



CARMEN LUCIA IBARRA VIVAS

INSTITUCION UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN
PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYAN
2013



Practica Empresarial como trabajo de grado, para optar por el titulo de
Administrador de Empresas

ASESOR
NARDA PATRICIA VERGARA VERGARA
Administradora de Empresas
Especialista en Desarrollo Humano y Organizacional

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN
PREGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
POPAYAN
2013

NOTA DE ACEPTACION

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios, por permitirme culminar esta etapa de mis estudios y concederme este titulo profesional, por darme la fortaleza de seguir adelante, por estar siempre a mi lado en los momentos difíciles que se han presentado en el transcurso de este camino y por ayudarme a perseverar para llegar al cumplimiento de esta meta.

A mis padres por su apoyo incondicional y por sus sabios consejos con los cuales me han motivado y me han impulsado para que luche por alcanzar todas las metas que me propongo. Porque con su principios, valores y ejemplo me han enseñado a perseverar en la vida.

A mi esposo por brindarme su apoyo, amor y comprensión, por compartir conmigo los momentos de tristezas, de alegrías y de triunfos.

A la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca por abrir sus puertas para permitirme adelantar estos estudios profesionales y por brindarme su acompañamiento y asesoría a través de sus docentes calificados.

A mi tutor Narda Patricia Vergara por su disposición, asesoría y apoyo constante para el desarrollo de este proceso.

A Deltec S.A, por darme la oportunidad de realizar esta practica empresarial y de esta forma desarrollar las competencias adquiridas en el transcurso de mi carrera.

DEDICATORIA

A Dios porque sin su ayuda alcanzar este triunfo no habría sido posible, porque es el quien me a dado la fortaleza para seguir adelante.

A mis padres porque han hecho de mí la persona que soy, porque me educaron con principios y valores, para que sea una mujer útil a la sociedad, porque su acompañamiento ha sido permanente en todos los ámbitos de mi vida. Y ellos se merecen este triunfo que no es solo mío, sino de ellos también.

A mi esposo por su dedicación por sus consejos, por brindarme su apoyo incondicional en el transcurso y desarrollo de estos estudios.

A mis hermanos por sus palabras de ánimo y por brindarme su confianza y apoyo.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el Clima Organizacional en la empresa Deltec S.A en la sede de Popayán, y proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción que los empleados tienen sobre el Clima Organizacional en la empresa en la cual realizan su trabajo diario.

El trabajo se desarrolla en la Empresa Deltec S.A, en la sede ubicada en la ciudad de Popayán, en el barrio Lomas de Granada. Esta empresa se dedica a la prestación de servicios de ingeniería y áreas conexas en los diferentes sectores económicos del país, ofrece sus servicios a través de licitaciones públicas con empresas de energía local y también a nivel nacional.

Deltec S.A, fue creada para atender las necesidades de las empresas del sector de servicios públicos domiciliarios, gubernamental, la empresa privada y las personas naturales que requieran de sus servicios. El proyecto en el cual se trabaja actualmente viene desarrollándose dentro de la ciudad de Popayán y el departamento del Cauca, en todo lo concerniente al cambio de redes y medidores que tienen atraso tecnológico por la cantidad de tiempo que llevan funcionando.

La práctica empresarial inicia con el diseño e implementación de un instrumento que permita medir las variables que afectan el Clima Organizacional en Deltec S.A, con estos resultados se traza un plan de mejora con alternativas de solución que permitan mejorar el Clima Organizacional y que pueda ser implementado en la organización, para ello primeramente se da a conocer el trabajo que se pretende realizar en las instalaciones, se socializa el tema de Clima Organizacional para que el personal esté familiarizado con los términos y seguidamente se aplica una encuesta al personal administrativo y operativo (redes y campaña), para conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral en cual desempeñan su trabajo cotidiano. Finalmente se socializan los resultados y el plan de mejora con los directivos y colaboradores.

ABSTRACT

This research aims to diagnose the organizational climate in the Deltec Company SA at the headquarters of Popayan, and propose recommendations to help to improve the perception that employees have about the Organizational Climate in the enterprise in which they perform their daily work.

The work is developed at Deltec Company SA, in the headquarters located in Popayan, in Lomas Granada neighborhood. This company is dedicated to the engineering provision of services and related areas in different economical sectors of the country. It offers its services through public bidding with local and national energy companies.

Deltec SA was created to attend the needs of companies of the sector of domiciliary public services, the government, the private enterprise and the individuals who require its services. The project in which is currently working is developed within the city of Popayan and Cauca's department, in all matters related to the change of networks and meters with technological backwardness because of the amount of time they have been working.

The business practice begins with the design and implementation of an instrument that allows to measure the variables that affect the organizational climate in Deltec SA, with these results is plotted an improvement plan with alternatives of solution to improve organizational climate and that can be implemented in the organization.

For that, firstly it is necessary to announce the job that is intended to be performed in the locations. The subject of Organizational Climate is socialized, in this way the staff is familiarized with the terms and then it is applied a survey to the administration and operational staff (campaign and networks) to know what is the perception of the employees of the work environment in which they develop their daily work. Finally, the results and the improvement plan are shared with managers and collaborators.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. ANTECEDENTES	19
2. RESEÑA HISTÓRICA	21
2.1 Misión	21
2.2 Visión	22
2.3 Organigrama	23
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
3.1 Identificación Del Problema	24
4. JUSTIFICACION	25
5. OBJETIVOS	26
5.1 Objetivo General	26
5.2 Objetivos Específicos	26
6. MARCO TEORICO	27
6.1 Teorías de la Administración	27
6.1.1 Teoría Clásica	27
6.1.2 Teoría del Comportamiento Organizacional	29
6.1.3 Teoría “X” y “Y” del Comportamiento Organizacional	30

*Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la
Empresa Deltec S.A. de Popayán*

6.1.4 Teoría “Z”	30
6.1.5 Teoría de las Relaciones Humanas	31
6.1.5.1 Motivación Humana	31
6.1.6 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades	33
6.1.7 Liderazgo	33
6.1.7.1 Estilos de Liderazgo	34
6.1.8 Comunicación	35
6.1.8.1 El proceso de la comunicación	35
6.2. Aspectos Generales de Clima Organizacional	37
6.2.1 Medición del Clima Laboral	39
7. METODOLOGIA	43
7.1 Metodología de la Investigación	43
7.2 Tipo de Estudio	43
7.3 La Muestra	43
7.4 Ámbito Geográfico	44
7.5 Duración	44
7.6 Recolección de la Información	44
7.7 Procedimiento	44
7.8 Resultados de la Encuesta	45
8. PLAN DE MEJORAMIENTO	79

*Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la
Empresa Deltec S.A. de Popayán*

9. CONCLUSIONES	85
10. RECOMENDACIONES	86
10.1. Recomendaciones para el uso del Plan Estratégico	87
BIBLIOGRAFIA	88
ANEXOS	89

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Distribución de la muestra por antigüedad	45
Tabla 2. Distribución de la muestra por edad	46
Tabla 3. Distribución de la muestra por nivel de escolaridad	47
Tabla 4. Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	48
Tabla 5. Se trabaja para brindar un servicio amable y eficaz	49
Tabla 6. La relación entre compañeros de trabajo en la organización	50
Tabla 7. El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización	51
Tabla 8. Existe comunicación con compañeros y líderes	52
Tabla 9. La organización cuenta con planes y acciones para mejora mi trabajo	53
Tabla 10. Mi jefe me proporciona información suficiente para realizar bien mi trabajo	54
Tabla 11. Podemos expresar abiertamente nuestras ideas	55
Tabla 12. Existe comunicación fluida entre mi punto de trabajo y la sede central	56
Tabla 13. Cumplo con todas mis funciones en el tiempo estipulado por la Empresa	57
Tabla 14. En la organización las funciones están claramente definidas	58
Tabla 15. Los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal	59
Tabla 16. Participo de las actividades culturales y recreacionales	60
Tabla 17. La empresa brinda estabilidad a sus empleados	61

*Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la
Empresa Deltec S.A. de Popayán*

Tabla 18. En mi vida personal mi trabajo significa un reto para mí	62
Tabla 19. Mi remuneración está acorde con las responsabilidades de mi cargo	63
Tabla 20. Cómo califica su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza	64
Tabla 21. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores	65
Tabla 22. Los jefes reconocen y valoran mi trabajo	66
Tabla 23. Siento apoyo en mi jefe o líder cuando me encuentro en dificultades	67
Tabla 24. Mi jefe me respalda frente a sus superiores	68
Tabla 25. Mi jefe me da autonomía para tomar decisiones	69
Tabla 26. Puedo aportar nuevas ideas para el mejoramiento de mi trabajo	70
Tabla 27. Mi jefe me brinda retroalimentación para reforzar mis puntos débiles	71
Tabla 28. Se califican los errores en nuestro trabajo teniendo en cuenta las razones que los motivaron	72
Tabla 29. Deltec S.A, tiene comités en los que puedo participar	73
Tabla 30. Recibo constantemente capacitación sobre Salud Ocupacional y seguridad industrial	74
Tabla 31. Ambiente de trabajo	75
Tabla 32. Nivel de recursos para realizar mi trabajo	76
Tabla 33. Manifiesto a mi familia o amigos si siento orgullo de trabajar en la organización	77
Tabla 34. Nivel de satisfacción por pertenecer a la organización	78

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1. Distribución de la muestra por antigüedad	45
Grafica 2. Distribución de la muestra por edad	46
Grafica 3. Distribución de la muestra por nivel de escolaridad	47
Grafica 4. Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	48
Grafica 5. Se trabaja para brindar un servicio amable y eficaz	49
Grafica 6. La relación entre compañeros de trabajo en la organización	50
Grafica 7. El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización	51
Grafica 8. Existe comunicación con compañeros y lideres	52
Grafica 9. La organización cuenta con planes y acciones para mejora mi trabajo	53
Grafica 10. Mi jefe me proporciona información suficiente para realizar bien mi trabajo	54
Grafica 11. Podemos expresar abiertamente nuestras ideas	55
Grafica 12. Existe comunicación fluida entre mi punto de trabajo y la sede Central	56
Grafica 13. Cumplo con todas mis funciones en el tiempo estipulado por la empresa	57
Grafica 14. En la organización las funciones están claramente definidas	58
Grafica 15. Los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal	59
Grafica 16. Participo de las actividades culturales y recreacionales	60

*Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la
Empresa Deltec S.A. de Popayán*

Grafica 17. La empresa brinda estabilidad a sus empleados	61
Grafica 18. En mi vida personal mi trabajo significa un reto para mí	62
Grafica 19. Mi remuneración está acorde con las responsabilidades de mi cargo	63
Grafica 20. Cómo califica su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza	64
Grafica 21. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores	65
Grafica 22. Los jefes reconocen y valoran mi trabajo	66
Grafica 23. Siento apoyo en mi jefe o líder cuando me encuentro en dificultades	67
Grafica 24. Mi jefe me respalda frente a sus superiores	68
Grafica 25. Mi jefe me da autonomía para tomar decisiones	69
Grafica 26. Puedo aportar nuevas ideas para el mejoramiento de mi trabajo	70
Grafica 27. Mi jefe me brinda retroalimentación para reforzar mis puntos débiles	71
Grafica 28. Se califican los errores en nuestro trabajo teniendo en cuenta las razones que los motivaron	72
Grafica 29. Deltec S.A, tiene comités en los que puedo participar	73
Grafica 30. Recibo constantemente capacitación sobre Salud Ocupacional y seguridad industrial	74
Grafica 31. Ambiente de trabajo	75
Grafica 32. Nivel de recursos para realizar mi trabajo	76
Grafica 33. Manifiesto a mi familia o amigos si siento orgullo de	77

trabajar en la organización

Grafica 34. Nivel de satisfacción por pertenecer a la organización

78

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1 Fotos socialización	89
ANEXO 2 Lista de asistencia socialización	92
ANEXO 3 Encuesta aplicada	95
ANEXO 4 Fotos actividad recreacional	97

INTRODUCCIÓN

Se entiende por Clima Organizacional el medio ambiente en el que se lleva a cabo el trabajo cotidiano. Y cómo influye en la satisfacción y en la productividad. Hace referencia al "saber hacer" del directivo, al comportamiento de las personas, su manera de trabajar y de interactuar con su entorno.

Vivimos en un mundo globalizado en que las empresas deben ser competitivas para que puedan sobrevivir, en la actualidad el recurso mas importante es el factor humano, pues con su ayuda la empresa puede alcanzar los objetivos organizacionales, por tal razón se le debe prestar la debida atención y promover un Clima Organizacional favorable ya que es una inversión a largo plazo.

Cuando al interior de una organización hay una disciplina demasiado rígida y demasiada presión al personal los resultados que se obtienen son de corto plazo pero finalmente lo único que obtendrá es salir del mercado. Un buen o mal Clima Organizacional genera consecuencias tanto positivas como negativas para la organización. A nivel positivo se pueden dar las siguientes: colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, disciplina, adaptación, innovación, etc.

Un Clima positivo permite que los empleados realicen su labor con mayor motivación y a su vez sean más productivos. Al tener un Clima Organizacional adecuado se genera compromiso y lealtad hacia la empresa. Cuando se realiza un diagnostico del Clima Organizacional, se indagan las causas que influyen en la variación del mismo, lo cual permite realizar cambios planificados con acciones tales como: reconocimientos, rotaciones, capacitación, incentivos, ascensos, bienestar, mejora de herramientas o equipos, dotación, equipos de protección, etc. y así modificar las actitudes y conductas de sus miembros.

Teniendo en cuenta lo anterior la empresa Deltec S.A, quiere conocer la percepción que sus colaboradores tienen del medio ambiente en el cual desarrollan sus labores diariamente, para tal fin se pretende detectar a través de un diagnostico las variables que afectan el Clima Organizacional y de esta forma implementar acciones con las que se puedan minimizar estos efectos que dañan el ambiente y generan diferentes consecuencias entre los que se puede mencionar el ausentismo, el retiro voluntario, bajo rendimiento laboral entre otros.

En el desarrollo de este Diagnostico se evaluarán diferentes variables para conocer la percepción que los trabajadores tienen de su entorno laboral entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Pertenencia
- Motivación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Condiciones físicas de trabajo
- Roles
- Liderazgo
- Autoridad y autonomía
- Reconocimiento
- Evaluación del desempeño

Con esta medición se recopila información que permite conocer cuáles son las falencias encontradas y de esta forma implementar planes de acción para minimizar los impactos nocivos que se están generando en el interior de la organización.

La metodología aplicada es la recolección de información a través de la observación y de fuentes primarias mediante el trabajo de campo desarrollado en las instalaciones de la empresa Deltec S.A.

1. ANTECEDENTES

Los primeros antecedentes sobre lo que es hoy el concepto de Clima Organizacional surge con la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo en la década de los años 30, surgida como contraposición a la teoría clásica de la Administración y la necesidad de humanizar el trabajo.

Si bien esta teoría y sus posteriores estudios no mencionaron concretamente la definición de Clima Organizacional, dentro de sus preceptos si se consideraron aspectos propios de esta definición, como son la influencia del medio ambiente laboral en la productividad de los trabajadores y la implementación de incentivos para la mejora de la productividad laboral.

El concepto como tal de Clima Organizacional “fue introducido por primera vez en la Psicología Organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida.” GÓMEZ RADA, Carlos Alberto.

Entre los muchos estudios sobre el tema se relacionan los siguientes:

CLIMA ORGANIZACIONAL: HACIA UN NUEVO MODELO. Guillermo Ernesto García Villamizar, 2007. Tesis Universidad Cesar Vallejo (Lima-Perú). Este trabajo de investigación pretende medir el Clima Organizacional aceptando que la percepción del medio se basa en elementos comunes a todos los individuos, para este trabajo se toma como modelo el elemento fundamental las percepciones de las personas que trabajan en una organización tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Para ello se apoya en teorías del comportamiento organizacional como: los valores, las actitudes, la motivación, papeles o roles, el locus de control, los grupos, la comunicación y la percepción.

Utiliza como instrumento diferenciador el test de pertenencia, el cual se basa en un banco de factores existentes y consta de 24 indicadores correspondientes a cada uno de los sub-factores, este test se aplica por áreas de trabajo, los factores que tuvo en cuenta constituyen el 80% o más de las personas pertenecientes al área de aplicación del mismo, con esto busca conocer la importancia que las persona concede a cada tema en relación con su vida laboral.

El tratamiento estadístico que se aplicó para los datos fue de orden descriptivo, resumiendo la información en un cuadro para mayor comprensión de los resultados.

DESARROLLO DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL MAQUIAVÍCOLA LTDA. María Juliana Duque Delgado, 2009. Universidad Pontificia Javeriana (Bogotá- Colombia). Este trabajo busca realizar un diagnóstico y desarrollar un plan de mejoramiento en la empresa MAQUIAVÍCOLA Ltda. Para ello realizó el estudio en cada área de la empresa, enfocándose en la comunicación organizacional, identificando la problemática que allí encuentra, en una época la empresa realizaba actividades que motivaban a sus empleados, pero atravesó por una crisis y las costumbres se perdieron, lo cual afectó el clima organizacional y con ello a la desmotivación de los empleados.

Dentro de su trabajo se basa en teorías del comportamiento organizacional, motivación organizacional, como necesidad, impulsos e incentivos. Para ello realiza una encuesta con una muestra de 22 trabajadores de diferentes áreas de la organización operativo como administrativo, para saber cuál es la percepción de cada uno de ellos, establece por medio de gráficas los resultados obtenidos y postula el plan de mejoramiento, en el cual estableció que el clima puede mejorar a partir de factores como el bienestar corporativo y entorno laboral.

2. RESEÑA HISTORICA

Deltec S.A. fue fundada el 12 de Junio de 1992, conformada por cuatro (4) socios los cuales bajo la figura jurídica de sociedad anónima y de carácter familiar decidieron su formación para aprovechar las ventajas ofrecidas por el auge de la construcción y los planes de expansión eléctrica de las empresas de energía de la Región del Valle del Cauca y de la Costa Atlántica.

A partir del año 2002, Deltec LTDA, pasa a ser una sociedad anónima, siendo su razón social Deltec S.A. Hoy Deltec S.A., es una empresa consolidada en el sector energético reconocida por el manejo de obras de gran envergadura de las empresas líderes en la distribución de energía.

Deltec S.A. es una organización de reconocimiento nacional e internacional, con más de 19 años de experiencia en la prestación de servicios de ingeniería y áreas conexas en los diferentes sectores económicos del país, que se mantiene a la vanguardia en tecnología y en programas de mejoramiento continuo, garantizando una excelente prestación de los servicios ofrecidos en el portafolio.

