de carácter informal y así se mantiene. Lo anterior, permite que el empleado pueda expresarse con mayor facilidad y comodidad. La Compañía no acepta ni rechaza la comunicación informal pues no constituye un aspecto que reduzca el rendimiento del empleado, ni tampoco procura establecer sistemas de comunicación formales.
- El Gerente General, además de ser el propietario se perfila como el **líder** de la Compañía, guía todos los procesos que se llevan en su interior. Es considerado como fuente de información y gran conocimiento, acompaña permanentemente a todos sus empleados en las etapas de innovación y creatividad (desarrollo de nuevos productos) que él mismo inicia. Adicionalmente, se observa que los jefes de nivel se consideran también líderes de la Compañía, liderazgo otorgado por la antigüedad sin desmeritar el resto de sus capacidades.
- La **motivación** no se considera como una prioridad en la Compañía, aunque hay un reconocimiento de su importancia e incidencia sobre el comportamiento

y rendimiento de los empleados, la Gerencia no ha establecido mecanismos o programas cuyo objetivo sea aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo y con la Compañía en general. El empleado considera su trabajo como el medio para obtener ingresos económicos, no como un mecanismo de realización o desarrollo personal.

- **Los procesos de toma de decisión** no se realizan en consenso, ni son consultadas o socializadas con los empleados, en pocas ocasiones es lo contrario. Sobre las situaciones o problemas presentados la vocería la tiene el Gerente General y/o los jefes de Área, al empleado se le vincula al proceso cuando se establecen las actividades a desarrollar para la solución de los eventos presentados. No se generan espacios para expresión o participación del empleado.
- La Compañía no se ve enfrentada comúnmente a **conflictos** internos, quizás por el escaso número de empleados, por ello la Gerencia no ha considerado la opción de crear sistemas de resolución de conflictos definidos. Cuando se presenta un conflicto el superior inmediato es quién interviene y en últimas instancias el Gerente General. No hay lugar a luchas internas que comprometan el clima de trabajo, ni hay diferencias personales o laborales que puedan alterar la normalidad de la Compañía o el rendimiento de los empleados. El conflicto no se considera como una fuente de información u oportunidad de mejora para la Compañía.
- Finalmente, en cuanto a los procesos de **gestión humana** es poco el avance, no se han establecido procesos de contratación, inducción, remuneración, programas de salud ocupacional, desarrollo de personal, evaluación del desempeño entre otros. La Compañía lo percibe de manera informal. La remuneración salarial es la mínima para la mayoría de los empleados. El trato percibido por los empleados es bueno.

5. PLAN DE ACCIÓN

Considerando que la empresa mantiene planes permanentes de formación continua y aprendizaje dirigido a subsanar las necesidades futuras del recurso humano de la Compañía, se propone así mismo se dedique un espacio para la capacitación en clima organizacional a fin de desarrollar habilidades de comunicación y trabajo en equipo en todo el personal con el objetivo de aumentar su motivación y satisfacción y por ende el compromiso con la Compañía.

Luego de realizado el análisis y exponer en breve la situación real del clima organizacional de GCalleH, a continuación se presenta el Plan de Acción, el cual contiene unos temas objeto de capacitación para en lo posible a través de talleres puedan ser ejercitados y aplicados en el campo laboral.

El Plan de Acción se enfoca en la realización de talleres cuyo objeto sea desarrollar habilidades de dirección, para lo cual proponemos los temas a continuación detallados. El tiempo total de dedicación sugerido es 24 horas, divididas en 3 sesiones.

5.1. TEMATICAS

PRIMERA SESION

La primera parte del Plan de Acción se centra en la motivación y la producción, enfocándose en la importancia de la satisfacción del empleado en su vida laboral y de qué manera éste afecta su comportamiento y rendimiento en la organización, y el papel de la Gerencia en alcanzar altos niveles de motivación.

Los temas propuestos son:

1. MOTIVACION Y PRODUCCIÓN

- 1.1. Conceptos.
- 1.2. La motivación y la productividad.
- 1.3. La motivación y las necesidades del individuo.
- 1.4. Factores higiénicos y factores motivacionales.
- 1.5. Factores motivantes en la organización (Diagnóstico).
- 1.6. Control de los factores de satisfacción.

Bibliografía recomendada.

GELLERMAN, Saul. Motivación y productividad, Editorial Diana México.
Mc GREGOR, Douglas. Mando y motivación, Editorial Diana México.
Mc GREGOR, Douglas. Aspecto humano de las empresas, Editorial Diana México.
NUTPIN, GOSE PH. Teoría de la motivación humana, Editorial Paidós, España.

SEGUNDA SESION

Teniendo en cuenta que una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde labora, proponemos orientar la segunda parte del Plan de Acción en el trabajo en equipo.

Los temas propuestos son:

2. TRABAJO EN EQUIPO

- 2.1. Conceptos y clases de grupos
- 2.2. En individuo y el grupo
- 2.3. Proceso que se suscitan en el grupo.
 - 2.3.1. Tarea y mantenimiento
 - 2.3.2. Comportamiento dirigido al mantenimiento
 - 2.3.3. Roles positivos y roles negativos
 - 2.3.4. Problemas en los grupos de trabajo
 - 2.3.5. Características de los equipos eficaces.

Bibliografía referencia.

MONEGR, A, Dirección del desarrollo humano, Madrid, Teenos.
NAPIER R.I RIEL.MP, Grupos y experiencias, México, Trillar.
SENGE, Peter M, La Quinta Disciplina, Editorial Gramica.

TERCERA SESION

En la empresa, la comunicación es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone. La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión o dicho de otra es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta. Por lo anterior, la tercera sesión del Plan Acción se concentra en la comunicación.

3. COMUNICACIÓN

- 3.1. Conceptos generales
- 3.2. Elementos y proceso de la comunicación efectiva

- 3.3. Reglas de la comunicación
- 3.4. Clases de comunicación en la organización
- 3.5. Barreras de la comunicación

Bibliografía referencia.

ROGERS E, Agaevalar. La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Mc Graw Hill.