Los servicios se ofrecen a través de licitaciones públicas con empresas de energía local como son EMCALI Y EPSA y a nivel nacional con empresas como CODENSA, ELECTROCOSTA, HIDROELECTRICA DE CALDAS, ELECTRIFICADORA DEL HUILA, ENERTOLIMA, EBSA, EMSA, COMPAÑÍA ELECTRIFICADORA DE OCCIDENTE, ELECTRICARIBE ARCHIPIELAGOS POWER & LIGT Co S.A., E.S.P. En el exterior se empezó a hacer presencia en el mes de julio de 2007 en República Dominicana, a través del consorcio DELPRO.

2.1. Misión

Deltec S.A. fue creada para atender las necesidades de las empresas del sector de servicios públicos domiciliarios, gubernamental, la empresa privada y las personas naturales que requieran nuestros servicios, en las áreas de las ingenierías y las

actividades conexas. Nuestra diferenciación se basará en el servicio ágil, eficaz y oportuno.

Con nuestro trabajo estamos fomentando el desarrollo del país, en especial las regiones más apartadas, mejorando el nivel de vida, aumentando la productividad y colaborando con la generación de empleo.

Todo lo anterior observando y respetando todas y cada una de las normas existentes del sector, utilizando mano de obra calificada y materiales de óptima calidad, colaborando con la conservación del medio ambiente y la seguridad de nuestro personal. Atendiendo cumplidamente nuestros compromisos con los clientes, los proveedores, el estado y la sociedad en general.

Debemos estar actualizados en las diferentes innovaciones tecnológicas que se vayan desarrollando y que nos sean de utilidad para estar a la vanguardia de los servicios que ofrecemos, garantizando nuestra permanencia en el mercado.

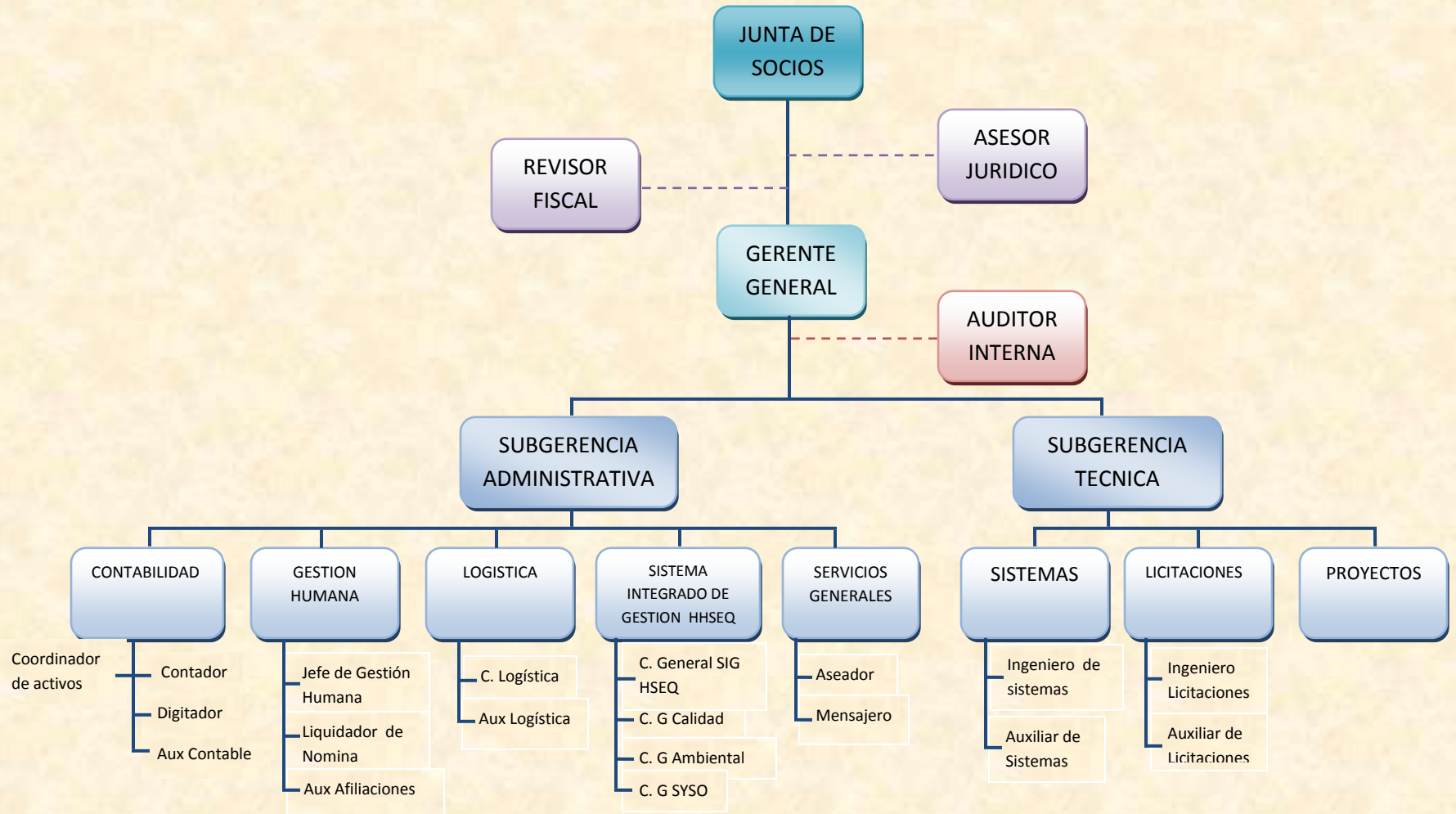
2.2. Visión

En el año 2015 Deltec S.A. debe haberse consolidado como una empresa líder en el territorio Nacional, en el área de servicios públicos domiciliarios y las actividades conexas, mediante la prestación de servicios profesionales en forma ágil, oportuna y de calidad garantizada.

Atendiendo las empresas del sector de los servicios públicos domiciliarios, gubernamentales, privadas y personas naturales que requieran una orientación profesional en las áreas de consultoría, construcción, montaje e interventoría.

Para lograr el desarrollo de la empresa, los miembros de la organización estaremos comprometidos en aportar nuestros mejores esfuerzos, habilidades y destrezas, basados en los principios de calidad, salud ocupacional, protección del medio ambiente y un óptimo servicio al cliente, la satisfacción personal y colectiva.

2.3 Organigrama



3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Clima Organizacional es un tema que sin lugar a duda ha cobrado gran importancia, para las organizaciones que buscan mejorar su ambiente interno de trabajo y que sus colaboradores trabajen con sentido de pertenencia, para que puedan contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y a su vez la organización pueda ser más competitiva en el entorno en el que se desenvuelve.

En la empresa Deltec S.A, se observa que el personal no se siente a gusto con el ambiente de trabajo en el cual realiza su quehacer cotidiano, ejecutan su labor desmotivados y por cumplir con la producción requerida por sus superiores, lo cual hace que trabajen bajo presión con el fin de conseguir los resultados exigidos.

El personal siente que cualquier esfuerzo que se haga por cumplir con las metas de la organización son en vano, por cuanto estos no son recompensados a través de incentivos no solamente económicos sino también de reconocimiento por su labor, esto genera malestar en el ambiente y por consecuencia el ausentismo en los puestos de trabajo y la renuncia voluntaria del personal o por parte de la empresa, argumentando que no ejecutan el trabajo con eficiencia, todo lo anterior hace que los demás empleados se contagien del ambiente negativo y de la inconformidad de sus compañeros.

3.1. Identificación del Problema

El Clima Organizacional desfavorable afecta el desempeño laboral de los trabajadores de Deltec S.A.

4. JUSTIFICACION

El Clima Organizacional se define como el conjunto de percepciones que tienen los miembros de una organización acerca del ambiente, los valores y las prácticas empresariales que se viven en dicha organización. Entre más favorables sean esas percepciones por parte de los colaboradores, mayor será su disposición, su motivación y su compromiso para desarrollar sus labores cotidianas.

El Clima Organizacional genera consecuencias directas en el desempeño de los integrantes de una organización y por ende se ve reflejado en los resultados que se obtienen, es por ello que en la actualidad este tema es de gran interés para los líderes de las empresas.

Son muchas las compañías que hoy por hoy tienen entre sus más altas prioridades la implementación de planes y metodologías que les permitan diagnosticar, medir, intervenir y mejorar el Clima Organizacional.

Razón por la cual surge la necesidad de indagar acerca del Clima Organizacional, que se presenta en Deltec S.A, teniendo como base que si el personal se siente bien con el ambiente que se percibe dentro de la empresa y está satisfecho, esto permitirá que realicen sus labores con sentido de pertenencia, mas no por obligación. Por otra parte, mantener un Clima Organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales, para que la empresa pueda alcanzar la máxima eficiencia, en todos sus procesos.

A través de esta practica empresarial se pretende realizar un diagnostico del Clima Organizacional por medio de una encuesta que permita identificar la percepción que tienen los trabajadores frente a las variables que inciden en el mismo, aportando así al desarrollo competitivo de la organización.

Posteriormente se expondrán los resultados obtenidos que se le realizaron a los directivos y trabajadores, además de realizar un plan de intervención que permita mejorar las variables que afectan la convivencia y el buen Clima dentro de ella.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en la empresa Deltec S.A de Popayán para identificar las variables que afectan el ambiente interno de trabajo y de esta forma trazar un plan de mejora que pueda ser implementado por la organización.

5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar e implementar un instrumento que permita medir las variables que afectan el clima organizacional en Deltec S.A.
- ✓ Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional de Deltec S.A.
- ✓ Plantear alternativas de solución que permitan mejorar el Clima Organizacional en Deltec S.A.
- ✓ Diseñar un plan de mejora que pueda ser implementado por la organización Deltec S.A.
- ✓ Socializar los resultados y el plan de mejora con directivas y colaboradores.
- ✓ Plantear y proponer el Plan de Mejoramiento de Clima Organizacional, para la empresa Deltec S.A.

6. MARCO TEORICO

El desarrollo de este trabajo permite el análisis profundo acerca del Clima Organizacional y la relevancia de fomentar ambientes laborales óptimos. Permite entonces conocer cuáles son y cómo se comportan los diferentes factores del sistema organizacional que determinan un clima laboral particular.

Un diagnostico de Clima Organizacional exige el estudio de conceptos y teorías relacionadas con la administración de personal. El tema del talento humano, es uno de los de mayor relevancia en las actividades del Administrador de Empresas pues se sabe que de su eficiente gestión dependen aspectos como la motivación, el sentido de pertenencia, el compromiso y muchos otros valores que van ligados a la productividad en el trabajo.

6.1 Teorías de la Administración

6.1.1 Teoría Clásica

La Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol, se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- **Técnicas:** Producción de bienes o servicios de la empresa.
- **Comerciales:** Compra, venta e intercambio.
- **Financieras:** Búsqueda y gerencia de capitales.
- **De seguridad:** Protección de los bienes y de las personas.
- **Contables:** Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **Administrativas:** Integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

- 1. División del trabajo:** Especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** Derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
- 3. Disciplina:** Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- 4. Unidad de mando:** Recibir órdenes de sólo un superior.
- 5. Unidad de dirección:** Asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- 6. Subordinación de los intereses individuales a los generales:** Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- 7. Remuneración del personal:** Debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
- 8. Centralización:** Concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
- 9. Cadena escalar:** Línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
- 10. Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
- 11. Equidad:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12. Estabilidad del personal:** Disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.

13. Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y su éxito.

14. Espíritu de equipo: Armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del Clima Organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Henry Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

6.1.2 Teoría del Comportamiento Organizacional

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano. La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas McGregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas. El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma. Por ello, es importante tratar de entender, dentro de Deltec S.A, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo mas eficiente y mejorar el ambiente de trabajo.

6.1.3 Teoría “X” y “Y” del Comportamiento Organizacional

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la **Teoría “X”**, en la cual se asume que las personas evitarán trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los colaboradores lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, la **Teoría “Y”** se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada. Considero que la teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el Clima Organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

6.1.4 Teoría “Z”

Por otro lado, William Ouchi propone una **Teoría “Z”**, en la que la autoestima de los empleados esta ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados. La Teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta Teoría esta basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se

desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro. Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en el Clima Organizacional.

6.1.5 Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción. Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

6.1.5.1 Motivación Humana

Lawrence A. Appley y Charles N. Cofer (1990) señalan que toda la conducta está motivada, y que sirve a las necesidades del organismo. Sin motivación, un organismo no se comportaría, no haría algo. Animada a la acción por una necesidad, se dedicaría a acciones motivadas por dicha necesidad, y continuaría en acción hasta que satisficiera dicha necesidad. La acción sirve a la necesidad; por lo tanto, la conducta es el instrumento por el cual se satisface la necesidad. La conducta es un medio, no un fin.

A continuación se citan algunas definiciones de motivación para conocer la amplitud del tema:

- “Nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna” (Gardner cfr en Appley y Cofer, 1990, p.20).
- “Es el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona” (Maier cfr en Appley y Cofer, 1990, p.20).

La Motivación son las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Debido a que los motivos de trabajo específicos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Resulta sorprendente que muchos gerentes no estén seguros de cuáles son las recompensas que sus empleados valoran (Lawrence A. Appley y Charles N. Cofer, 1990).

Puede que los expertos no estén de acuerdo sobre todo en lo que motiva a los empleados y los efectos de las condiciones de trabajo sobre sus carreras profesionales pero sí lo están en cuanto a que una organización tiene que atraer personas y estimularlas a permanecer en ellas; permitir que realicen las tareas para las que fueron contratadas y estimularlas a ir más allá del desempeño rutinario y volverse personas creativas e innovadoras en el trabajo.

Por lo tanto, para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización.

En ese sentido, se desprende la Teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento.

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Kurt Lewin, en su Teoría de la Motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas. De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas como desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales, apatía, entre otros.

6.1.6 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Abraham Maslow, formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

- 1. Fisiológicas:** físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
- 2. Seguridad:** seguridad y protección del daño físico y emocional
- 3. Sociales:** afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Estima:** respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
- 5. Autorrealización:** crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide.

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del Clima Organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

6.1.7 Liderazgo

El análisis del Liderazgo, en el estudio del Clima Organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta. El Liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas. Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales

que diferencian a los líderes de los seguidores; y la Teoría de Estilos de Liderazgo.

Según la definición de Liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del Clima Organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen Clima Organizacional.

Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento. Es imposible pensar que este trabajo se adapte a una teoría, por lo que no se toma una sola, debido a la complejidad que representa el estudio del Clima Organizacional. No se puede dejar de lado que todas las organizaciones, sin importar su giro, tamaño, etc., cuentan con recursos humanos como base primordial para el ejercicio de sus labores, por eso se mencionan en este trabajo y se retoma de ellas lo más importante para poder sustentar la realización de una buena investigación.

6.1.7.1 Estilos de Liderazgo

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo.

Se enfatiza en tres estilos de liderazgo:

- 1. Liderazgo Autocrático:** imposición de órdenes a los colaboradores y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.
- 2. Liderazgo Liberal:** el Líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los colaboradores, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.
- 3. Liderazgo Democrático:** un Líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se

lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

6.1.8 Comunicación

Según Barry L. Reece y Rhonda Brandt (1990), una buena comunicación es esencial en el funcionamiento de cualquier organización, ya que de esto depende el intercambio de información. La administración necesita de canales claros de comunicación para transmitir las reglas o políticas de la organización, construir una cooperación y unificar el ambiente laboral. Los empleados deben ser capaces de transmitir sus sugerencias y quejas y hacer sentir a la administración que tienen algo que decir. Una comunicación clara entre compañeros de trabajo es fundamental para formar un buen equipo de trabajo y para resolver los problemas y conflictos administrativos. En efecto las relaciones humanas efectivas están basadas en una buena comunicación.

Los problemas en la comunicación dentro de las organizaciones son los causantes de una baja productividad y de otros factores que pueden afectar el medio ambiente laboral y la supervivencia de la empresa.

6.1.8.1 El proceso de la comunicación

De acuerdo con Barry L. Reece y Rhonda Brandt (1990), la mayoría de las personas toman la comunicación como algo dado por hecho. Cuando la gente habla o escucha a otros, ellos asumen que el mensaje dado o recibido fue entendido. En realidad, muchos de los mensajes son distorsionados, incompletos o perdidos en la comunicación de una persona a otra. Por lo tanto, es importante entender algunas cosas acerca del proceso de comunicación con las demás personas.

Comunicación vs el dar información

Frecuentemente se usa la palabra comunicación cuando es un medio de dar información. Cuando se utilizan palabras como transferir, transmitir, impartir, se está hablando acerca de un proceso de dar información de manera unidireccional. Este método es utilizado para presentar hechos, instrucciones, etc. en una organización a través de memorandos, cartas, manuales, boletines, entre otros. Sin embargo los empleados que reciben la información no tienen

oportunidad de preguntar quién la envió o para clarificar la vaguedad o confusión de las palabras (Barry L. Reece y Rhonda Brandt, 1990).

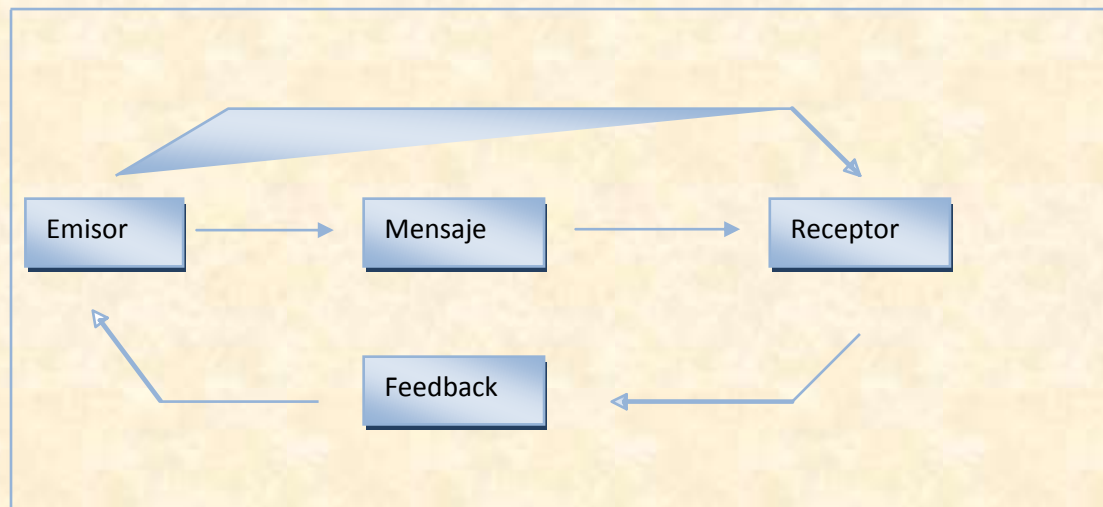
Pero para tener una verdadera comunicación, el mensaje debe ser entendido por las personas que reciben la información de la misma forma que las personas que envían; palabras como compartir, intercambiar, interactuar reflejan una comunicación bidireccional. En este tipo de comunicación existe un feedback o respuesta, en la cual es necesario estar seguro que el mensaje ha sido entendido.

La Comunicación es un diálogo en el cual las personas pueden compartir sus sentimientos, emociones y pensamientos. En las organizaciones, el diálogo puede dar lugar a encuentros por teléfono, entrevistas cara a cara y a discusiones.

Emisor-mensaje-receptor

Una comunicación efectiva está compuesta por tres elementos básicos: un emisor, un receptor y un mensaje entendido. Esto se muestra en la Figura 1.2

Figura 1.2
Diagrama del Proceso de comunicación simple



Reece L. B. y Brandt, R (1990) Effective Human Relations in Organizations .(4a. Ed) USA: Edit. Houghton Mifflin.

Quién es el responsable para una comunicación efectiva

El emisor y el receptor comparten la responsabilidad para lograr una comunicación efectiva. Las organizaciones pueden proveer las relaciones humanas en base a la comunicación de una simple premisa: El mensaje es el mensaje recibido. Si el receptor escucha un mensaje distinto de lo que uno de los emisores intento decirle, entonces la comunicación no fue recibida completamente.

Canales de comunicación en las organizaciones

El sano funcionamiento de cualquier organización, pequeña o grande, depende de la cooperación. Una adecuada comunicación ayuda a construir dicha cooperación y permite un intercambio bi-direccional de información lo cual ayuda a unificar el ambiente laboral. Las personas necesitan saber cuáles son sus responsabilidades laborales, el propósito de la organización y aceptar los canales dentro de los cuales fluye la información (Barry L. Reece y Rhonda Brandt, 1990).

Las organizaciones establecen canales formales o estructuras a través de las cuales la comunicación viaja. Sin embargo en la mayoría de las organizaciones, los canales informales son los más frecuentemente utilizados. Generalmente dentro de las organizaciones la comunicación fluye en línea vertical u horizontal. La comunicación horizontal fluye entre departamentos, divisiones, administración o empleados en el mismo nivel de la organización.

Los canales verticales llevan mensajes de los altos niveles gerenciales hasta los niveles más bajos de la organización.

6.2 Aspectos Generales de Clima Organizacional

El Clima Organizacional hace referencia al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas es importante medir y conocer el Clima Organizacional, la percepción que tienen sus empleados del ambiente en el cual realizan su trabajo cotidiano, ya que este puede tener un impacto muy significativo en los resultados. Hay estudios que indican que el Clima Organizacional puede ser un factor que marca la diferencia entre una empresa que obtiene buen desempeño y otra que obtiene un bajo desempeño.

La medición del Clima Organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen diferentes instrumentos, metodologías y encuestas para medir el Clima Organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el Clima Organizacional existente en la actualidad, y otra, el Clima Organizacional como debería ser. Estos resultados son de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que posteriormente puedan ser corregidos.

El Clima Organizacional se puede evaluar y mejorar, es un factor clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Por otro lado, un factor que afecta en gran proporción el Clima Organizacional es la percepción que tienen las personas del entorno que la rodea. Ésta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre situaciones que se dan en la realidad; los sucesos mas relevantes que influyen en la percepción son las relaciones interpersonales condiciones de empleo, condiciones ambientales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, herramientas y equipos, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sea fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, etc.

Al hacer un diagnóstico del Clima Organizacional se refleja la percepción de los individuos respecto a estos factores, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que se consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de los objetivos de la organización.

Según Keith Davis (1981), el Clima Organizacional es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

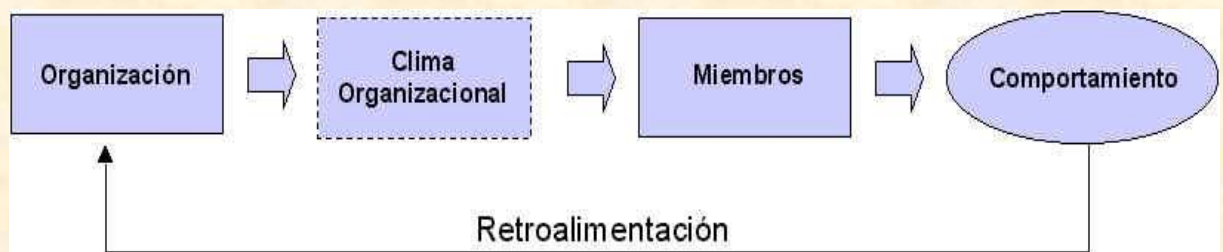
El Clima Organizacional no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral.

El Clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones con base a la percepción en el clima laboral.

El Clima Organizacional puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y las directivas, quieren un Clima favorable porque éste beneficia en muchos aspectos, como por ejemplo; satisfacción en el trabajo, un funcionamiento adecuado, etc.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El Clima Organizacional involucra diferentes factores o dimensiones, los cuales están inmersos dentro de una organización y son estos los que definen que tipo de clima existe, por lo tanto el Clima Organizacional se puede visualizar en el siguiente esquema:



6.2.1 Medición del Clima Laboral

Varios son los instrumentos que se han desarrollado para medir el Clima Organizacional de las organizaciones. El instrumento usualmente mide un número de elementos del Clima, le asigna resultados numéricos e interpreta los

resultados (Davis, 1981).

Varios autores resaltan diferentes dimensiones en los instrumentos para medir el Clima Organizacional. Entre algunos de ellos mencionamos a los autores **Litwin G y Stringer H**, quienes enfatizan que el Clima Organizacional depende de seis dimensiones:

Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Responsabilidad: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Remuneración/Recompensa: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

Riesgos y Toma de Decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

Ayuda: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

Tolerancia al Conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Este modelo llega a la conclusión que, el Clima Organizacional es afectado por la motivación, las características del mismo y la satisfacción.

Otro de los investigadores analizados en el presente estudio, es **Rensis Likert**, quien desarrolló un instrumento que se centra en el estilo de administración, y cuya Teoría de Clima Organizacional establece que el comportamiento asumido por los empleados, depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.

Para Likert, el Clima Organizacional es consecuencia de cualquiera de los siguientes estilos de dirección:

- **Clima de Tipo Autoritario**

Sistema I. Autoritario explotador. Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritarismo paternalista. Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

- **Clima de Tipo Participativo**

Sistema III. Consultivo. Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base a objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo. Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en la amistad y las responsabilidades compartidas.

Así mismo cubre los siete elementos que se listan a continuación:

Liderazgo: Mide el nivel de liderazgo que ejercen los líderes al interior de la Organización.

Elementos de motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Proceso de interacción-influencia: Este proceso pretende identificar el grado de influencia que tienen los empleados en la toma de decisiones de la empresa.

Proceso de toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Ajustes de meta: Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.

Control: A través del control se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación.

7. METODOLOGIA

7.1 Metodología de la Investigación

La necesidad de mejorar el Clima Organizacional de la empresa Deltec S.A., obliga a determinar una metodología de trabajo apropiada que permita conocer a fondo sus necesidades y expectativas con relación al clima y los factores que pueden afectarlo.

Al estudiar el Clima Organizacional de la empresa Deltec S.A, se hizo indispensable analizar el grado de motivación en el personal, las condiciones físicas de trabajo, el reconocimiento, el trabajo en equipo, el tipo de liderazgo y de comunicación que predomina; y con ello determinar que tan importante son estas variables para el desarrollo organizacional. Para realizar un diagnóstico profundo se diseño un instrumento que fue construido previamente.

A continuación se explica paso a paso la metodología utilizada para este estudio.

7. 2 Tipo de Estudio

La metodología que se aplico para la recopilación de la información fue por medio de la investigación descriptiva, a través de encuestas, cuyos resultados muestran la opinión que los colaboradores tienen del entorno en el cual realizan su labor a diario. Este tipo de estudio sirve para analizar cómo es el Clima Organizacional en la empresa objeto de estudio y cuáles son los factores significativos que pueden hacer que este mejore o desmejore.

7.3 La Muestra

En la investigación realizada se contó con la participación de un grupo conformado por 58 trabajadores de la empresa Deltec S.A., para la recopilación de información se distribuyó un instrumento de medición a cada uno de los trabajadores, basado en las propuestas de varios autores relacionados en el presente estudio. El número total de cuestionarios recolectados con información para este estudio fue de 58, por tanto, esta es la cifra con la cual se realizó el análisis. El grupo de trabajadores está compuesto por una muestra heterogénea desde los operarios hasta el personal administrativo de la empresa.

7.4 Ámbito Geográfico

La recolección de datos se realizó en la empresa Deltec S.A. ubicada en la ciudad de Popayán, en el barrio Lomas de Granada.

7.5 Duración

El estudio tomo 5 meses para su realización, se inició en el mes de Enero de 2013, con la observación directa. En marzo se construyo el instrumento de medición y el 10 de Abril se aplicó la encuesta. Una vez se recopiló la información de las encuestas, se procedió a sus análisis.

7.6 Recolección de la Información

La información se recolectó a partir de las encuestas diseñadas. La encuesta fue un cuestionario donde se evaluaron todas las variables que influyen en el Clima Organizacional, descritas por los autores mencionados, y tomó un tiempo de 10-15 minutos. Previamente se convocó a reunión con los colaboradores de la empresa, con el fin de socializar lo concerniente al Clima Organizacional, y la forma de recopilar la información mediante la aplicación de una encuesta. Posteriormente con la información obtenida se procedió a la tabulación, generación de gráficos y el respectivo análisis.

7.7 Procedimiento

Para hacer el diagnóstico del Clima Organizacional en la empresa Deltec S.A. se observó que era necesario analizar el grado de motivación en el personal, tipo de liderazgo, tipo de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento, entre otras y con ello determinar que tan importante son estas variables de desarrollo organizacional con el objetivo de obtener un diagnóstico del Clima Organizacional dentro de la empresa.

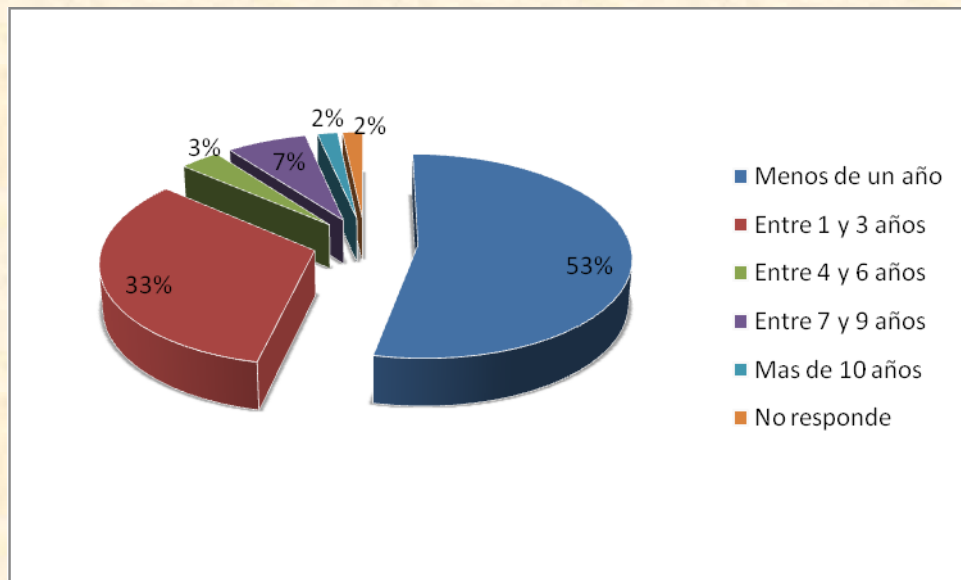
Se construyó un instrumento, el cual consta de 31 preguntas, con opción de respuesta forzada o sea una sola posible, las cuales medirán cada una de las variables que afectan el Clima Organizacional en la empresa. Para desarrollar el análisis de la encuesta se utilizó la estadística que permitió obtener las graficas y de tal manera hacer los análisis correspondientes de cada una de las variables planteadas previamente.

7.8 Resultados de la Encuesta

Tabla 1. Variable Demográfica: Antigüedad

ANTIGUEDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	31	53
Entre 1 y 3 años	19	33
Entre 4 y 6 años	2	3
Entre 7 y 9 años	4	7
Mas de 10 años	1	2
No responde	1	2
	58	100

Gráfica 1. Distribución de la muestra por antigüedad



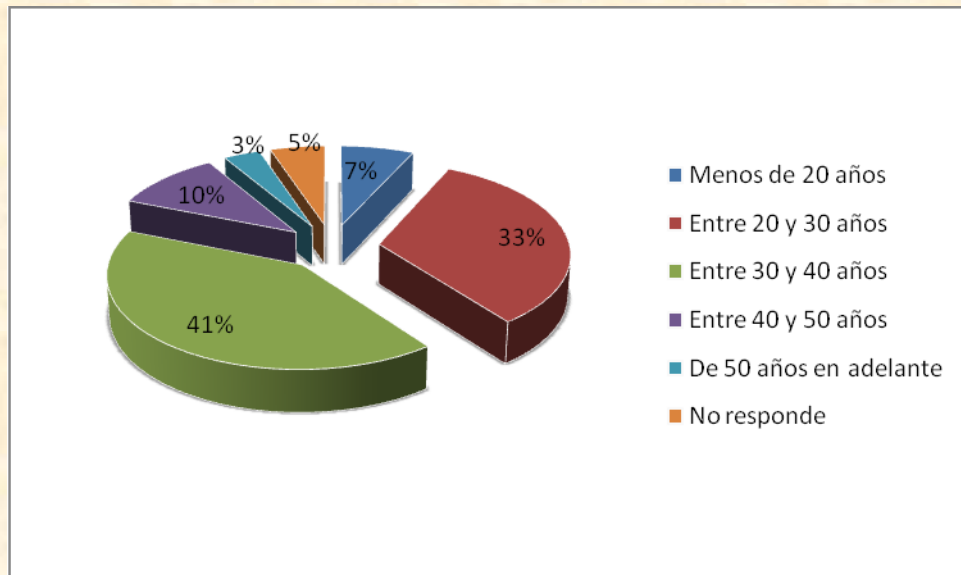
Analisis

Se puede observar que la mayoría de los empleados de Deltec S.A, mas exactamente el 53% de ellos llevan menos de un año trabajando en la empresa seguidamente el 33% llevan entre 1 y 3 años, el 3% entre 4 y 6 años, el 7% entre 7 y 9 años y solo el 2% afirman que llevan mas de 10 años en la empresa.

Tabla 2. Variable Demografica: Edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 20 años	4	7
Entre 20 y 30 años	19	33
Entre 30 y 40 años	24	41
Entre 40 y 50 años	6	10
De 50 años en adelante	2	3
No responde	3	5
	58	100

Grafica 2. Distribución de la muestra por edad



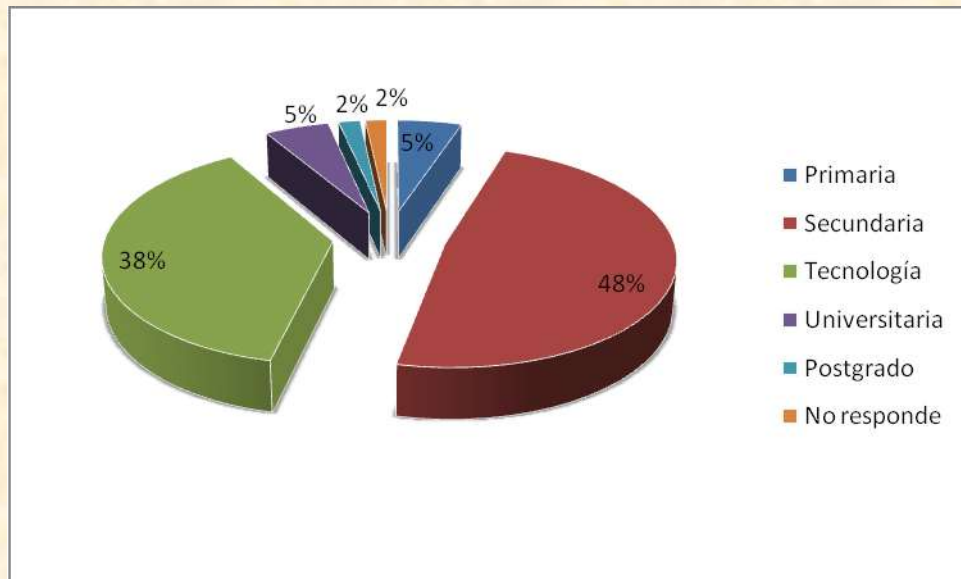
Analisis

De acuerdo con los datos obtenidos de la variable edad puede decirse que los trabajadores de la empresa Deltec S.A, se encuentran entre los 20 a 40 años de edad, con un 74% de trabajadores correspondientes a las categorías de estos intervalos.

Tabla 3. Variable Demográfica: Nivel de Escolaridad

NIVEL ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	3	5
Secundaria	28	48
Tecnología	22	38
Universitaria	3	5
Postgrado	1	2
No responde	1	2
	58	100

Gráfico 3. Distribución de la muestra por nivel de escolaridad



Analisis

Se puede observar que la mayor parte de los trabajadores de Deltec S.A correspondiente al 48%, tienen estudios de secundaria y el 38% estudios tecnológicos. Únicamente el 5% de los colaboradores cuentan con estudios universitarios.