ROGERS E, Agaevalar. Barreras y Obstáculos en la comunicación, (folleto).

WAL, Donald. ¿Sabe usted como comunicarse? McGraw Hill, interamericana S.

5.2. RESPONSABLES

Es responsabilidad del Gerente General la implementación y ejecución del Plan de Acción propuesto para los empleados de la Compañía, diseñando y entregando lineamientos, políticas y métodos claros. A su vez, cada jefe de área es responsable de implementar y mantener los resultados obtenidos con la capacitación. De igual manera, la Gerencia será responsable de facilitar los recursos necesarios, didácticos o económicos, para que el proceso de resulte exitoso.

Se debe tener claridad, que para lograr los resultados esperados, la Compañía debe involucrar a todo el personal sin excepción alguna. Es preciso que la Gerencia General nombre un líder de proceso, en caso que no pueda seguir el proceso personalmente, quien se encargará de organizar y ejecutar los talleres, conseguir el material necesario y realizar posteriormente las labores de seguimiento y evaluación de resultados.

5.3. RECURSOS

Debido a que el desarrollo de los talleres será en las mismas instalaciones de la Compañía se requiere de los siguientes recursos:

1. *Salón*: debe ser un espacio con buenas condiciones materiales e higiénicas, de visibilidad, acústicas y de ventilación.
2. *Material didáctico*: tablero, marcadores, papel, lápiz y demás que se requieran.
3. *Computador* (opcional): a través del cual se puedan proyectar videos sobre motivación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

Así mismo es preciso que al momento de desarrollar los talleres cuenten con la siguiente información de cada uno de los colaboradores involucrados a fin de conocer al personal a quién se está dirigiendo la capacitación. Esta información en general puede ser: nombres completos, área a la que pertenece, nivel que ocupa, puesto que desempeña, edad, escolaridad, horario de trabajo, estrato socioeconómico, entre otros.

5.4. CRONOGRAMA

El tiempo total de dedicación sugerido para los talleres es 24 horas divididos en 3 sesiones de acuerdo a las temáticas seleccionadas. La ejecución del programa se llevara a cabo por fases aplicándose durante unos meses puntuales del año, dando tiempo a que sea interiorizado por los empleados y las tareas resultantes del taller se llevan a cabo y se pueda realizar el respectivo seguimiento y evaluación. Cada sesión tiene una duración de ocho horas divididas en dos talleres de cuatro horas cada uno.

La primera sesión puede desarrollarse durante los meses de febrero y marzo, la segunda sesión en los meses de abril y mayo, y finalmente la tercera sesión en los meses de junio y julio.

5.5. FORMATO DE CAPACITACIÓN

Se ha desarrollo un formato de capacitación estándar donde se registra la información correspondiente al Plan de Acción donde se registran los responsables, recursos necesarios, meses de aplicación, tiempos y avances de ejecución a manera de seguimiento, fecha de revisión, conclusión y resultados obtenidos, entre otros. Todo el Plan de Acción debe evaluarse con respecto a su eficacia una vez se hayan completado los talleres, se deben consignar los resultados en un informe o evaluación escrito realizado por el Gerente General o líder asignado, según sea el caso.

Se propone que el formato de capacitación sea socializado a todo el personal, y se les motive e incentive a participar activamente del proceso sin temor a ser juzgado o castigado por cualquier información o actitud que sea resultado de la ejecución de los talleres.

	GUSTAVO CALLE HENAO Y CÍA.																							
	PLAN CAPACITADOR 2012																							

OBJETIVO: Desarrollar habilidades de comunicación y trabajo en equipo en todo el personal con el objetivo de aumentar su motivación y satisfacción y por ende el compromiso con la Compañia.

PROCESOS	RESPONSABLE/LIDER	FECHA DE INICIO	FECHAS DE SEGUIMIENTO							
Recursos Humanos	Gerencia General	Febrero 2012	ABRIL	AGOSTO	DICIEMBRE					

ACTIVIDAD	RESPONSABLE EJECUCION	MESES DE DESARROLLO												RECURSOS	COSTOS	Avance 1 (%)				Avance 2 (%)				Avance 3 (%)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			25	50	75	100	25	50	75	100	25	50	75	100					
Taller de comunicación	Gerente General		X	X										Salón, material didactico y computador.	\$ 0																	
Taller motivación y producción.	Gerente General				X	X								Salón, material didactico y computador.	\$ 0																	
Taller de trabajo en equipo	Jefes de Área						X	X						Salón, material didactico y computador.	\$ 0																	
Otros talleres adicioanles (opcional)									X	X																						

ANALISIS DE CAUSAS: Que la compania siga su fidelidad hacia los procesos de capacitación en la Compañia, donde se busca el perfeccionamiento del conocimiento y las habilidades de sus colaboradores, al tiempo de lograr mayor motivación y satisfacción con su trabajo a nivel personal y laboral.

ACTIVIDAD	FECHA DE REVISIÓN	CONCLUSIONES / RESULTADOS	EVIDENCIA Ó REGISTRO
Taller de comunicación			
Taller motivación y producción.			
Taller de trabajo en equipo			

OBSERVACIONES:	VO.BO. GERENTE GENERAL	
	FECHA	FIRMA

6. CONCLUSIONES

- El soporte teórico sobre el Clima Organizacional, demostrado en el material bibliográfico de este documento, justifica rigurosamente la realización del Plan de Acción a fin de identificar las oportunidades de mejora en la Compañía y conseguir un clima laboral que permita la máxima realización del empleado de manera personal y laboral.
- La revisión teórica realizada facilitó el análisis realizado en la Compañía, pues permitió establecer claramente los objetivos y expectativas que se debían cumplir, además de identificar las oportunidades y amenazas con que cuenta la Compañía.
- En Gustavo Calle Henao y Cía., la mayoría de los factores representativos del clima organizacional no están definidos en forma concreta, por el contrario se manejan de forma informal y aislada, y su protagonismo recae en cada uno de los empleados. Debido a esto, aunque la operatividad de la Compañía se da con normalidad, no se puede dar evidencia de que manera directa o indirecta influyen en el clima laboral, pues no son consientes de cómo esos factores forman parte del clima laboral.
- La no definición y estructuración de algunos procesos hace que se descuiden algunos aspectos importantes en relación con los empleados de la Compañía, pues se pone en juego la motivación, compromiso, rendimiento e incluso su seguridad psicológica. El diseño de estos procesos garantiza ordenar cada una de las actividades relacionadas con los empleados, de tal forma que se garantice cada uno de los factores básicos para mantener un buen nivel de la calidad de vida laboral y un mejoramiento del ambiente de trabajo.
- El análisis realizado en la Compañía, permitió conocer la opinión de los diferentes grupos de empleados con respecto a lo que esperan y recibe de parte de la Compañía, además facilitó la realización del Plan de Acción, con base en las respuestas que dieron al preguntarles sobre su percepción del clima laboral.

- La confrontación de la teoría y la práctica facilita la apropiación de los conocimientos adquiridos, pues evidencia la relación directa que existe entre las formulaciones teóricas sobre el Clima Organizacional, desde el punto de vista de los diferentes autores, y la manera como se llevan a cabo estos procesos en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.
- El clima organizacional no solo implica llegar al entendimiento de cómo la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales o de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización, sino que también trata de la búsqueda de como incrementar la productividad y la calidad a través del clima organizacional. Una empresa entre más pequeña puede manejar y controlar más su clima organizacional.
- El tamaño de la Compañía influye de manera predominante en la forma como se desarrollan las actividades a diario. El clima laboral está determinado por la manera como los empleados llevan a cabo sus tareas, las relaciones y la comunicación informal marcan el ambiente de trabajo que se percibe al interior de la Compañía.
- Tras la experiencia de observación y análisis realizada, se puede considerar que en aquellas Compañías donde la estructura es formal y relativamente pequeña, el direccionamiento estratégico es poco reconocido por la comunidad laboral, puesto que las directivas no desarrollan programas de interiorización y por tanto el empleado desconoce el propósito formal de la Compañía. Lo anterior, conlleva a que el empleado deba asumir esta información proveniente del medio, sin que ello garantice sea la información correcta.
- Canales de comunicación estructurados y formales no garantiza la efectividad de la comunicación en una organización. La Compañía es muestra de lo anterior, pues la comunicación informal da lugar a mayor colaboración, compañerismo y confianza entre la comunidad, y por tanto los empleados sienten mayor comodidad en su trabajo, lo que finalmente se ve reflejado en un mejor ambiente laboral y en mayor rendimiento.

- El liderazgo por antigüedad en el puesto de trabajo, aunque no es perjudicial para ninguna empresa, no garantiza un liderazgo. Aun así tal como se demuestra en la Compañía el liderazgo por antigüedad es totalmente funcional y seguido por el resto de los empleados. Lo anterior, no descarta los beneficios que originarían la creación de líderes fundamentados en otras características como la tarea, la operatividad, la socialización, entre otros.
- Considerando que el conflicto es algo inherente a las relaciones sociales, contar con un método de solución de conflictos puede significar una herramienta de trabajo a fin de impulsar un ambiente de trabajo participativo donde se permita a los empleados expresar y opinar las causas del conflicto y compartir ideas para su solución.
- Se recalca la importancia de permitir que el proceso de toma de decisiones sea participativo en cada uno de los niveles, haciendo sentir al empleado confiado y autónomo y de poder lograr los resultados esperados; y se convierte en un factor de motivación para alcanzar altos niveles de desempeño desde la toma de decisiones, pues el sentirse parte importante de la Compañía ayuda a generar mayor sentido de pertenencia por lo que se hace y un compromiso para retribuir a la Compañía.
- La elaboración de mecanismos de motivación en la Compañía, no solo garantizan un ambiente laboral agradable para los empleados, sino también para la Gerencia que percibe el nivel de satisfacción de sus empleados y la influencia que ésta ejerce sobre su rendimiento. Para su diseño es importante contar con la colaboración de los líderes de la Compañía, en representación y vocería del resto de los empleados, tanto para basar los programas de motivación en las necesidades reales de los empleados, sino para cumplir a cabalidad sus expectativas.
- La Gerencia debe tender por diseñar procesos de gestión humana de tal forma que se equilibren los demás procesos de la Compañía con una percepción equitativa de los empleados acerca de los procesos humanos de la misma. Lo anterior, considerando que el diseño y estructuración de los procesos de gestión humana en la Compañía, y en todas las

organizaciones, propende por ofrecer a sus empleados un nivel satisfactorio de calidad de vida laboral, facilitando así el logro de los resultados esperados en su labor.

- Es importante llevar a cabo un proceso de retroalimentación por parte del empleado para conocer la opinión que tiene respecto a la Compañía, sus factores y condiciones a favor o en contra, además del trato recibido de sus compañeros y las Directivas.

BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ, Hernán. LA NUEVA ORGANIZACIÓN. Una visión a través de su cultura. Cali. Centro Editorial. Universidad del Valle. 1993.
- BRUNET, Luc. EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES. Primera Edición. México: Editorial Trillas, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: LA DINÁMICA DEL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES. Primera Edición. México. International Thomson Editores. 2004.
- DUBRIN, A.J. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Nueva York: PergamonPress. Citado por: ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso. En: GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. 2008.
- FOREHAND & GILMER, Variación ambiental en estudios de Comportamiento Organizacional, en *Psychology Bulletin* 1964. Citado por: ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso. En: GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. 2008.
- GUIZAR, R. Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. Segunda Edición, Bogotá, Editora Mac Graw-Hill, 1999. Citado por: ZAPATA, Álvaro. En: GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Cali: Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda., 2008.
- J.N. Cleveland, K.H. Murphy y R.E. Williams. Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. Citado en KREITNER, Robert y KINICHI, Angelo. COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. Tercera Edición. España. Mosby-Doyma Libros-División IRWIN. 1996.