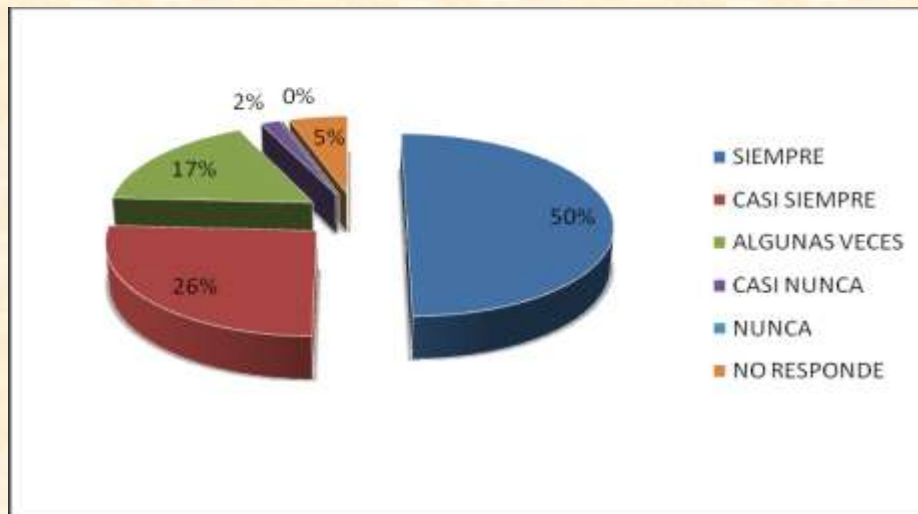
TRABAJO EN EQUIPO

- ¿En mi oficina y equipo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Tabla 4. Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	29	50
CASI SIEMPRE	15	26
ALGUNAS VECES	10	17
CASI NUNCA	1	2
NUNCA	0	0
NO RESPONDE	3	5
	58	100

Grafica 4. Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo



Analysis

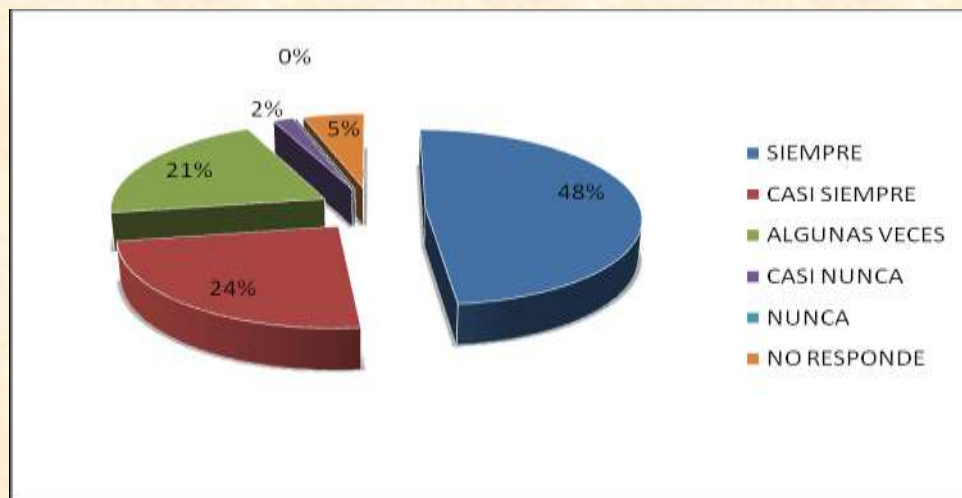
Los resultados de la grafica muestran que el 50% y el 26% de los trabajadores de Deltec S.A, afirman que siempre y casi siempre, respectivamente, se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo en la empresa y en su grupo de trabajo. Mientras que el 17% afirma que solo algunas veces se fomenta el trabajo en equipo.

- ¿En Deltec S.A. se trabaja para brindar un servicio amable y eficaz, con personas que disfrutan e inspiran confianza y credibilidad?

Tabla 5. Se trabaja para brindar un servicio amable y eficaz

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	28	48
CASI SIEMPRE	14	24
ALGUNAS VECES	12	21
CASI NUNCA	1	2
NUNCA	0	0
NO RESPONDE	3	5
	58	100

Grafica 5. Se trabaja para brindar un servicio amable y eficaz



Analisis

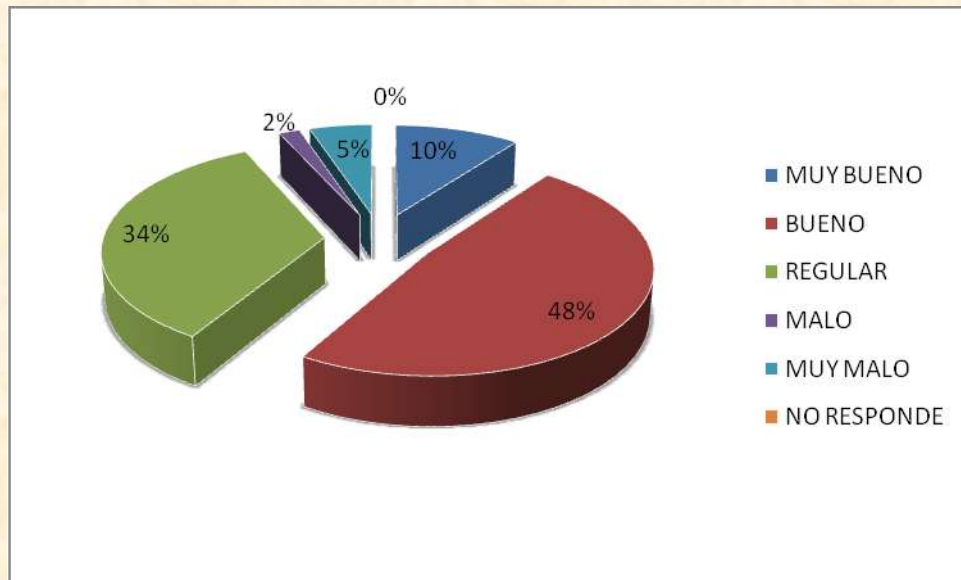
Los resultados de la grafica muestran que el 48 % de los trabajadores de Deltec S.A, afirman que se trabaja para brindar un servicio amable y eficaz, con personas que inspiran confianza y credibilidad. El 21% afirma que solo en algunas ocasiones se brinda un servicio amable y eficaz, y en porcentajes mas bajos los empleados responden que casi nunca y nunca se trabaja de esta manera.

- ¿La relación entre compañeros de trabajo en la organización es?

Tabla 6. La relación entre compañeros de trabajo en la organización

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	6	10
BUENO	28	48
REGULAR	20	34
MALO	1	2
MUY MALO	3	5
NO RESPONDE	0	0
	58	100

Grafica 6. La relación entre compañeros de trabajo en la organización



Analisis

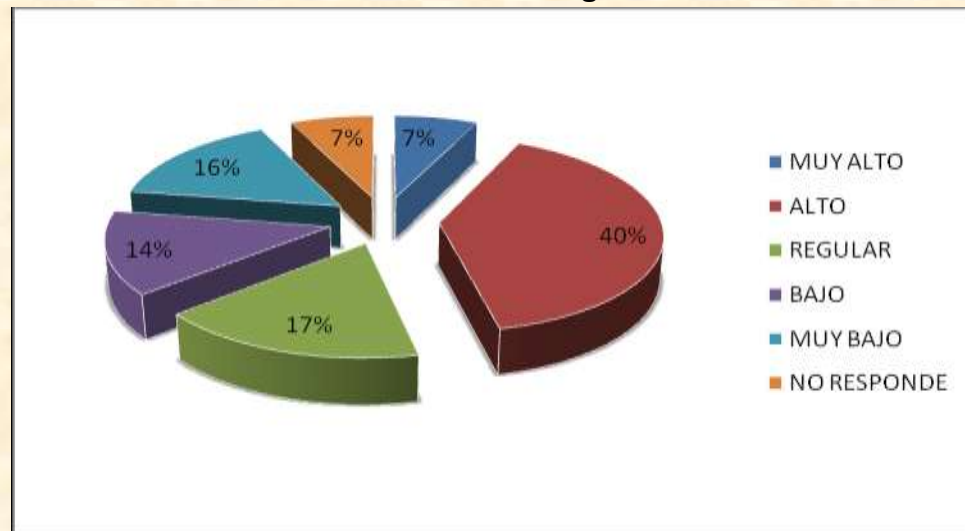
Los resultados obtenidos muestran que el 48% del personal que trabaja en Deltec S.A, tiene una buena relación de trabajo con sus compañeros, así mismo es importante resaltar que el 34% del personal encuestado afirma que la relación de trabajo con los compañeros es regular y en porcentajes más bajos que la relación es muy mala y mala.

- ¿El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es?

Tabla 7. El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ALTO	4	7
ALTO	23	40
REGULAR	10	17
BAJO	8	14
MUY BAJO	9	16
NO RESPONDE	4	7
	58	100

Grafica 7. El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización



Análisis

Teniendo en cuenta los resultados de la grafica se puede observar que el 40% del personal que trabaja en Deltec S.A, afirma que el nivel de compromiso para apoyar a los demás en la organización es alto. Mientras que el 17% de los colaboradores opina que el nivel de compromiso es regular, un 14% opina que es bajo y un 16% opina que es muy bajo.

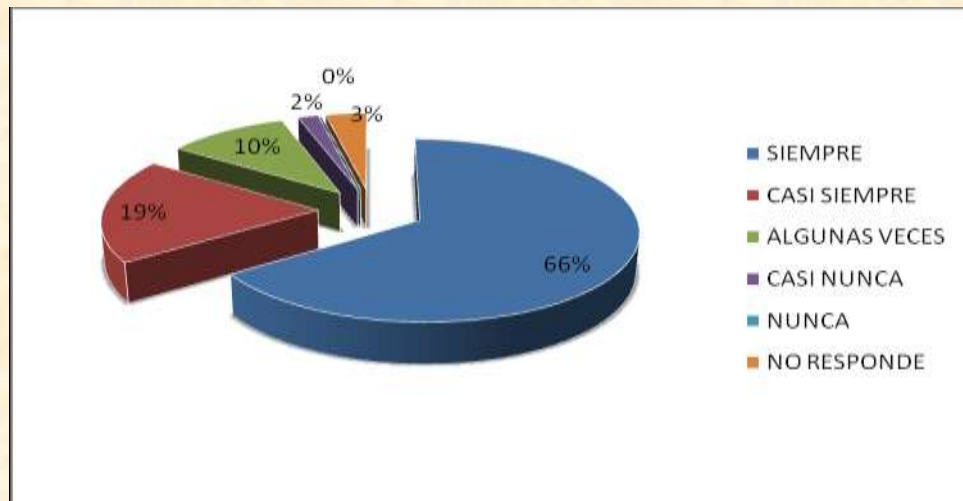
COMUNICACIÓN

- ¿Existe comunicación con compañeros y líderes dentro de mi grupo de trabajo?

Tabla 8. Existe comunicación con compañeros y líderes

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	38	66
CASI SIEMPRE	11	19
ALGUNAS VECES	6	10
CASI NUNCA	1	2
NUNCA	0	0
NO RESPONDE	2	3
	58	100

Gráfica 8. Existe comunicación con compañeros y líderes



Análisis

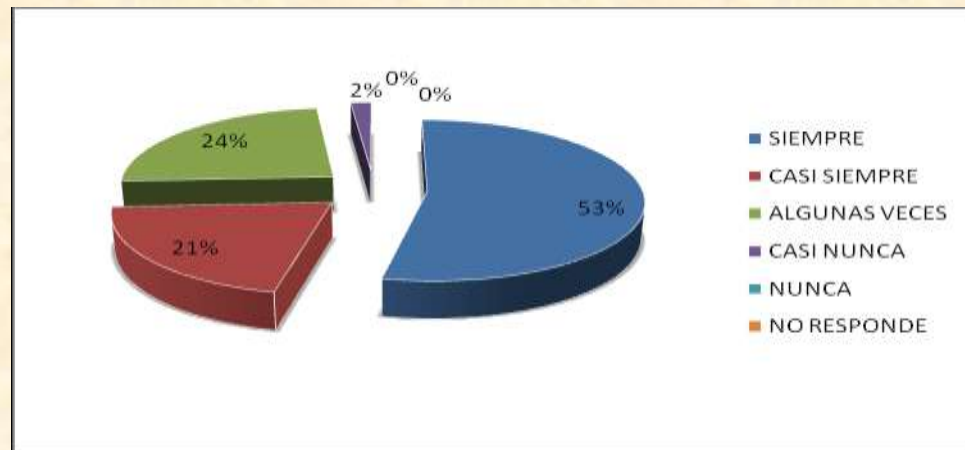
Teniendo en cuenta los resultados de la grafica se puede observar que el 66% de los trabajadores de Deltec S.A afirman que hay buena comunicación entre compañeros y líderes en el equipo de trabajo. Mientras que en porcentajes mucho mas bajos se aprecia que los colaboradores expresan que casi nunca se da la comunicación entre compañeros y líderes.

- ¿La organización cuenta con planes y acciones (capacitaciones, retroalimentaciones, formación) específicos destinados a mejorar mi trabajo?

Tabla 9. La organización cuenta con planes y acciones para mejora mi trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	31	53
CASI SIEMPRE	12	21
ALGUNAS VECES	14	24
CASI NUNCA	1	2
NUNCA	0	0
NO RESPONDE	0	0
	58	100

Grafica 9. La organización cuenta con planes y acciones para mejora mi trabajo



Análisis

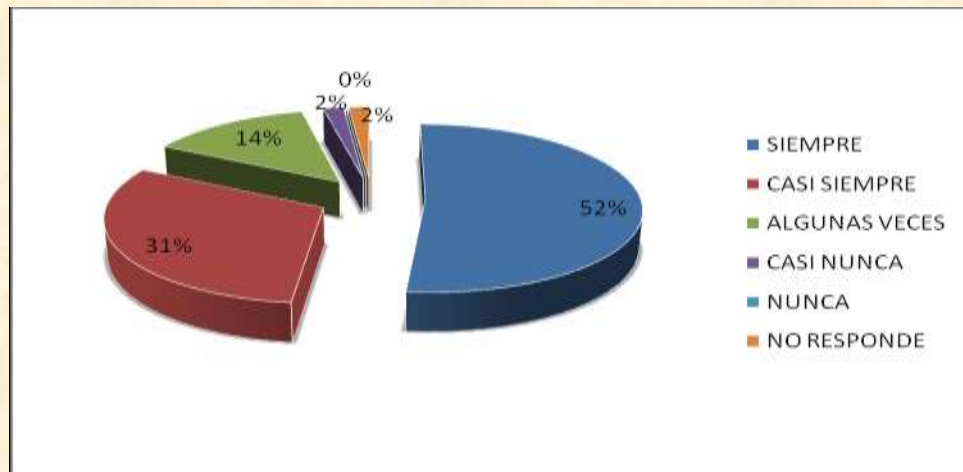
Teniendo en cuenta los resultados de la grafica se puede observar que el 53% de los trabajadores de Deltec S.A, afirman que la organización cuenta con planes y acciones para que los empleados puedan hacer mejor su labor. Mientras que el 24% de los encuestados opina que algunas veces se cuenta con planes y acciones, y en porcentajes más bajos su opinión es que casi nunca la organización cuenta con planes que contribuyan en mejorar la labor.

- ¿Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo?

Tabla 10. Mi jefe me proporciona información suficiente para realizar bien mi trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	30	52
CASI SIEMPRE	18	31
ALGUNAS VECES	8	14
CASI NUNCA	1	2
NUNCA	0	0
NO RESPONDE	1	2
	58	100

Grafica 10. Mi jefe me proporciona información suficiente para realizar bien mi trabajo



Análisis

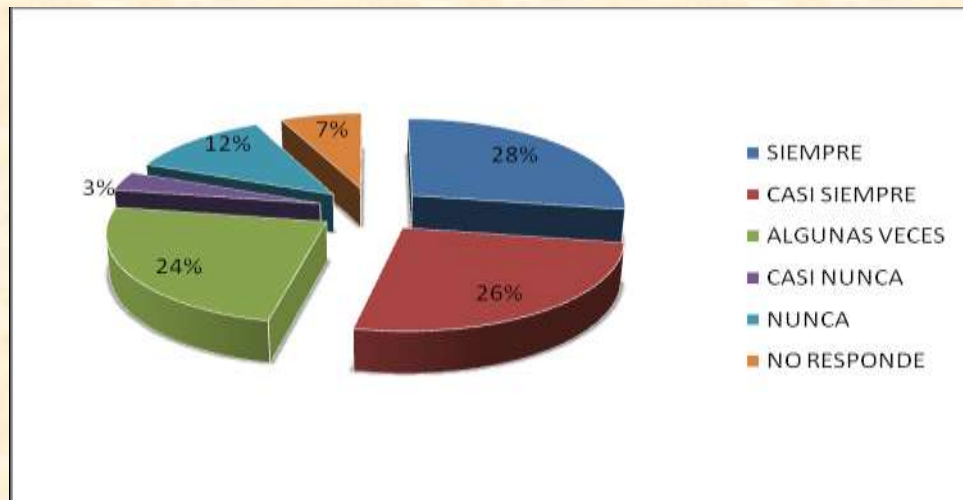
Según los resultados obtenidos en la grafica se puede afirmar que el 52% de los empleados que trabajan en Deltec S.A responden que su jefe les proporciona información suficiente y adecuada para realizar su labor. El 14% opina que algunas veces su jefe proporciona información suficiente. Otro porcentaje menor afirma que casi nunca les proporcionan información suficiente para realizar su labor.

- ¿Podemos expresar abiertamente nuestras ideas aunque no concuerden con las ideas de los demás?

Tabla 11. Podemos expresar abiertamente nuestras ideas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	16	28
CASI SIEMPRE	15	26
ALGUNAS VECES	14	24
CASI NUNCA	2	3
NUNCA	7	12
NO RESPONDE	4	7
	58	100

Grafica 11. Podemos expresar abiertamente nuestras ideas



Análisis

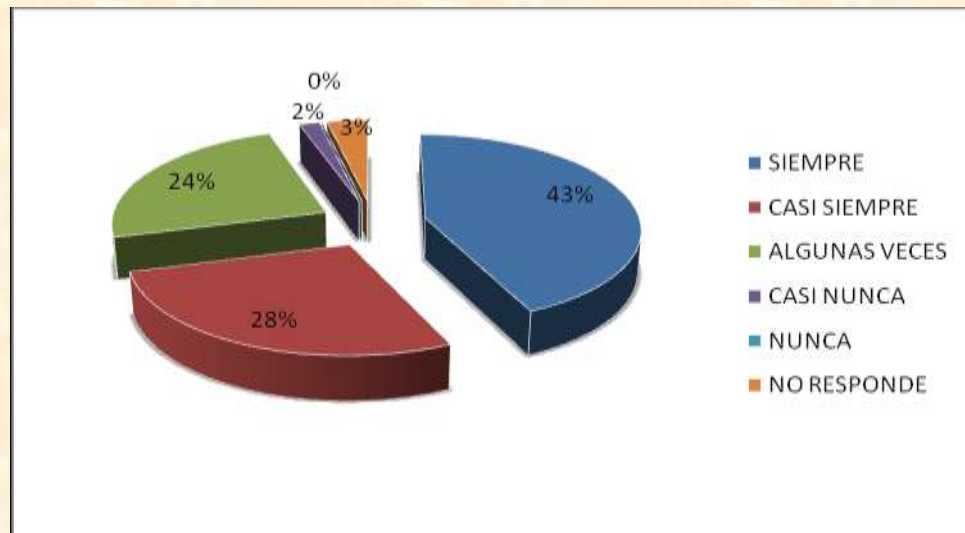
De acuerdo a los resultados de la grafica se puede observar que el 28% de los trabajadores de Deltec S.A, afirma que si pueden expresar sus ideas abiertamente aunque no concuerden con las ideas de los demás. Mientras que en porcentajes mas bajos como el 24%, 12% y 3%, manifiestan que algunas veces, nunca y casi nunca, respectivamente, pueden expresar sus ideas abiertamente.