- KREITNER, Robert y KINICHI, Angelo. COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. Tercera Edición. España. Mosby-Doyma Libros-División IRWIN, 1996.
- LUHMANN. Citado por: RODRIGUEZ, Darío. En: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL. México: Alfaomega Grupo Editor, 2005.
- NORMAND, E. *Histoire et culture. Les enchainements du temps de l'entreprise*. RFG. (1984). Citado por: ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso. En: GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Primera Edición. Cali 2008. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores.
- PÁRAMO, Dagoberto, RAMÍREZ, Elías y RODRÍGUEZ, Alfonso. CULTURA ORGANIZACIONAL & ESTILOS DE DIRECCIÓN ORIENTADOS AL MERCADO. Primera Edición. Bogotá DC. Ecoe Ediciones. 2009.
- ROBBINS, Stephen. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación de México. 2009.
- RODRIGUEZ, Darío. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL. Sexta Edición. México: Alfaomega Grupo Editor, 2005.
- SCHEIN, Edgar. Citado por: RODRIGUEZ, Darío. En: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL. México: Alfaomega Grupo Editor, 2005.
- SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture And Leadership. San Francisco, California: Jossey-Bass (1985)*. Citado por: ZAPATA, Álvaro. En: GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Cali: Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda, 2008.
- SCOTT y MITCHELL. Citado por: ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso. En: GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Primera Edición. Cali 2008. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores.
- SOTO, E. Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones, México: Thompson Learning (2001). Citado por: ZAPATA, Álvaro y

RODRIGUEZ, Alfonso. En: GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. 2008.

ZAPATA, Álvaro y RODRIGUEZ, Alfonso. GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Primera Edición. Cali. Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores. 2008.

TRABAJOS DE GRADO CONSULTADOS

Gómez Vélez, Lina María. Clima Organizacional en la Empresa Colmodernas Ltda. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa Académico de Administración de Empresas. 2003.

Estupiñan Bonilla, Silveria y Sánchez Alba, Ricardo. Análisis del Clima Organizacional en Ufinet S.A. Facultad de Ciencias de Administración y Ciencias Sociales. Magister en Administración de Empresas. 2003.

ANEXOS

ANEXOS No. 1: CERTIFICADO DE CAMARA DE COMERCIO Y REGISTRO UNICO TRIBUTARIO -RUT-

	20110567159-OB LUNES 05 DICIEMBRE 2011 10:14:10 AM	/ Pag.1 - 3	
REPUBLICA DE COLOMBIA CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CALI			
CERTIFICA			
NOMBRE: GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA LTDA SIGLA : GCH LTDA DOMICILIO: YUMBO VALLE DIRECCION COMERCIAL : CRA 27 A No 12 - 200 ARROYOHONDO DIRECCION NOTIFICACION JUDICIAL: -K 27A 12 200 MATRICULA MERCANTIL NRO. 226125-3 FECHA MATRICULA : 11 DE OCTUBRE DE 1988 AFILIADO			
CERTIFICA			
NIT : 800045983-0			
CERTIFICA			
QUE POR ESCRITURA NRO. 7531 DEL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1988 NOTARIA DECIMA DE CALI , INSCRITA EN LA CAMARA DE COMERCIO EL 10 DE OCTUBRE DE 1988 BAJO EL NRO. 11811 DEL LIBRO IX , SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD DENOMINADA GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA LTDA SIGLA: GCH LTDA			
CERTIFICA			
QUE POR ESCRITURA NRO. 1380 DEL 16 DE ABRIL DE 2007 NOTARIA ONCE DE CALI , INSCRITA EN LA CAMARA DE COMERCIO EL 18 DE ABRIL DE 2007 BAJO EL NRO. 4240 DEL LIBRO IX , LA SOCIEDAD CAMBIO SU DOMICILIO DE CALI A YUMBO .			
CERTIFICA			
REFORMAS	FECHA.DOC	ORIGEN	FECHA.INS NRO.INS LIBRO
DOCUMENTO			
E.P. 5766	16/12/1994	NOTARIA SEXTA DE CALI	29/12/1994 83993 IX
E.P. 3518	20/09/2002	NOTARIA ONCE DE CALI	20/09/2002 14986 IX
E.P. 979	15/03/2005	NOTARIA SEXTA DE CALI	18/03/2005 3293 IX
CERTIFICA			
VIGENCIA: 30 DE SEPTIEMBRE DEL AÑO 2028			
CERTIFICA			
OBJETO SOCIAL: A) LA PRODUCCION DE ARTICULOS Y MATERIAS PRIMAS INDUSTRIALES. B) LA IMPORTACION Y EXPORTACION DE MAQUINARIA, EQUIPOS, MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS. C) LA COMERCIALIZACION DE MAQUINARIA, EQUIPOS, MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS. D) LA PRESTACION DE SERVICIOS INDUSTRIALES. E) LA REALIZACION DE OPERACION DE INVERSION EN LOS CAMPOS COMERCIAL, INDUSTRIALES, FINANCIERO, DE SERVICIOS Y DE FINCA RAIZ. CON EL FIN DE DESARROLLAR PLENAMENTE ESTE OBJETO SOCIAL, LA SOCIEDAD PODRA REALIZAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS COMERCIALES Y CIVILES QUE SEAN NECESARIOS, TALES COMO ADQUIRIR, ENAJENAR, GIRAR, ENDOSAR, ACEPTAR, PROTESTAR, RECHAZAR, AVALAR, CANCELAR, Y REALIZAR TODA CLASE DE OPERACIONES CON TITULOS VALORES, CARTAS DE CREDITO Y DEMAS EFECTOS DE COMERCIO, IMPORTAR Y EXPOTAR, ADQUIRIR O ENAJENAR ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO Y BIENES MUEBLES O INMUEBLES TOMAR Y DAR DINERO EN PRESTAMO CON O SIN INTERES, DANDO EN GARANTIA CUALESQUIERA OBLIGACIONES, SUS BIENES MUEBLES O INMUEBLES FORMAR PARTE DE OTRAS SOCIEDADES EN CALIDAD DE ACCIONISTA O DE SOCIOS COMANDITARIO, ABRIR CUENTAS CORRIENTES, REALIZAR TODA CLASE DE OPERACIONES BANCARIAS, DE BOLSA O DE MARTILLO, LICITAR CON ENTIDADES PUBLICAS O PRIVADAS, Y EN GENERAL REALIZAR TODOS LOS OTROS CONTRATOS, ACTOS O ACTIVIDADES QUE TENGAN QUE VER DIRECTA O INDIRECTAMENTE CON EL OBJETO SOCIAL PROPUESTO.			
CERTIFICA			
DIRECCION Y ADMINISTRACION: LOS SOCIOS REUNIDOS EN JUNTA DE SOCIOS TIENEN LA SUPREMA DIRECCION DE LA SOCIEDAD, LA REPRESENTACION Y ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD PODRA DELEGARLA EN UN GERENTE, PARCIAL O TOTALMENTE. EL GERENTE TENDRA UN SUPLENTE, QUE LO			

20110567159-OB

LUNES 05 DICIEMBRE 2011 10:14:10 AM

/ Pag.2 - 3



REEMPLAZARA EN SUS FALTAS ABSOLUTAS, TEMPORALES O ACCIDENTALES.
ATRIBUCIONES DEL GERENTE. SON ATRIBUCIONES DEL GERENTE O DE QUIEN HAGA SUS VECES, LAS SIGUIENTES: A) REPRESENTAR A LA SOCIEDAD COMO PERSONA JURIDICA EN TODOS LOS ACTOS O CONTRATOS EN QUE DEBA INTERVENIR ACTIVA O PASIVAMENTE. B) ADMINISTRAR LOS INTERESES SOCIALES EN LA FORMA COMO LO DETERMINE LA JUNTA DE SOCIOS O JUNTA DIRECTIVA, Y DIRIGIR EL SERVICIO ADMINISTRATIVO DE LA SOCIEDAD, C)... D) CELEBRAR CUALQUIER CONTRATO CON LIMITE HASTA DE \$1.000.000.00 MCTE.

CERTIFICA

DOCUMENTO: ESCRITURA No. 7531 DEL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1988
ORIGEN: NOTARIA DECIMA DE CALI
INSCRIPCION: 10 DE OCTUBRE DE 1988 No. 11811 DEL LIBRO IX

FUE(ON) NOMBRADO(S):

GERENTE
GUSTAVO CALLE HENAO
C.C.8246342

SUBGERENTE
OLGA GISELA RIOS RESTREPO
C.C.32397331

CERTIFICA

DOCUMENTO: ACTA No. 101 DEL 10 DE ENERO DE 2001
ORIGEN: JUNTA DE SOCIOS
INSCRIPCION: 22 DE MARZO DE 2001 No. 1863 DEL LIBRO IX

FUE(ON) NOMBRADO(S):

REVISOR FISCAL PRINCIPAL
LUZ MARINA CASTILLO DE RODRIGUEZ
C.C.38851694

CERTIFICA

CAPITAL Y SOCIOS: \$65,000,000 DISTRIBUIDOS ASI:

SOCIOS
GUSTAVO CALLE HENAO
C.C. 8246342

ANA MARIA CALLE RIOS

VALOR APORTES

\$38,000,000

\$27,000,000

TOTAL DEL CAPITAL

\$65,000,000

"LA RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS QUEDA LIMITADA AL MONTO DE SUS RESPECTIVOS APORTES"

CERTIFICA

QUE A NOMBRE DE LA SOCIEDAD FIGURA MATRICULADO EN LA CAMARA DE COMERCIO BAJO EL NRO.226126-2 ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO: GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA
UBICADO EN: CRA 27 A NO 12 - 200 ARROYOHONDO DE YUMBO
FECHA MATRICULA : 11 DE OCTUBRE DE 1988
RENOVO : POR EL AÑO 2011

CERTIFICA

QUE LA SOCIEDAD EFECTUO LA RENOVACION DE SU MATRICULA MERCANTIL EL 06 DE MAYO DE 2011



20110567159-OBR

LUNES 05 DICIEMBRE 2011 10:14:10 AM

/ Pag.3 - 3



CERTIFICA

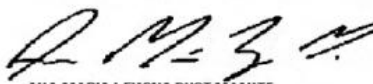
QUE NO FIGURAN OTRAS INSCRIPCIONES QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE EL PRESENTE CERTIFICADO.

LOS ACTOS Y DOCUMENTOS REGISTRADOS QUEDAN EN FIRME CINCO (5) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE SU INSCRIPCION, SIEMPRE Y CUANDO DENTRO DE DICHO TERMINO NO SEAN OBJETO DE RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA.

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1.995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES.

DADO EN CALI A LOS 05 DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO 2011 HORA: 10:13:26 AM