- ¿Existe comunicación fluida entre mi punto de trabajo y la sede central?

Tabla 12. Existe comunicación fluida entre mi punto de trabajo y la sede central

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	25	43
CASI SIEMPRE	16	28
ALGUNAS VECES	14	24
CASI NUNCA	1	2
NUNCA	0	0
NO RESPONDE	2	3
	58	100

Grafico 12. Existe comunicación fluida entre mi punto de trabajo y la sede central



Análisis

Teniendo en cuenta los resultados de la grafica se puede observar que el 43%de los trabajadores de Deltec S.A afirman que hay buena comunicación de la sede de Popayán con la sede central. Mientras que el 24% opina que algunas veces existe la comunicación entre las sedes, y en porcentajes menores el personal afirma que casi nunca la comunicación es fluida entre el punto de trabajo y la sede central.

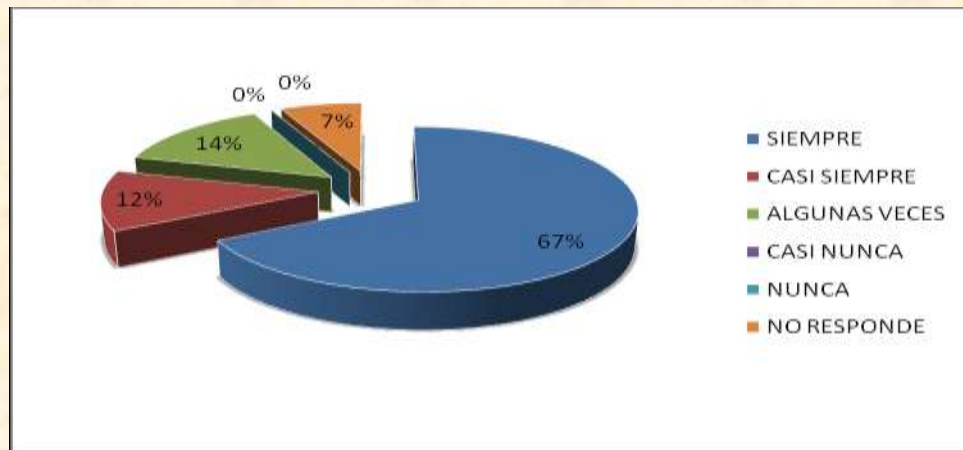
OBJETIVOS Y ROLES

- ¿Siento que cumpla con todas mis funciones en el tiempo estipulado por Deltec S.A?

Tabla 13. Cumpla con todas mis funciones en el tiempo estipulado por la empresa

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	39	67
CASI SIEMPRE	7	12
ALGUNAS VECES	8	14
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
NO RESPONDE	4	7
	58	100

Gráfico 13. Cumpla con todas mis funciones en el tiempo estipulado por la empresa



Análisis

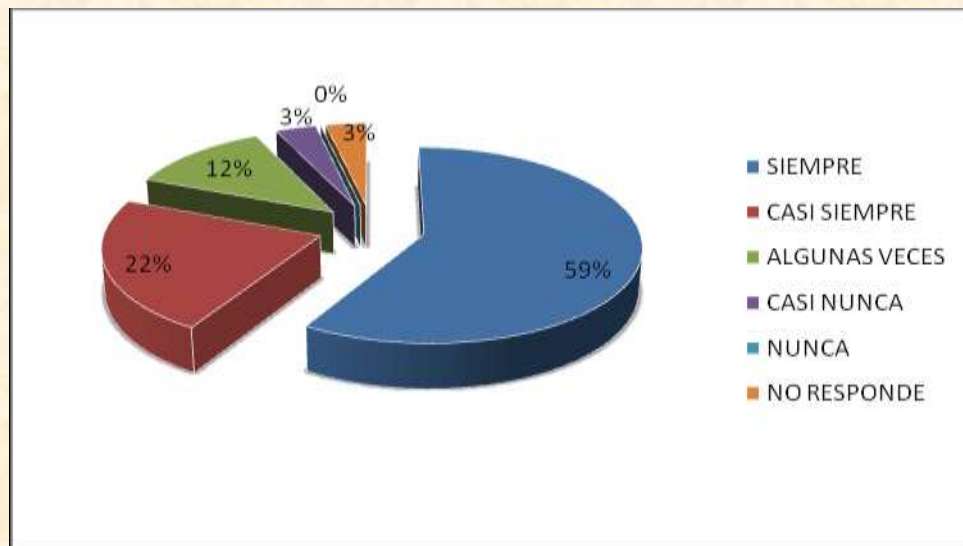
En la grafica se puede observar que la mayoría de los empleados representada en el 67% afirma que cumple con sus funciones en el tiempo establecido por la empresa. Mientras que porcentajes mas bajos como el 12% y el 14% expresan que casi siempre y algunas veces puede cumplir con las funciones asignadas en el tiempo establecido por la empresa.

- ¿En la organización las funciones están claramente definidas?

Tabla 14. En la organización las funciones están claramente definidas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	34	59
CASI SIEMPRE	13	22
ALGUNAS VECES	7	12
CASI NUNCA	2	3
NUNCA	0	0
NO RESPONDE	2	3
	58	100

Grafica 14. En la organización las funciones están claramente definidas



Análisis

Teniendo en cuenta los resultados que se observan en la grafica el 59% de los empleados afirma que en la organización las funciones están claramente definidas. Mientras que el 12% de los empleados responde que algunas veces las funciones están claramente definidas, y en porcentajes más bajos se puede observar que los empleados responden que casi nunca las funciones están claramente definidas.

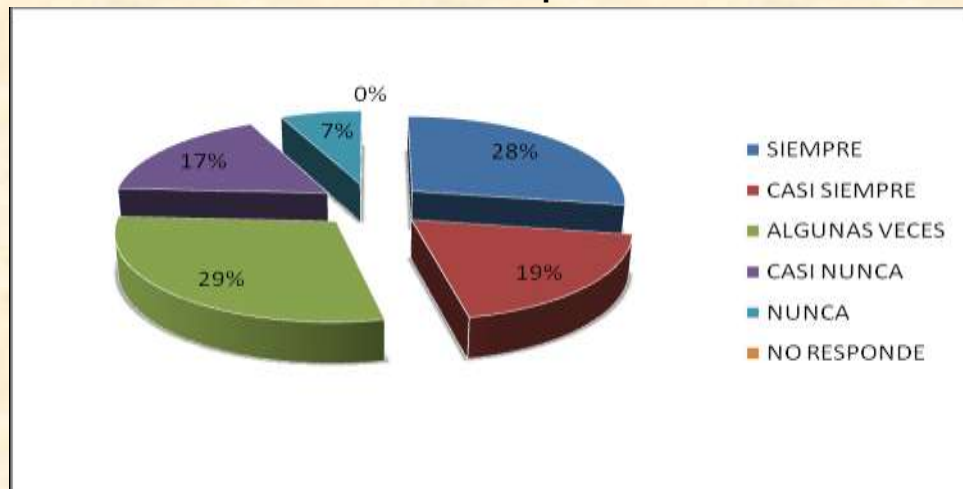
MOTIVACION

- ¿Los jefes y líderes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

Tabla 15. Los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	16	28
CASI SIEMPRE	11	19
ALGUNAS VECES	17	29
CASI NUNCA	10	17
NUNCA	4	7
NO RESPONDE	0	0
	58	100

Grafica 15. Los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal



Análisis

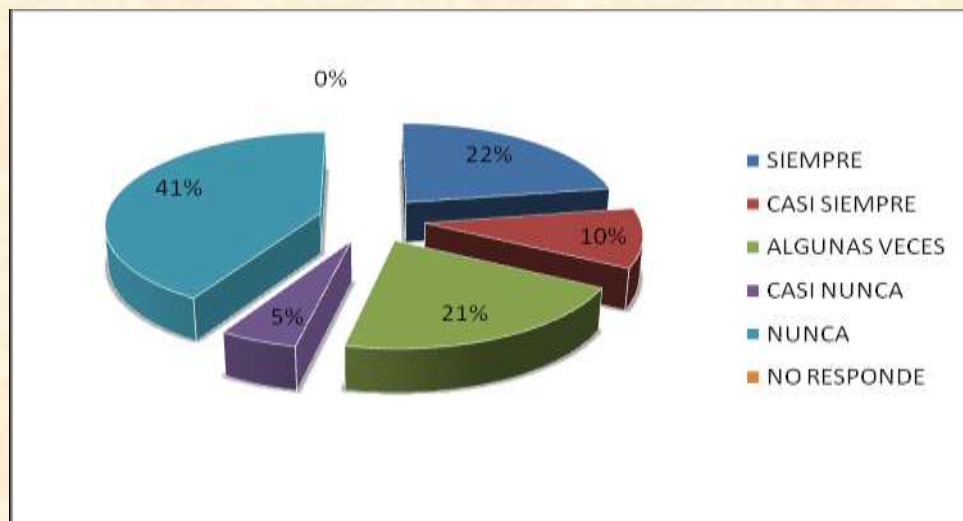
Se observa que el 28% y el 19% de los encuestados opinan que siempre y casi siempre, respectivamente, sus jefes mantienen motivados a sus colaboradores, así mismo, se puede observar que el 29% de los empleados de Deltec S.A, afirma que solamente algunas veces, los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal; en porcentajes menores como el 17% y el 7 % opinan que casi nunca y nunca, respectivamente, sus jefes se preocupan por mantenerlos motivados.

- ¿Participo de las actividades culturales y recreacionales que Deltec S.A realiza?

Tabla 16. Participo de las actividades culturales y recreacionales

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	22
CASI SIEMPRE	6	10
ALGUNAS VECES	12	21
CASI NUNCA	3	5
NUNCA	24	41
NO RESPONDE	0	0
	58	100

Grafica 16. Participo de las actividades culturales y recreacionales



Análisis

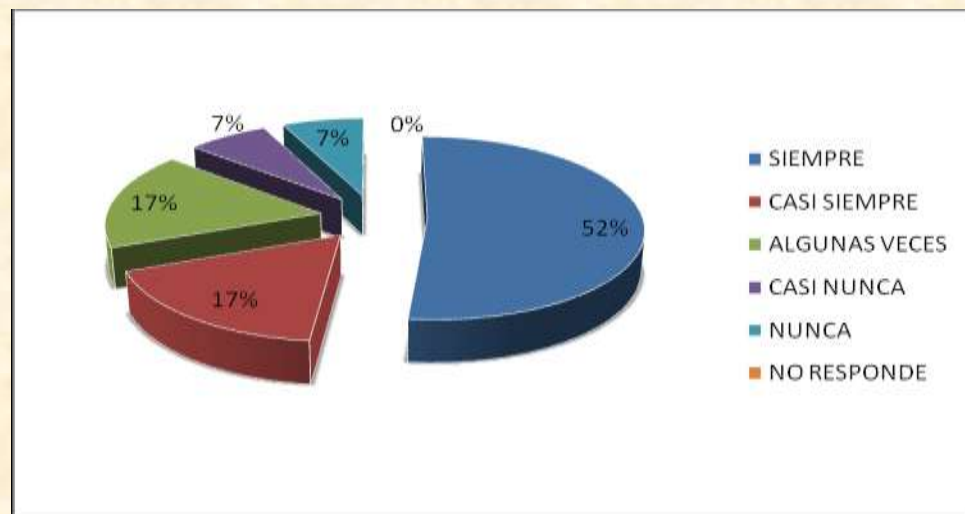
En la gráfica se puede observar que sólo el 22% de los empleados de Deltec S.A, afirma que ha participado de actividades culturales y recreacionales promovidos por la empresa. De igual manera se observa que el 21% ha participado algunas veces de las actividades lúdicas, mientras que la mayoría de los empleados muestra su inconformidad cuando el 41% de ellos manifiesta que nunca ha participado de las actividades culturales y recreacionales promovidas por Deltec S.A.

- ¿Deltec S.A brinda estabilidad a sus empleados teniendo en cuenta su productividad y la calidad de su trabajo?

Tabla 17. La empresa brinda estabilidad a sus empleados

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	30	52
CASI SIEMPRE	10	17
ALGUNAS VECES	10	17
CASI NUNCA	4	7
NUNCA	4	7
NO RESPONDE	0	0
	58	100

Grafica 17. La empresa brinda estabilidad a sus empleados



Análisis

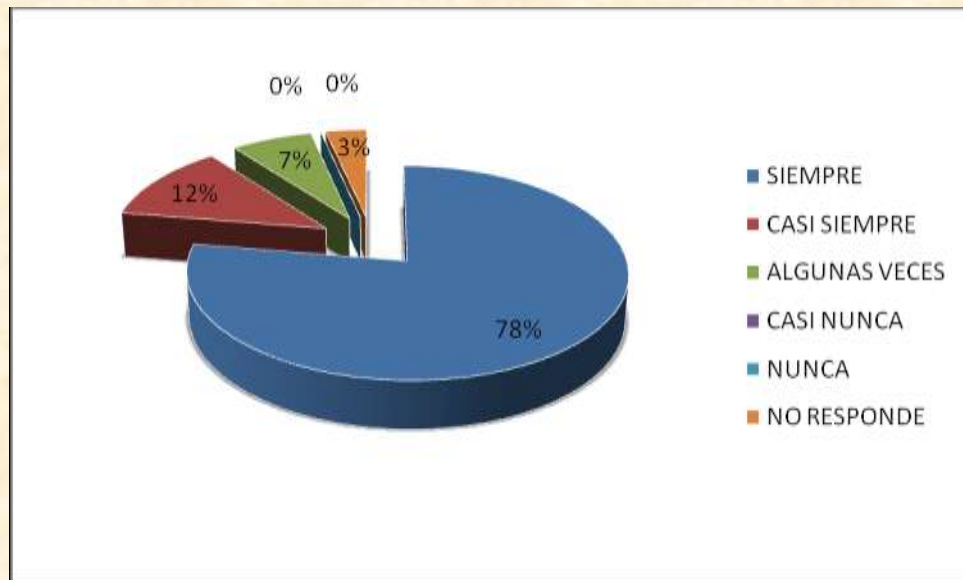
En la grafica se puede observar que el 52% de los empleados de Deltec S.A, afirman que la empresa brinda estabilidad a sus colaboradores teniendo en cuenta su productividad y calidad de su trabajo. El 17% afirma que algunas veces se brinda oportunidad, y en porcentajes más bajos manifiestan que casi nunca y nunca la empresa tiene en cuenta su productividad y calidad de su trabajo para brindarles estabilidad.

- ¿En mi vida personal mi trabajo significa un reto para mí?

Tabla 18. En mi vida personal mi trabajo significa un reto para mí

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	45	78
CASI SIEMPRE	7	12
ALGUNAS VECES	4	7
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
NO RESPONDE	2	3
	58	100

Grafica 18. En mi vida personal mi trabajo significa un reto para mí



Análisis

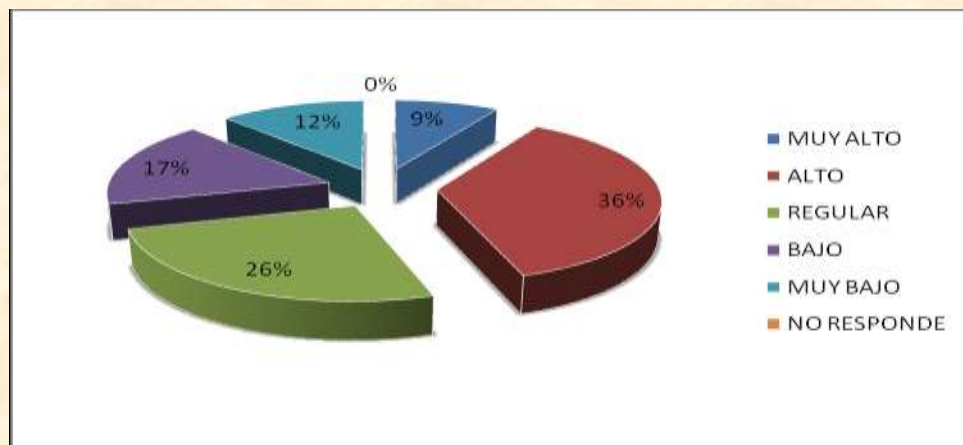
De acuerdo a la grafica se puede ver que el 78% de los colaboradores de Deltec S.A, afirman que en su vida personal su trabajo es un reto. Mientras que en porcentajes mas bajos, responden que casi siempre o algunas veces su trabajo es un reto.

- ¿Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo?

Tabla 19. Mi remuneración está acorde con las responsabilidades de mi cargo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ALTO	5	9
ALTO	21	36
REGULAR	15	26
BAJO	10	17
MUY BAJO	7	12
NO RESPONDE	0	0
	58	100

Grafica 19. Mi remuneración está acorde con las responsabilidades de mi cargo



Análisis

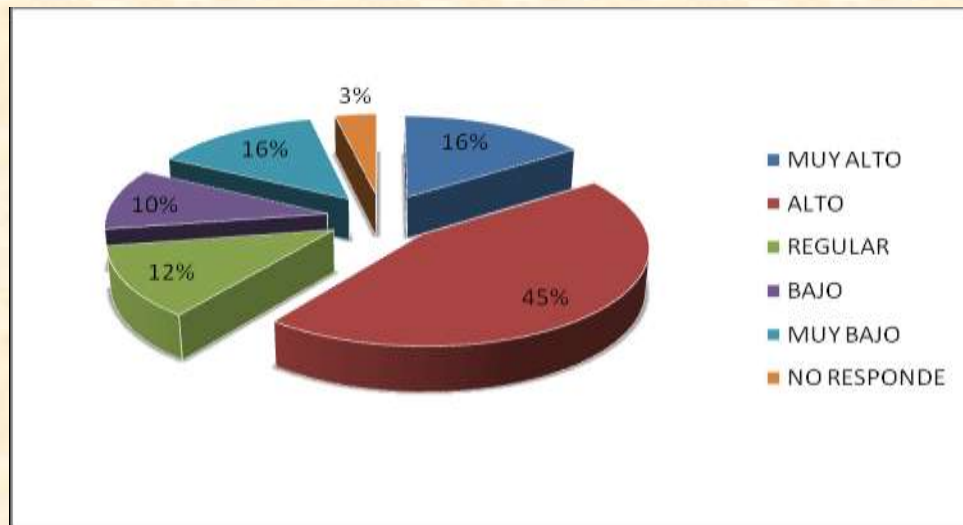
Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica se puede observar que el 36% de los empleados de Deltec S.A, afirma que su remuneración salarial en comparación con lo que otros ganan y hacen en la organización es alta. Mientras que el 26% manifiesta que es regular y en porcentajes más bajos como el 17% y el 12% afirman que su remuneración salarial en comparación con lo que otros ganan es bajo y muy bajo respectivamente.

- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

Tabla 20. Cómo califica su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ALTO	9	16
ALTO	26	45
REGULAR	7	12
BAJO	6	10
MUY BAJO	8	14
NO RESPONDE	2	3
	58	100

Grafica 20. Cómo califica su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza



Análisis

De acuerdo a los resultados que se observan en la gráfica el 16% y el 45% de los empleados de Deltec S.A, afirma que su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza es muy alto y alto, respectivamente. Mientras que en porcentajes más bajos manifiestan que su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza es bajo, muy bajo y regular.

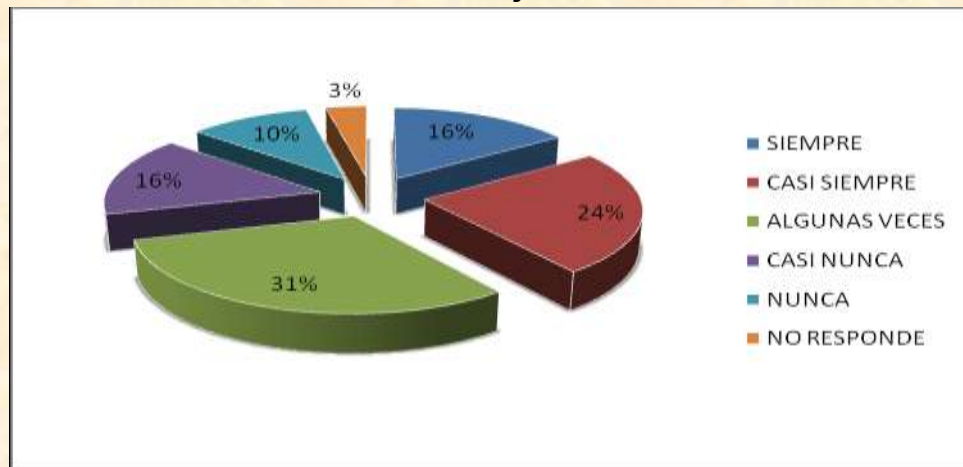
RECONOCIMIENTO

- ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

Tabla 21. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	16
CASI SIEMPRE	14	24
ALGUNAS VECES	18	31
CASI NUNCA	9	16
NUNCA	6	10
NO RESPONDE	2	3
	58	100

Grafica 21. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores



Análisis

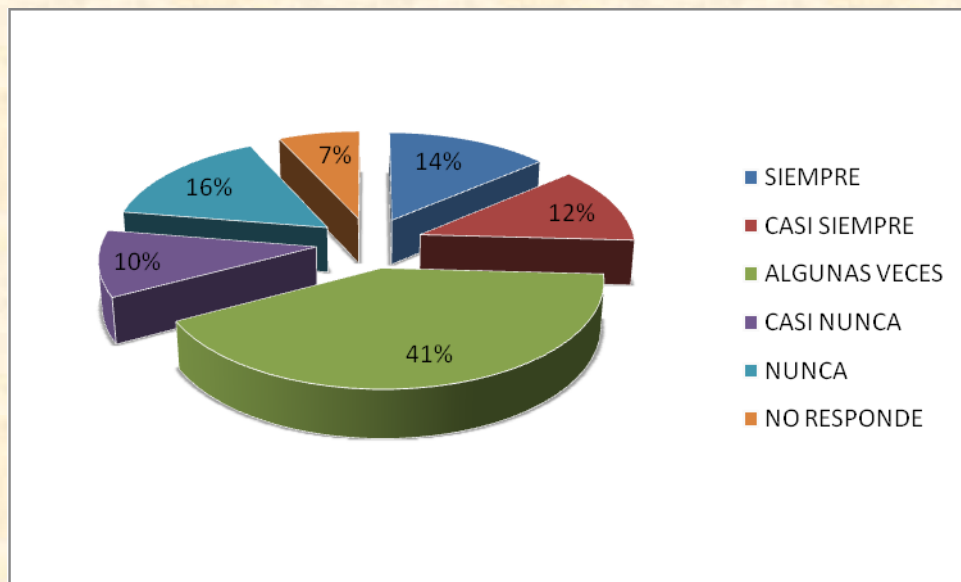
De acuerdo a los resultados de la gráfica se puede observar que el 16% y el 24% de los empleados de Deltec S.A afirma que siempre y casi siempre se otorgan buenos beneficios a los trabajadores; el 31%, afirma que algunas veces la organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores. Mientras que en porcentajes más bajos como el 16% y el 10% manifiestan que casi nunca y nunca, respectivamente la organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores.

- ¿Los jefes reconocen y valoran mi trabajo?

Tabla 22. Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	14
CASI SIEMPRE	7	12
ALGUNAS VECES	24	41
CASI NUNCA	6	10
NUNCA	9	16
NO RESPONDE	4	7
	58	100

Gráfica 22. Los jefes reconocen y valoran mi trabajo



Análisis

Los resultados de la gráfica muestran que el 26% de los empleados afirman que siempre y casi siempre los jefes reconocen y valoran su trabajo. Y el 41% de los empleados de Deltec S.A, afirma que algunas veces los jefes reconocen y valoran su trabajo. Mientras que un porcentaje menor como el 10% y el 16% manifiesta que casi nunca y nunca, respectivamente se reconoce y valora su trabajo por parte de su jefe.

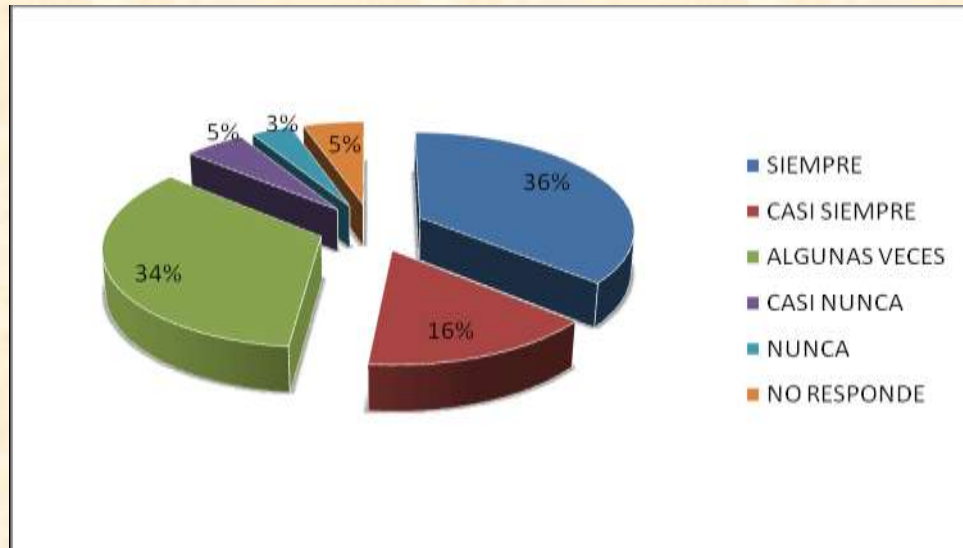
LIDERAZGO

- ¿Siento apoyo en mi jefe o líder cuando me encuentro en dificultades?

Tabla 23. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	21	36
CASI SIEMPRE	9	16
ALGUNAS VECES	20	34
CASI NUNCA	3	5
NUNCA	2	3
NO RESPONDE	3	5
	58	100

Grafica 23. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades



Análisis

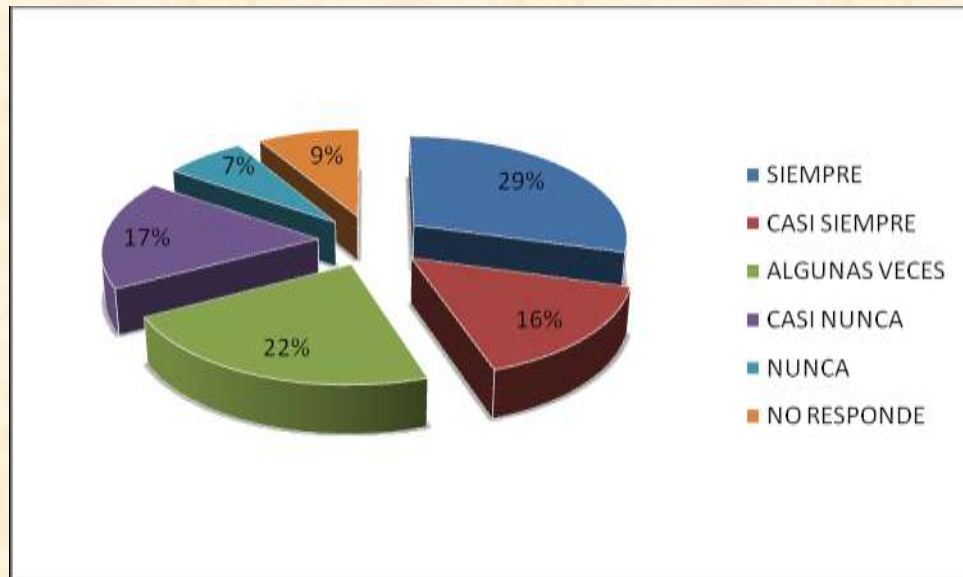
De acuerdo a los resultados obtenidos se puede ver que el 36% de los empleados de Deltec S.A, afirma que siempre sienten apoyo por parte de sus jefes cuando están en dificultades. Mientras que el 35% opina que solo algunas veces, y en porcentajes más bajos los colaboradores manifiestan que casi nunca y nunca tienen el apoyo de su jefe cuando están en dificultades.

- ¿Mi jefe me respalda frente a sus superiores?

Tabla 24. Mi jefe me respalda frente a sus superiores

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	29
CASI SIEMPRE	9	16
ALGUNAS VECES	13	22
CASI NUNCA	10	17
NUNCA	4	7
NO RESPONDE	5	9
	58	100

Grafica 24. Mi jefe me respalda frente a sus superiores



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica se puede observar que el 29% de los empleados de Deltec S.A, afirma que su jefe le respalda frente a superiores. Mientras que en porcentajes más bajos como el 22%, 17% y 7%, manifiestan que algunas veces, casi nunca y nunca, respectivamente, han sentido el respaldo de su jefe frente a superiores.

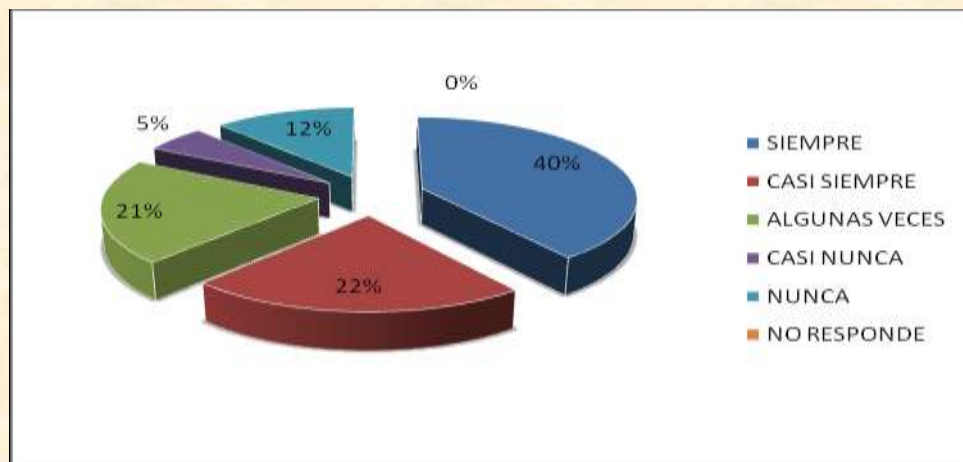
AUTORIDAD Y AUTONOMIA

- ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?

Tabla 25. Mi jefe me da autonomía para tomar decisiones

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	23	40
CASI SIEMPRE	13	22
ALGUNAS VECES	12	21
CASI NUNCA	3	5
NUNCA	7	12
NO RESPONDE	0	0
	58	100

Grafica 25. Mi jefe me da autonomía para tomar decisiones



Análisis

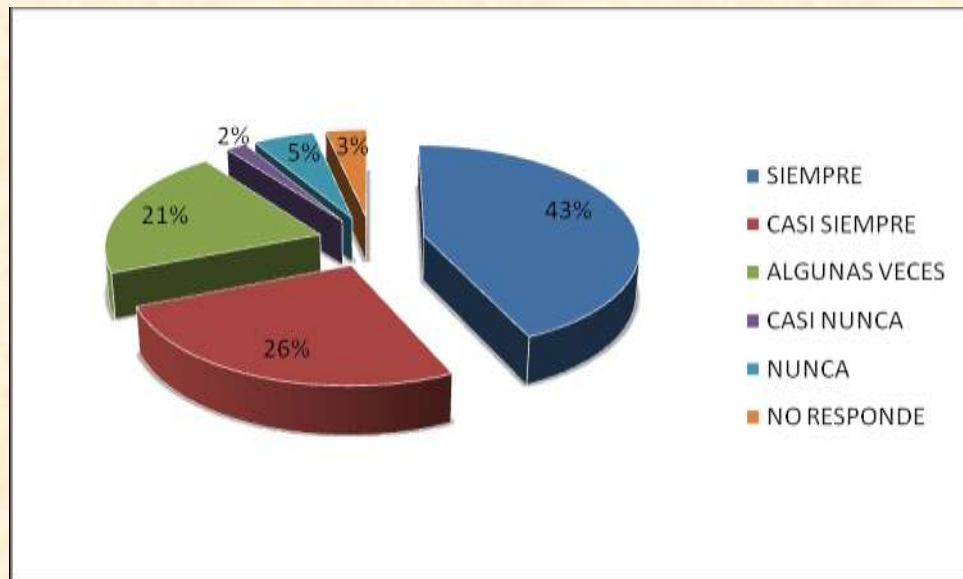
Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica se puede observar que el 40% de los empleados de Deltec S.A. afirma que su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades. Mientras que en porcentajes mucho más bajos como el 21%, 5%, 12%, manifiestan que algunas veces, casi nunca y nunca, respectivamente, su jefe les brinda autonomía para el desarrollo de su trabajo.

- ¿Siento que puedo aportar nuevas ideas para el mejoramiento de mi trabajo?

Tabla 26. Puedo aportar nuevas ideas para el mejoramiento de mi trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	25	43
CASI SIEMPRE	15	26
ALGUNAS VECES	12	21
CASI NUNCA	1	2
NUNCA	3	5
NO RESPONDE	2	3
	58	100

Grafica 26. Puedo aportar nuevas ideas para el mejoramiento de mi trabajo



Análisis

De acuerdo a los resultados de la gráfica se puede observar que el 43% de los empleados de Deltec S.A, afirma que puede aportar nuevas ideas para el mejoramiento de su trabajo. Mientras que en porcentajes más bajos manifiestan que casi nunca y nunca pueden hacer aportes nuevos para mejorar su trabajo.

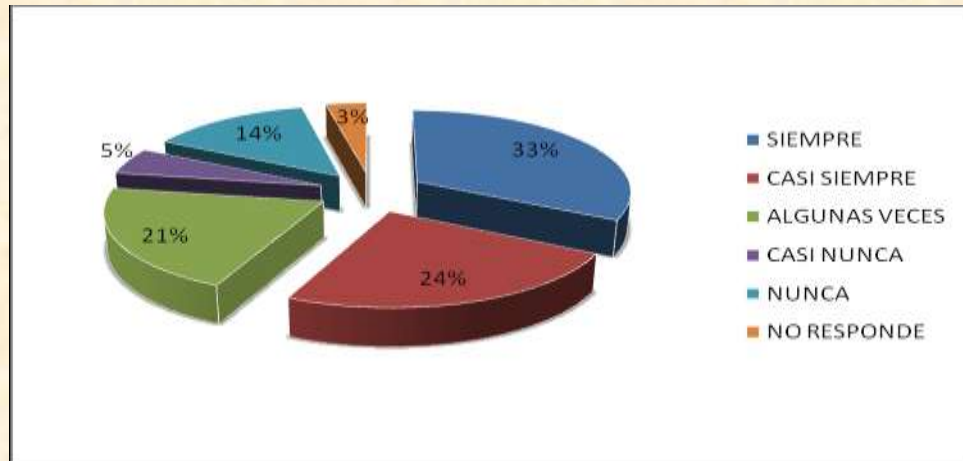
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- ¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?

Tabla 27. Mi jefe me brinda retroalimentación para reforzar mis puntos débiles

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	19	33
CASI SIEMPRE	14	24
ALGUNAS VECES	12	21
CASI NUNCA	3	5
NUNCA	8	14
NO RESPONDE	2	3
	58	100

Grafica 27. Mi jefe me brinda retroalimentación para reforzar mis puntos débiles



Análisis

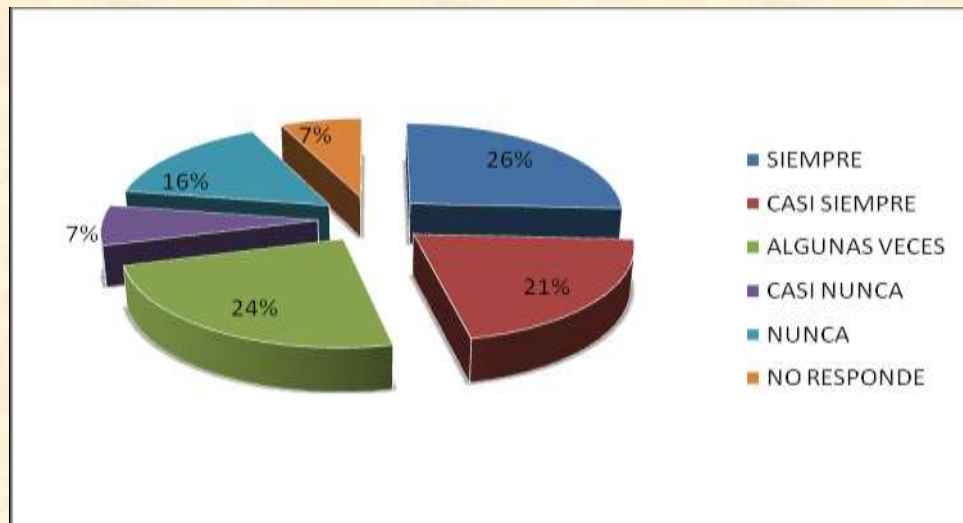
Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica se puede observar que el 33% de los empleados de Deltec S.A, afirman que su jefe brinda retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño. Mientras que en porcentajes menores como el 21%, 5% y el 14% los colaboradores manifiestan que algunas veces, casi nunca y nunca, respectivamente, su jefe brinda retroalimentación para reforzar sus puntos débiles.