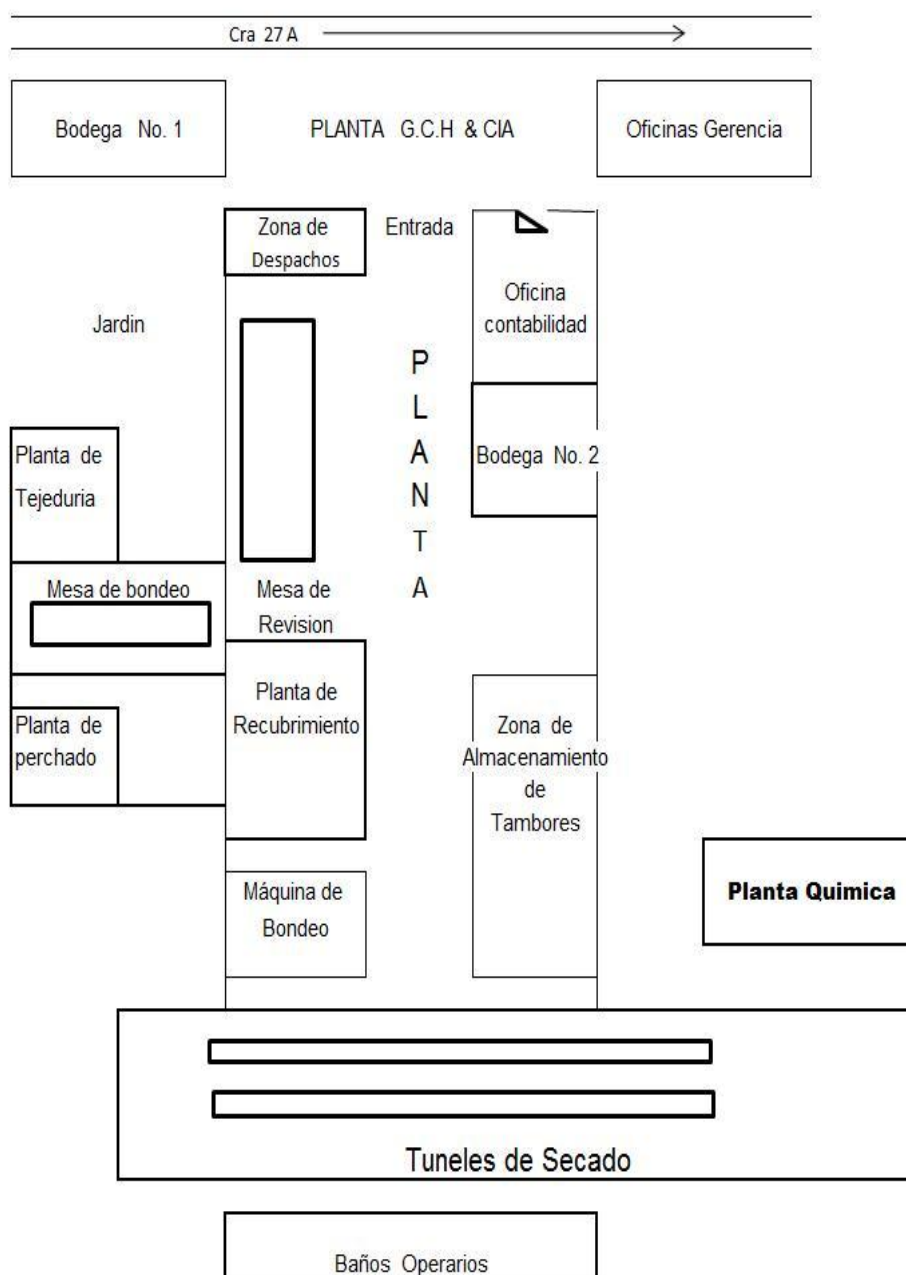
EL SECRETARIO


ANA MARIA LENGUA BUSTAMANTE



DIAN Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		001	
Espacio reservado para la DIAN 			2. Concepto: 0 2 Actualización 4. Número de formulario: 14133738574 		
5. Número de identificación Tributaria (NIT): 8 0 0 0 4 5 9 8 3		6. DV: 0		12. Dirección seccional Ingresos de Cali	
				14. Buzón electrónico 5	
IDENTIFICACION					
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: 1		26. Número de identificación: 	
27. Fecha expedición: 		28. País: 		29. Departamento: 	
30. Ciudad/Municipio: 		31. Primer apellido: 		32. Segundo apellido: 	
33. Primer nombre: 		34. Otros nombres: 		35. Razón social: GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA LTDA	
36. Nombre comercial: GUSTAVO CALLE HENAO Y CIA		37. Sigla: GCH LTDA			
UBICACION					
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Valle del Cauca		40. Ciudad/Municipio: Yumbo	
41. Dirección: CR 27 A 12 200 URB ACOPI		42. Correo electrónico: gcalleh@hotmail.com		43. Apartado aéreo: 3 0 9 0 6	
44. Teléfono 1: 		45. Teléfono 2: 		46. Teléfono 3: 	
CLASIFICACION					
Actividad económica		Ocupación		52. Número establecimiento	
47. Código: 1 9 2 6 48. Fecha inicio actividad: 1 9 8 8 0 9 3 0		49. Código: 5 1 4 2 50. Fecha inicio actividad: 2 0 1 0 0 1 0 4		51. Código: 52. Número establecimiento: 1	
Responsabilidades					
53. Código: 5 7 9 1 1 0 1 4 1 8 2 6					
05- Impo. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las v 11- Ventas régimen común 10- Usuario aduanero					
14- Informante de exogena 16- Precios de transferencia 26- Declaración individual precios de transferencia					
Usuarios aduaneros			Exportadores		
54. Código: 2 3 2 2 4 5			55. Forma: 1 56. Tipo: 1		
			Servicio: 1 2 3 57. Modo: 58. CPC:		
Para uso exclusivo de la DIAN					
59. Anexos: SI ☒ NO ☐		60. No. de Folios: 5		61. Fecha: 2 0 1 0 0 8 2 5	

ANEXOS No. 2: DISTRIBUCION DE LA COMPANIA GCALLEH



ANEXO No 3: PREGUNTAS ESPECÍFICAS

FACTORES	PREGUNTAS ESPECIFICAS
ESTRUCTURA, INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	1. ¿Tiene conocimiento del tipo de estructura que tiene GCalleH? ¿La actual estructura de GCalleH le permite integrarse con los demás empleados de la organización? 2. ¿Le facilita la ejecución de sus tareas y/o de los procesos en función de alcanzar la misión y la visión propuesta por GCalleH? 3. ¿Cuándo se estableció la misión y la visión de GCalleH tuvieron en cuenta las diferencias culturales o individuales de todos los empleados? ¿Fue aprobada previamente por todos los empleados de la Compañía? ¿Posteriormente les fue comunicada? 4. ¿El ambiente físico en que desarrolla sus labores a diario lo percibe como agradable, estético, seguro, funcional? ¿Se siente cómodo en ese ambiente? ¿Le agrada? ¿Es lo que el empleado espera? 5. ¿Considera que su puesto de trabajo es estéticamente agradable, cuenta con elementos o herramientas de última tecnología? ¿Le permita ser más creativo y productivo? ¿Estos elementos o herramienta le permiten hacer sus labores con mayor calidad y comodidad?
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y CLARIDAD ORGANIZACIONAL	1. ¿Al momento de la contratación y/o posterior incorporación a la Compañía, tiene en cuenta el tipo de personalidad o atributos de los candidatos con relación a los que han laborado en la Compañía a lo largo de sus años? ¿Es decir, se han formado un perfil de empleado para la Compañía? 2. ¿Qué percepción tienen los empleados acerca de la historia de la Compañía, tienen conocimiento de ella? ¿Los empleados encuentran relación en los acontecimientos pasados con la situación actual de la Compañía? 3. ¿Influye la historia de GCalleH en el comportamiento de sus empleados? ¿Les permite visualizar mejor el futuro de la Compañía en relación con lo acontecido desde su creación? 4. ¿Conoce de la misión de GCalleH? ¿Conoce cómo se estableció? ¿Quiénes la formularon? ¿La misión le permite tener mayor claridad sobre hacia donde se dirige la Compañía? ¿Es, por decirlo de laguna manera, una guía para su comportamiento o desempeño? 5. ¿Considera usted que su desempeño contribuye al alcance de la misión? ¿La misión de GCalleH genera en usted un sentimiento de pertenencia y compromiso con la Compañía? ¿Los empleados consideran que la misión de GCalleH permite tener una definición más clara del tipo de negocio de la Compañía? 6. ¿Los empleados de la Compañía han interiorizado o concientizado la misión a fin de sobreponerla por cualquier interés personal, y conjuntamente buscar su logro? ¿La misión se encuentra por escrito y/o publicada a la vista de todos los empleados de la Compañía? ¿A través de la misión obtienen mayor claridad sobre lo que la Compañía espera de los empleados en pro de alcanzarla? ¿La misión se considera un punto medio de comunicación y de integración para los empleados de la Compañía? 7. ¿La visión de GCalleH lo motiva a sentir mayor pertenencia por la Compañía? ¿La visión lo motiva a promover pertenencia por la Compañía con los demás empleados? ¿La visión orienta el comportamiento de los empleados? ¿Hace el papel de guía o integrador de los empleados de la Compañía? 8. ¿Se puede considerar la visión como una meta, que en el sentido de ser alcanza por la organización, puede contribuir a un desarrollo personal? ¿Consideran que la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias influyen en el comportamiento, la manera de tomar decisiones, la forma de comunicarse de los empleados de la Compañía?

COMUNICACIÓN	1. ¿Qué sistemas de comunicación utiliza la Compañía? ¿Cómo es el lenguaje utilizado por los empleados? ¿Se manejan diferentes tipos de comunicación dependiendo del nivel jerárquico? 2. ¿La Compañía brinda canales de comunicación óptimos en todos los niveles? ¿La Gerencia utiliza la comunicación como un mecanismo para la transmisión de la información relevante para la consecución de los objetivos de la Compañía? 3. ¿Los empleados han creado y/o manejan un lenguaje común diferente al lenguaje formal que maneja la Compañía? ¿La organización permite, fomenta o rechaza este tipo de lenguaje informal entre sus empleados? ¿Cambia o condiciona el comportamiento de los empleados de la Compañía la presencia del lenguaje informal? 4. ¿Permite la comunicación crear relaciones o puntos de enlace entre los empleados de la Compañía? ¿Procura la Compañía tener un sistema de comunicación en todas las direcciones al interior de la organización de manera tal que evite el surgimiento de sistemas secundarios e informales? 5. ¿Son eficientes los sistemas de comunicación con que cuenta actualmente la Compañía? ¿La Gerencia utiliza la comunicación como un mecanismo de control del comportamiento de sus empleados? 6. ¿En la Compañía se promueve la retroalimentación como un medio para que el empleado conozca la percepción que tiene el otro sobre él? ¿Es la retroalimentación una actividad que se ejecute a menudo en las comunicaciones de los empleados de la Compañía?
MOTIVACION	1. ¿Qué percepción tienen los empleados de la remuneración variable que reciben? ¿Lo considera suficiente de acuerdo al desempeño que si mismo cree haber tenido? 2. ¿La Gerencia reconoce la importancia de contar con el apoyo y compromiso de sus empleados en la consecución de las metas organizacionales? ¿Si lo hace, como lo hace? ¿La Gerencia se preocupa porque sus empleados siempre demuestren un estado de ánimo positivo? 3. ¿Encuentra relación entre el estado de ánimo y la motivación del empleado? ¿Depende la satisfacción laboral del empleado de la percepción directa que tiene del ambiente de trabajo? 4. ¿Si el ambiente de trabajo y las relaciones fueran más informales, consideran que la satisfacción o motivación sería mayor? ¿Podrían tener un mejor desempeño o rendimiento? ¿Influye el grado de motivación (o de satisfacción) del empleado en el clima de trabajo? 5. ¿Se ha detectado que cuando los empleados se sienten motivados exprese actitudes o comportamientos positivos de colaboración, compañerismo, interés, ánimo, etc.? ¿En caso contrario, si los empleados se sienten desmotivados expresan desinterés, apatía, insatisfacción? 6. ¿La Compañía se preocupa por que sus empleados se sientan a gusto con funciones, traducidos en que les represente un desafío personal y que los enriquezca personal y laboralmente? ¿Qué percepción tiene la Compañía acerca del disfrute de los empleados por su trabajo? ¿Lo disfrutan o lo consideran simplemente como medio por el cual pueden tener un ingreso económico, limitándose de esta manera a cumplir con lo mínimo exigido por su cargo? 7. ¿Existen programas de incentivos para aquellos empleados que demuestren mayor creatividad y calidad en su trabajo? ¿Se les destaca frente a los demás como un ejemplo a seguir?