- ¿Se califican los errores en nuestro trabajo teniendo en cuenta las razones que los motivaron?

Tabla 28. Se califican los errores en nuestro trabajo teniendo en cuenta las razones que los motivaron

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	26
CASI SIEMPRE	12	21
ALGUNAS VECES	14	24
CASI NUNCA	4	7
NUNCA	9	16
NO RESPONDE	4	7
	58	100

Gráfica 28. Se califican los errores en nuestro trabajo teniendo en cuenta las razones que los motivaron



Análisis

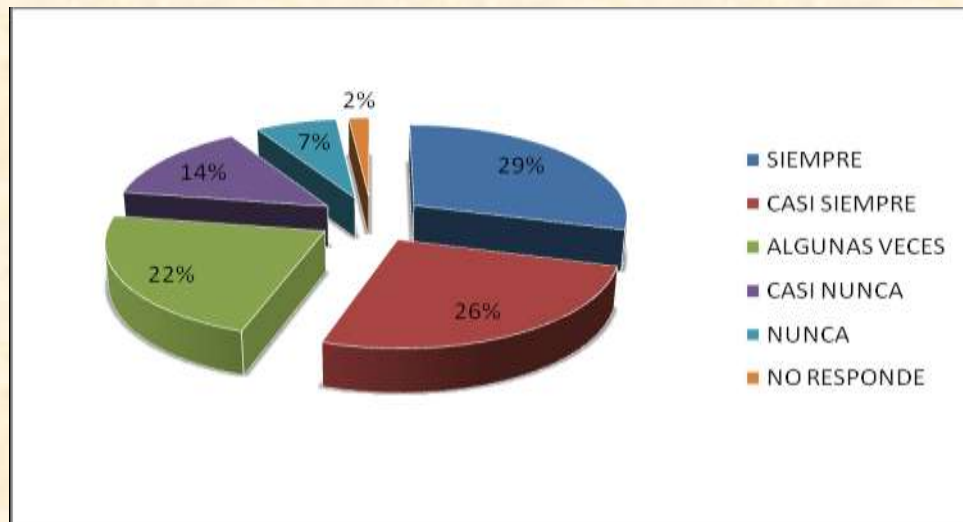
Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica se puede observar que el 26% de los empleados de Deltec S.A, afirma que siempre se califican los errores en su trabajo teniendo en cuenta las razones que los motivaron. Mientras que el 24% manifiesta que algunas veces se califican los errores en su trabajo teniendo en cuenta las razones que los motivaron, y en porcentajes menores como el 16% y el 7% los colaboradores manifiestan casi nunca y nunca respectivamente.

- ¿Deltec S.A, tiene comités en los que puedo participar y expresar mis inquietudes?

Tabla 29. Deltec S.A, tiene comités en los que puedo participar

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	29
CASI SIEMPRE	15	26
ALGUNAS VECES	13	22
CASI NUNCA	8	14
NUNCA	4	7
NO RESPONDE	1	2
	58	100

Grafica 29. Deltec S.A, tiene comités en los que puedo participar



Análisis

De acuerdo a la graficas se puede observar que el 29% y 26% de los empleados de Deltec S.A, afirman que la empresa siempre y casi siempre tiene comités en los que pueden participar y expresar sus inquietudes. Mientras que en porcentajes más bajos como 22%, 14% y 7%, manifiestan que algunas veces, casi nunca y nunca la empresa tiene comités en los que puedan participar y expresar sus inquietudes.

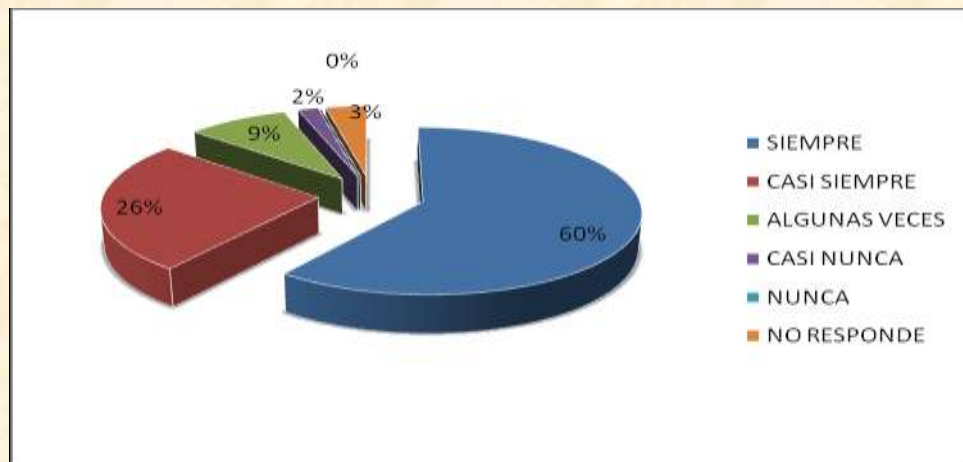
CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO

- ¿Recibo constantemente capacitación sobre Salud Ocupacional y seguridad industrial. He recibido capacitación sobre Salud Ocupacional?

Tabla 30. Recibo constantemente capacitación sobre Salud Ocupacional y seguridad industrial

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	35	60
CASI SIEMPRE	15	26
ALGUNAS VECES	5	9
CASI NUNCA	1	2
NUNCA	0	0
NO RESPONDE	2	3
	58	100

Grafica 30. Recibo constantemente capacitación sobre Salud Ocupacional y Seguridad Industrial



Análisis

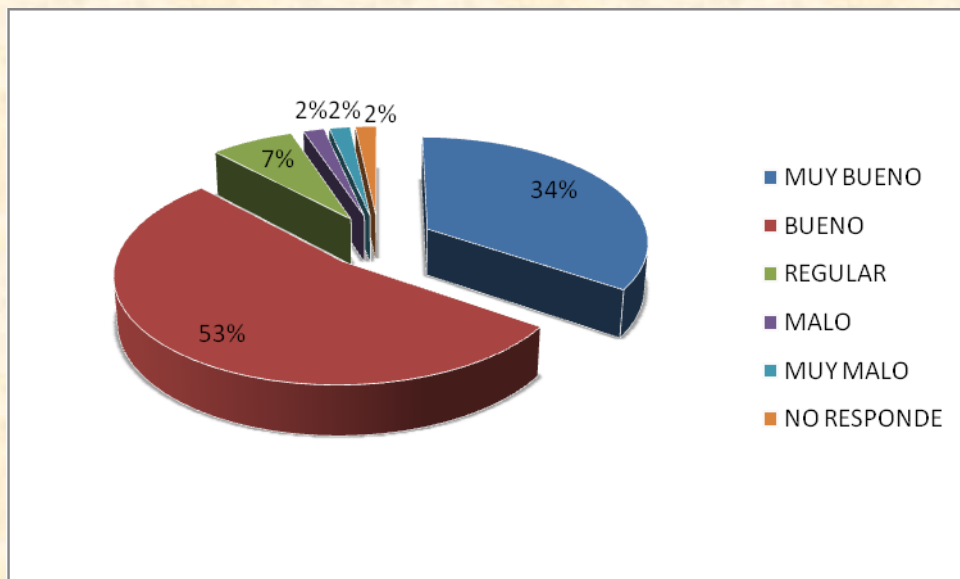
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la gráfica se puede observar que la mayoría de los empleados de Deltec S.A, representada en un 60% afirma que reciben constante capacitación sobre salud ocupacional y seguridad industrial. Mientras que en un porcentaje mucho menor manifiesta que casi nunca ha recibido capacitación sobre salud ocupacional y seguridad industrial.

- ¿Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es?

Tabla 31. Ambiente de trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	20	34
BUENO	31	53
REGULAR	4	7
MALO	1	2
MUY MALO	1	2
NO RESPONDE	1	2
	58	100

Grafica 31. Ambiente de trabajo



Análisis

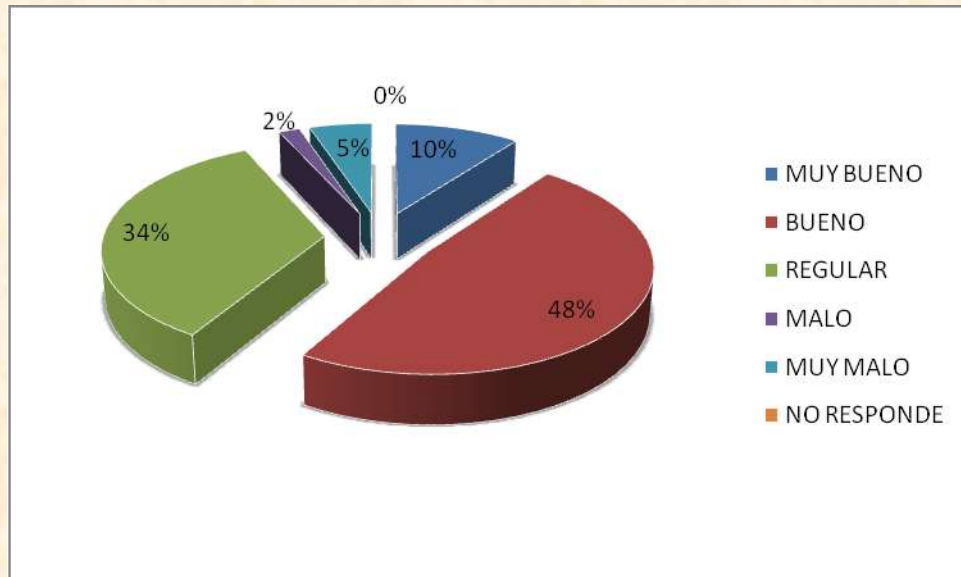
De acuerdo con los resultados obtenidos en la gráfica se puede decir que el 34% y 53% de los Empleados de Deltec S.A, afirman que para el desempeño de sus labores el ambiente de trabajo es muy bueno y bueno, respectivamente, mientras que en porcentajes más bajos manifiestan que el ambiente de trabajo para desempeñar su labor es malo y muy malo.

- ¿El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es?

Tabla 32. Nivel de recursos para realizar mi trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	6	10
BUENO	28	48
REGULAR	20	34
MALO	1	2
MUY MALO	3	5
NO RESPONDE	0	0
	58	100

Grafica 32. Nivel de recursos para realizar mi trabajo



Análisis

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la gráfica se puede observar que el 48% de los empleados de Deltec S.A, afirma que el nivel de recursos con los que cuenta para realizar bien su trabajo es bueno. Mientras que el 34% opina que es regular y porcentajes más bajos refieren que es malo y muy malo el nivel de recursos con los que cuentan para realizar su labor.

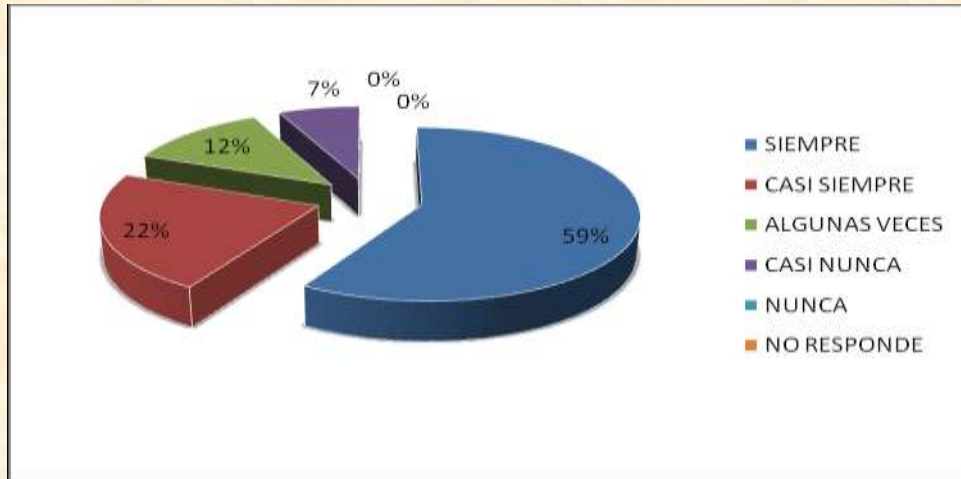
PERTENENCIA

- ¿Le he manifestado a mi familia o amigos si siento orgullo de trabajar en Deltec S.A?

Tabla 33. Manifiesto a mi familia o amigos si siento orgullo de trabajar en la organización

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	34	59
CASI SIEMPRE	13	22
ALGUNAS VECES	7	12
CASI NUNCA	4	7
NUNCA	0	0
NO RESPONDE	0	0
	58	100

Grafica 33. Manifiesto a mi familia o amigos si siento orgullo de trabajar en la organización



Análisis

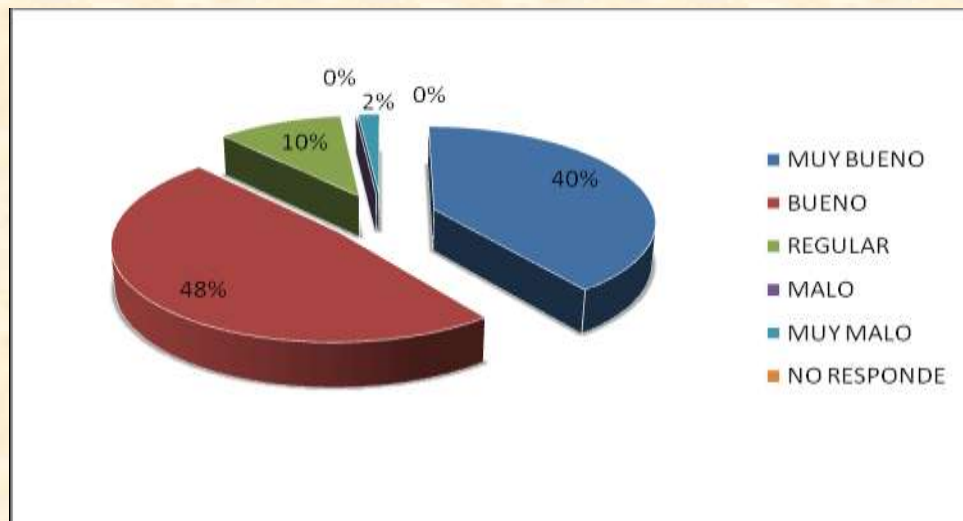
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la gráfica se puede observar que el 59% de los empleados de Deltec S.A, afirman que le han manifestado a su familia o amigos su orgullo de trabajar en Deltec S.A. Mientras que otros manifiestan que algunas veces y en porcentajes más bajos refieren que casi nunca le han comentado a su familia o amigos su orgullo de pertenecer a la empresa.

- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

Tabla 34. Nivel de satisfacción por pertenecer a la organización

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	23	40
BUENO	28	48
REGULAR	6	10
MALO	0	0
MUY MALO	1	2
NO RESPONDE	0	0
	58	100

Grafica 34. Nivel de satisfacción por pertenecer a la organización



Análisis

Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica se puede ver que el 48% de los empleados de Deltec S.A, afirma que el nivel de satisfacción por pertenecer a la organización es bueno. Mientras que en porcentajes más bajos como el 10% y 2% manifiestan que su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización es regular y muy malo, respectivamente.

8. PLAN DE MEJORAMIENTO

El Plan de Mejoramiento que se propone, contiene las estrategias idóneas para contribuir al mejoramiento y mantenimiento de las variables que inciden en el Clima Organizacional de la empresa Deltec. S.A., así como también las recomendaciones para el uso de este plan. Este Plan es adaptado de acuerdo a los resultados del diagnostico realizado a los colaboradores de la empresa.

Igualmente, servirá como un instrumento que guiará a los líderes a mantener un clima laboral agradable, lo cual permitirá retener y mantener personas claves dentro de la organización, así mismo, contar con un personal altamente calificado y motivado, capaz de compartir y ser fiel a su filosofía empresarial.

PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DELTEC S.A												
QUÉ			CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO		CUANTO		
Variable	Objetivo	Meta	Acciones	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicial de actividad	Fecha finalización de actividad	Recursos Financieros (\$) requeridos	Recursos No Financieros requeridos	Procedencia Recursos
SOCIALIZACIÓN	Socializar el plan de mejoramiento recomendado para la optimización del Clima Organizacional	Conocimiento total por parte de los colaboradores de la empresa Deltec S.A, sede Popayán del plan de mejoramiento del Clima Organizacional, con el fin de que participen en las actividades propuestas.	1.Reunión informativa	Número total de colaboradores Vs número de colaboradores informados.	Falta de un horario adecuado para que los colaboradores escuchen la propuesta, falta respaldo de jefes de proyecto.	Difundir la información con el jefe encargado de cada proyecto.	Lucia Ibarra				1. Papel	EMPRESA
						Exponer circulares internos en carteleras y puntos estratégicos para que el personal este informado de la actividad.					2.Refrigerios	
			2. Envío de Correos electrónicos a personal administrativo y jefes de cada proyecto.			Concertar un horario con los Jefes de proyecto, con anticipación.					3. Internet	
MOTIVACION	1. Mejorar el nivel de motivación de los directivos frente a los colaboradores.	Lograr que los colaboradores de Deltec S.A realicen sus labores con entusiasmo y alto sentido de pertenencia con la	1. Charlas motivacionales para directivos y colaboradores.	1. Cronograma de actividades de charlas motivacionales en el mes	Falta de un horario adecuado para que los colaboradores escuchen la propuesta, falta respaldo de jefes de	Difundir la información con el jefe encargado de cada proyecto.	Asignado por la empresa	Estipulado por la empresa	Estipulado por la empresa		1. Videobeam, folletos	EMPRESA

Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán

	2. Estimular la participación de los colaboradores en actividades lúdicas y recreacionales.	Organización.	2. Actividades deportivas y de esparcimiento.	2. Encuestas de satisfacción	proyecto.	Tener en cuenta las opiniones de los funcionarios, para que se motiven y participen de las actividades.					2. Papelería	
	3. Crear un plan de incentivos para resaltar la labor de los empleados.		3. Entrega de bonos para premiar y reconocer al mejor empleado del mes a nivel operativo y administrativo	3. Seguimiento del desempeño		Exponer información en carteleras y puntos estratégicos para que el personal este informado.					3. Bonos	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Mejorar las relaciones interpersonales entre directivos y colaboradores, mediante una comunicación asertiva	Mantener una buena comunicación verbal y escrita entre coordinadores y colaboradores	1. Reuniones para debatir y reflexionar lo que sucede en la empresa	1. Cronograma de reuniones realizadas en el mes	Falta de tiempo de los funcionarios para escuchar la propuesta, falta de interés o motivación.	Utilizar diferentes métodos de comunicación de tal forma que por todos los medios disponibles estén comunicados e informados.	Asignado por la empresa	Estipulado por la empresa	Estipulado por la empresa		1. Salón	EMPRESA
			2. Dinámicas	2. Evaluación		Exponer circulares internos en carteleras y puntos estratégicos para que el personal este informado de la actividad					2. Papelería	
			3. Plegables y carteleras informativas	3. Cuestionario		Tener en cuenta las opiniones de los funcionarios, para que se motiven y participen de las actividades					3. Cartulinas, papelería	

Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán

TRABAJO EN EQUIPO	1. Mejorar las relaciones interpersonales y grupales de los colaboradores de Deltec S.A, mediante espacios de trabajo en equipo.	Fomentar las buenas relaciones interpersonales entre funcionarios y coordinadores	1. videos	1. Cuestionario	Falta de tiempo de los funcionarios para escuchar la propuesta, falta de interés o motivación.	Difundir la información con el jefe encargado de cada proyecto	Asignado por la empresa	Estipulado por la empresa	Estipulado por la empresa			1. Papelería	EMPRESA	
	2. Lograr que los colaboradores de Deltec S.A reconozcan y valoren las funciones que realiza cada integrante de su equipo.		2. Charlas lúdicas	2. Encuestas de satisfacción								La información de las actividades que se van a realizar se da con tres días de anticipación y se confirma asistencia.		2. Videobeam
	3. Lograr sinergia entre el equipo de colaboradores.		3. Taller	3. Evaluación								3. Bodega		
CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	1. Mejorar el estado de las condiciones ambientales y físicas de los puestos de trabajo	Lograr que los funcionarios de Deltec S.A tengan las adecuadas condiciones físicas de trabajo y las herramientas apropiadas para realizar su trabajo	1. Inventario del estado físico de los puestos de trabajo	1. Chequeos mensuales para conocer su estado	Falta de tiempo y de interés para realizar un chequeo del estado de las herramientas de trabajo	Programar con anticipación la revisión del estado de los puestos de trabajo	Asignado por la empresa	Estipulado por la empresa	Estipulado por la empresa			1. Papelería	EMPRESA	

Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán

	2. Contar con herramientas y equipos en óptimas condiciones para desarrollar bien su labor		2. Adquirir las herramientas suficientes para asignar a cada empleado lo requerido	2. Crear comité de seguimiento		Delegar las funciones a los comités encargados					2. Formatos verificación	
RECONOCIMIENTO	1. Lograr que los jefes inmediatos comprendan la importancia de reconocer la labor de sus colaboradores	Que el personal cuente con estímulos que los motive para obtener un mayor rendimiento y satisfacción en la organización	1. Taller	1. Evaluación	Falta de tiempo de los funcionarios para participar de las actividades propuesta, falta de interés o motivación.	Utilizar varias formas de comunicación de forma que por todos los medios disponibles estén comunicados e informados.	Asignado por la empresa	Estipulado por la empresa	Estipulado por la empresa		1. Papelería	EMPRESA
	2. Buscar tanto el desarrollo del trabajador como la eficiencia empresarial		2. Dinámicas	2. Entrevista grupal		La información de las actividades que se van a realizar se da con tres días de anticipación y se confirma asistencia.					2.Refrigerios	
			3. Métodos audiovisuales	Cronograma							3. Bodega	
			4. Programa de premios (Reconocer públicamente al funcionario destacado por su trabajo, días de descanso especial, Becas para estudio)	Resultados de producción								
			5. Cuadro de honor para destacar a los empleados por sus resultados durante el mes	Postulación de candidatos por los jefes inmediatos		Tener en cuenta las opiniones de los funcionarios, para que se motiven y participen de las actividades						

Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán

LIDERAZGO	1. Mejorar las relaciones interpersonales y grupales de los colaboradores de Deltec S.A, mediante el acompañamiento de un liderazgo efectivo por parte de los líderes de procesos.	Lograr que el equipo de trabajo se sienta respaldado por sus líderes.	Charlas de liderazgo para líderes (Director, Jefes de proceso, supervisores y líderes de cuadrilla)	1. Cronograma de capacitaciones y talleres por mes.	Falta de tiempo por parte del personal para realizar actividades. Falta de apoyo por parte de los jefes para realizar las actividades.	Explicar la importancia del líder a los jefes, para así buscar un método que beneficie al equipo.	Asignado por la empresa	Estipulado por la empresa	Estipulado por la empresa			1. Papelería 2. Videobeam	EMPRESA
	2. Socializar herramientas y estrategias para desarrollar habilidades de liderazgo efectivo y participativo.	Lograr que los líderes de equipos y procesos mejoren sus estilos de liderazgo para beneficio de la Organización y de los colaboradores.	Talleres teórico-prácticos de liderazgo para líderes	2. Evaluación	Dar la información clara y breve de lo que se lograra si se implementa la propuesta de realizar talleres para los líderes.	2.Refrigerios							
						3. Videobeam							
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Identificar los errores que se presentan con mayor frecuencia en las labores que realiza el personal.	Permitir que los colaboradores alcancen niveles de desempeño óptimos para el buen desarrollo de la Organización.	1. Capacitaciones en puntos débiles de la evaluación del desempeño.	1. Listado de asistencia a las capacitaciones. Revisión periódica de las funciones desempeñadas por parte de los colaboradores.	Falta de tiempo por parte de los líderes de procesos y de sus colaboradores.	Programar con anticipación las capacitaciones para que se reserve el tiempo y la disponibilidad.	Asignado por la empresa	Estipulado por la empresa	Estipulado por la empresa			1. Papelería	EMPRESA

9. CONCLUSIONES

- Con la investigación que se realizó en la empresa Deltec S.A, se puede concluir que el factor humano es la razón de ser de la organización, por tal motivo es necesario que los directivos puedan conocer los factores que influyen en el deterioro del Clima Organizacional y de esta forma puedan tomar medidas que contribuyan en el bienestar de los empleados, para que el desempeño laboral no se vea disminuido y por ende los objetivos organizacionales se puedan alcanzar.
- No hay incentivos que motiven el desarrollo de los empleados.
- Hace falta mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y supervisores, ya que las buenas relaciones ayudan a tener un mejor comportamiento y desempeño laboral.
- Es necesario que los directivos y líderes, implementen acciones que permitan aumentar el nivel de motivación de los colaboradores para cumplir las necesidades individuales y organizacionales.
- El liderazgo que se ejerce no es el adecuado, hace falta adoptar nuevos estilos de liderazgo por parte de los directivos.
- No existen medios de comunicación adecuados, es necesario mejorar la comunicación esto se puede realizar a través de la integración del personal por medio de convivencias internas. (deportivas, culturales, familiares, etc.)

10. RECOMENDACIONES

Conforme a los resultados obtenidos mediante el Diagnostico Organizacional que se realizó en la empresa Deltec S.A, surge la necesidad de proponer un plan orientado a mejorar el Clima Organizacional, el cual se deja planteado. Se recomienda continuar con las actividades propuestas, con el fin de mejorar y mantener un Clima Organizacional favorable.

Entre los aspectos a recomendar están:

- Reconocer la labor ejecutada por parte de los colaboradores propiciando buen impacto en el ambiente laboral.
- Generar políticas salariales sobre la base de parámetros de productividad y de resultados medibles, para motivar un ambiente hacia el logro y fomentar el esfuerzo.
- Tener un trato equitativo con todos los miembros de la empresa y así promover criterios justos.
- Cuidar la calidad en las relaciones humanas para generar la entrega de los empleados hacia su trabajo y que esta sea percibida en el ambiente laboral.
- Promover el Liderazgo y confiar en la responsabilidad con la que los empleados realizan sus actividades.
- Proporcionar a los empleados capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento personal y profesional, resultando una ganancia tanto para el colaborador como para la misma empresa.
- Evaluar periódicamente el ambiente físico de trabajo en el cual se desenvuelve cada empleado, con el fin de procurarles un ambiente laboral óptimo, e influir de manera positiva en el Clima Organizacional y en la productividad.
- Analizar la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y generar un ambiente de trabajo en equipo.

- Capacitar a los líderes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus colaboradores y así fortalecer su interrelación.
- Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los empleados de expresar los puntos en los que no están de acuerdo.
- Planificar actividades de integración y esparcimiento con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo. La importancia de estas actividades sociales, es que serán percibidas como una prestación que la empresa proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la organización.
- Comunicar permanentemente al personal las decisiones, proyectos, logros alcanzados y metas propuestas, con el fin de que se mantenga un nivel óptimo de comunicación entre las directivas y los colaboradores de la empresa.

10.1. Recomendaciones para el uso del Plan Estratégico.

Para facilitar la ejecución del plan estratégico que permitirá mejorar el Clima Organizacional, se recomienda:

- La Unidad de Talento Humano, debe ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias contenidas en el plan, con la participación de otros departamentos, cuando sea necesaria su participación.
- Verificar periódicamente, durante la ejecución del plan, que la implementación de las estrategias estén generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos del plan.
- Instaurar un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el Clima Organizacional de la empresa, y así diagnosticar la situación de las diferentes variables que componen el Clima Organizacional.
- Las recomendaciones y el plan propuesto en el trabajo, son una alternativa de mejoramiento a los problemas identificados a través del estudio realizado sobre Clima Organizacional en la empresa Deltec S.A. Es la empresa, por lo tanto quien toma la decisión de poner en marcha este Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARCOS. Gestión en el tercer milenio [en línea]

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/problemas01.htm > [citado en agosto 1999].

PAULINA, Bustos. Clima Organizacional. [En línea].

<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>> [citado en 06 de 2001]

DELTEC S.A. Inducción a la organización. [En línea].

Documentos INDUCCION A LAORGANIZACION_INDUCCION_DELTEC_S.A[1]
[citado en enero 2012].

GARCÍA, Edel, R., A. Casiano R: (2007) Clima y compromiso Organizacional. Vol. 1, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>

PELAYO, Carmen. Las principales teorías administrativas y sus enfoques. [en línea]. <<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>> [citado en 20 de agosto, 2007]. Caracas

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana: Presentación de tesis, trabajos de grado y otros de investigación. Bogotá: ICONTEC, 1998 (NTC 1486)

ANEXOS

Fotos

Socialización de Clima Organizacional y aplicación de encuestas en Deltec S.A



Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán




Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán



Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán

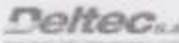
Listado de asistencia socialización

		REGISTRO DE ASISTENCIA	
FECHA <u>10/04/2013</u>		Hora: <u>6:30</u> a <u>7:05</u>	
1. OBJETIVO: <u>EXPLICAR QUE ES EL CLIMA LABORAL DENTRO DE UNA EMPRESA</u>			
2. RESPONSABLE(S): <u>DIANA LOPEZ</u> <u>LUCIA BARRA</u>			
3. TEMA(S): <u>CLIMA ORGANIZACIONAL.</u>			
ITEM	NOMBRE	ASISTENTES CARGO	FIRMA
1	Christian Dozo	ACXILOR	
2	Franco H. Bustano	Auxiliar	
3	Franco Noyera	Técnico	
4	Isaías Valencia	Técnico	
5	Julio Ariza	Ingeniero	
6	Diego Valencia	Técnico	
7	Felipe Ariza	Técnico	
8	Felipe Caracha	Técnico	
9	Rodrigo Daza	Ingeniero	
10	Luis Gabriel Campa	Auxiliar	
11	Alejo Alexander	Aux. Redes	
12	Jhoan Caballos	Técnico Redes	
13	Jorge Eduardo Viqueo	Aux	
14	Felipe Valencia	Técnico	
15	Carola Lozada	Auxiliar	
16	Frank Inseca	Auxiliar	
17	CRISTIAN GUERRERO	AUXILIAR	CRISTIAN GUERRERO.
18	Alvaro Alvaro Guzmán	AUX. conductor	
19	Victor Morcia	Ingeniero	
20	Henry Acosta Urea	Aux. Redes	
21	Carlos G. Muñoz	Ingeniero	
22	Johan Henry Restrepo	Supervisor	
23	Diego Campa	Ingeniero	
24	Cristian Ordoñez	Aux	
25	Rafael Quiroz	Ingeniero	

Las personas que aquí firmamos damos fe de que los temas tratados fueron entendidos y desempeñaremos nuestra labor con base a los mismos.

7-FT-026 VER 2

Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán


REGISTRO DE ASISTENCIA

FECHA _____ Hora: _____ a _____

1. OBJETIVO:

2. RESPONSABLE(S):

3. TEMA(S):

ITEM	NOMBRE	ASISTENTES		FIRMA
		CARGO		
1	José M. Borrero	Supervisor		José M. Borrero
2	J. DED. JAFM	Fee		J. DED. JAFM
3	PERSON BORRERO	AVC		PERSON BORRERO
4	Edinson GARCIA	Aux		Edinson GARCIA
5	Andrés R.	Aux		Andrés R.
6	Guyto Andrés Ramírez P	Directora		Andrés Ramírez
7	Miguel Ángel Parra	Técnico P-		Miguel Ángel Parra
8	Wilkin Muñoz	SERV GEN		Wilkin Muñoz
9	Omar Edinsson P	Auxiliar		Omar Edinsson P
10	Remberto Cortés	Ax		Remberto Cortés
11	Jhonatan Rodríguez	Aux Redes		Jhonatan Rodríguez
12	Gerardo Fari	OF. dir. C.U.		Gerardo Fari
13	Juan pablo Robles F	AUXILIAR		Juan pablo Robles F
14	Steven cometa N.	Auxiliar		Steven cometa N.
15	Dilanda Olayo	AVD		Dilanda Olayo
16	Alexander carabaz urbe	Aux Redes		Alexander carabaz urbe
17	OSCAR IZON TRESU	TELEFONO		OSCAR IZON TRESU
18	PAULINA E. MORALES	COORD. SYS		PAULINA E. MORALES
19	PABLO VARGAS	ALX		PABLO VARGAS
20	Christian Manilla	INVENTO		Christian Manilla
21	NELSON EEMANATE	CONTABLE		NELSON EEMANATE
22	Armando Soto	Financ		Armando Soto
23	ALEX CALVO C	Financiera lider		ALEX CALVO C
24	MILY VANESSA DRAO	CONTABLE		MILY VANESSA DRAO
25	CAROLINA CORNEJ	AUX. ADMINSTR.		CAROLINA G.

Las personas que aquí firmamos damos fe de que los temas tratados fueron entendidos y desempeñaremos nuestra labor con base a los mismos

3-FT-005 VER 2

Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán

Deltec	REGISTRO DE ASISTENCIA
---------------	-------------------------------

FECHA _____ Hora: _____ a _____

1. OBJETIVO:

2. RESPONSABLE(S):

3. TEMA(S):

ITEM	ASISTENTES		FIRMA
	NOMBRE	CARGO	
1	Edward Gonzalez Salazar	Coord. RR.HH.	<i>[Firma]</i>
2	Orlando Caspien Astudillo	Auxiliar Almacén	<i>[Firma]</i>
3	Milton Aprilla	coordinador compras	<i>[Firma]</i>
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

Las personas que aqui firmamos damos fe de que los temas tratados fueron entendidos y desempeñaremos nuestra labor con base a los mismos

7-FT-026 VER 2

Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán

Encuesta aplicada



DIAGNOSTICO

CLIMA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE DE TRABAJO EN DELTEC S.A.

A través de las siguientes preguntas, se pretende recopilar información que permita identificar la percepción que tienen los empleados de DELTEC S.A en cuanto al ambiente laboral.

La información suministrada por Usted será manejada de manera confidencial, por lo cual podrá manifestar sus opiniones con absoluta confianza.

EDAD		MARQUE CON UNA X	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA SEDE POPAYAN		MARQUE CON UNA X
1	Menos de 20 años		1	Menos de un año	
2	Entre 20 y 30 años		2	Entre 1 y 3 años	
3	Entre 30 y 40 años		3	Entre 4 y 6 años	
4	Entre 40 y 50 años		4	Entre 7 y 9 años	
5	De 50 años en adelante		5	Más de 10 años	
NIVEL DE ESCOLARIDAD					
1	Primaria				
2	Secundaria				
3	Tecnología				
4	Universitaria				
5	Postgrado				

INSTRUCCIONES: Marcar frente a cada pregunta con una 'X' la opción elegida.

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. En mi oficina o equipo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?					
2. Existe comunicación con compañeros y líderes dentro de mi grupo de trabajo?					
3. Existe comunicación fluida entre mi punto de trabajo y la sede central?					
4. Siento que cumplo con todas mis funciones en el tiempo estipulado por DELTEC S.A?					
5. Los jefes y líderes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?					
6. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?					
7. La organización cuenta con planes y acciones (capacitaciones, retroalimentaciones, formación) específicos destinados a mejorar mi trabajo.					
8. En la organización las funciones están claramente definidas?					
10. Siento apoyo en mi jefe o líder cuando me encuentro en dificultades?					
11. Mi jefe me respalda frente a sus superiores?					
12. Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?					

Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán



PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13. Participo de las actividades culturales y recreacionales que DELTEC S.A realiza?					
14. Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo?					
15. Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?					
16. Los jefes reconocen y valoran mi trabajo?					
17. En DELTEC S.A. se trabaja para brindar un servicio amable y eficaz, con personas que disfrutan e inspiran confianza y credibilidad.					
18. Podemos expresar abiertamente nuestras ideas aunque no concuerden con las ideas de los demás. Podemos expresar abiertamente nuestras ideas aunque no concuerden con las ideas de los demás.					
19. Siento que puedo aportar nuevas ideas para el mejoramiento de mi trabajo.					
20. Se califican los errores en nuestro trabajo teniendo en cuenta las razones que los motivaron.					
21. DELTEC S.A. , tiene comités en los que puedo participar y expresar mis inquietudes					
22. recibo constantemente capacitación sobre Salud Ocupacional y seguridad industrial. He recibido capacitación sobre Salud Ocupacional.					
23. DELTEC S.A. , brinda estabilidad a sus empleados teniendo en cuenta su productividad y la calidad de su trabajo.					
24. Le he manifestado a mi familia o amigos si siento orgullo de trabajar en DELTEC S.A.					
25. En mi vida personal mi trabajo significa un reto para mí.					
PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
26. Para el desempeño de mis labores mi ambiente de de trabajo es?					
27. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?					
28. El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es?					
29. La relación entre compañeros de trabajo en la organización es?					
PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA				
	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
30. El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es?					
31. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?					
32. Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo?					

Fotos

**Actividad recreacional
Rumboterapia**





Diagnostico e Implementación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Deltec S.A. de Popayán