LIDERAZGO	1. ¿Existen líderes al interior de la organización? ¿El resto de los empleados identifican con claridad sus líderes? 2. ¿Quién identifica quien es o no un líder en la Compañía? ¿Los líderes fomentan un clima de trabajo agradable? ¿Un ambiente de compañerismo, colaboración, sana relación, buena comunicación, y donde lo que prime sea el bienestar individual del empleado como ser humano? 3. ¿Cuál es la actitud de los líderes de la Compañía? ¿Son entusiastas y activos? ¿Que transmiten a sus colaboradores? ¿Qué perciben los empleados de sus líderes? ¿Los empleados están conformes con quién los lidera? 4. ¿Existe alguna relación entre el estilo de liderazgo y el tipo de clima de trabajo que se percibe actualmente en la Compañía? ¿Los empleados de menor nivel dentro de GCalleH tienen canales de comunicación de fácil acceso con la Gerencia? El comportamiento y la actitud de los líderes de la Compañía influye directa o indirectamente en el clima de trabajo de GCalleH?
SOLUCION DE CONFLICTOS	1. ¿Se ve afectado el clima de trabajo por los conflictos, las luchas internas, la ausencia o rotación del personal? 2. ¿Los conflictos laborales que se puedan presentar al interior de la Compañía alteran el comportamiento de los empleados, su desempeño o su rendimiento laboral? ¿Cuándo se presentan conflictos laborales, cuál es la reacción de la Gerencia? ¿Cuál la de los demás empleados? ¿La de los participantes del conflicto? ¿Existe algún procedimiento establecido para la solución de conflictos? 3. ¿Cómo es el procedimiento? ¿Quién o quiénes median en la solución de conflictos? ¿Cuándo se resuelven los conflictos, se procura obtener mejoras en los procesos, sacar ideas, hacer retroalimentación, hallar las causas, en breve sacar el mejor provecho a los conflictos? 4. ¿Qué posibles factores originan los conflictos laborales que se presentan en la Compañía? ¿Puede ser producto de incompatibilidad de metas, malas interpretaciones de los hechos, desacuerdos por los comportamientos, etc.? 5. ¿Consideran que el conflicto puede ser originado por alguna falla de las Directivas en el conocimiento de las necesidades y aspiraciones reales de sus empleados? ¿Qué percepción tienen los empleados acerca del conflicto? ¿De su manejo? ¿Qué actitud o comportamiento que lo definan son reflejo del descontento de los empleados frente a la insatisfacción de sus necesidades o aspiraciones? 6. ¿Experimentan los empleados frustración, estrés o desagrado cuando no se sienten a gusto con sus labores o que no logran satisfacer sus necesidades (en el orden de importancia)?
TOMA DE DECISIONES Y RELACIONES INTERPERSONALES	1. ¿Cómo se toman las decisiones en la Compañía? ¿Se toman mediante consenso? ¿Se tiene en cuenta la opinión de los implicados? ¿O posteriormente se los vincula en las acciones o consecuencias que conllevan las decisiones que son tomadas en la Compañía? 2. ¿De qué manera los estados de ánimo y/o las emociones influyen en la manera como se toman las decisiones en la Compañía? ¿Pueden los estados de ánimo y/o las emociones alterar la manera como el empleado recibe y procesa la información necesaria para seleccionar entre una alternativa de decisión u otra? ¿Un estado de ánimo y/o emoción positiva o estado de ánimo puede influir positivamente en el tomador de decisiones? ¿Da lugar para que el empleado experimente mayor creatividad, tranquilidad, percepción más clara de la situación que enfrenta? 3. ¿La Gerencia procura brindar la mayor participación posible a sus empleados en los procesos de tomas de decisiones? ¿Qué factores personales y/o del ambiente intervienen en las decisiones que se toman a diario en la Compañía? 4. ¿Cuándo se va a tomar una decisión, priman la personalidad, motivación, actitud o percepción del individuo, o la necesidad real de la Compañía? ¿Qué tanto intervienen estos factores individuales en los procesos de toma de decisiones? ¿La Gerencia procura proporcionar espacios donde los empleados puedan interactuar libremente? ¿Este espacio se caracteriza por exaltar las relaciones entre seres humanos y lo que ello implica?

PROCESOS DE GESTION HUMANA	1. ¿La calidad humana de las personas es un factor relevante al momento de vincularlo a la Compañía? ¿Qué tanta importancia tiene la calidad humana del candidato sobre aspectos como la educación o la experiencia laboral? 2. ¿Qué procesos de inducción maneja la Compañía? ¿Cómo se incorpora el empleado a su puesto de trabajo, a su equipo de trabajo, a la Compañía? ¿Se le garantiza al empleado un proceso de incorporación y adaptación a la Compañía caracterizado por compañía permanente, cordialidad, apoyo constante? 3. ¿Aquellos empleados que sienten mayor sentido de pertenencia por la Compañía o que tiene una mejor imagen de la misma, demuestran mayor compromiso y por ende mejor actitud frente al clima de trabajo? 4. ¿En la Compañía se evalúa el desempeño de sus empleados? ¿Se maneja de manera formal o informal? ¿Si se hace, que percepción tiene el empleado del método de calificación? ¿Lo considera equitativo, objetivo y constructivo? ¿O lo considera represivo? 5. ¿En la Compañía existen programas de desarrollo de carrera? ¿Consideran los empleados a la Compañía como un medio para crecer personal y profesionalmente? ¿En que afecta esta percepción su comportamiento o desempeño? 6. ¿La compañía brinda estabilidad laboral a sus empleados? ¿Qué tipos de contratos manejan: a término fijo o indefinido? ¿Otro? ¿Cuánto es el tiempo de vinculación promedio de los empleados actualmente vinculados? ¿El empleado conoce que en la Compañía se le brinda estabilidad laboral? 7. ¿Se sienten a gusto los empleados con la remuneración salarial que le da la Compañía? ¿Lo consideran equitativo de acuerdo a sus funciones y/o desempeño? ¿Afecta la remuneración salarial el desempeño de los empleados? 8. ¿Cuándo la Compañía crece, hace extensivas esas ganancias a sus empleados?
---------------------------------------	--

ANEXO No. 4: IMÁGENES DE LA COMPANIA GCALLEH

