

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA LOGÍSTICA
DE LAS FUERZAS MILITARES REGIONAL PACÍFICO**

LUZ ELENA PATIÑO PINILLA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA LOGÍSTICA
DE LAS FUERZAS MILITARES REGIONAL PACÍFICO**

LUZ ELENA PATIÑO PINILLA

**Trabajo de Grado para optar al título de:
Administrador de Empresas**

**Director:
ADELA JAQUE DE ALDANA
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

JAIME VALENCIA

Jurado

BLANCA ESNEDA AMAYA

Jurado

Santiago de Cali, 20 de Enero de 2017

Este trabajo está dedicado a la memoria de mi padre, quien en vida motivó mi interés por hacer la diferencia.

A mi querida Maestra Elsy Mary Gómez Díaz, quien me forzó a continuar a pesar de mis temores y de la adversidad.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios porque sin su intervención nada es posible.

A mi mamá por su apoyo y compañía en estos años y por el cuidado de mi pequeña Isabella en mi ausencia.

A mi esposo por su apoyo incondicional, motivación y compañía permanente.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Occidente por brindarme a lo largo de estos años una formación integral, a fin de ser una profesional integra.

A la Agencia Logística de las Fuerzas Militares por abrirme las puertas de su empresa y permitirme el desarrollo de este proyecto.

A mi directora de trabajo, la profesora Adela Jaque, por su orientación y apoyo a lo largo de estos meses.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	15
1 PROBLEMA	17
1.1 PLANTEAMIENTO	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 SISTEMATIZACIÓN	18
2 OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3 ANTECEDENTES	20
4 JUSTIFICACIÓN	24
5 MARCOS DE REFERENCIA	25
5.1 MARCO TEÓRICO	25
5.1.1 Teorías en el Estudio del Clima Organizacional.	30
5.1.1.1 Teoría Clásica.	30

5.1.1.2	Teoría de las Relaciones Humanas.	33
5.1.1.3	Teoría de las Necesidades.	33
5.1.1.4	Teoría de la Motivación	34
5.1.1.5	Teoría de Liderazgo.	35
5.1.2	Instrumentos	36
5.2	MARCO CONCEPTUAL	39
5.3	MARCO LEGAL	40
6	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	42
6.1	HISTORIA	42
6.2	MISIÓN	46
6.3	VISIÓN	47
6.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	48
7	METODOLOGÍA.	50
7.1	TIPO DE ESTUDIO	50
7.2	DISEÑO METODOLÓGICO	50
7.3	UNIVERSO DE ESTUDIO	51
7.4	MUESTRA	51
7.5	FUENTES PRIMARIAS	51
7.6	FUENTES SECUNDARIAS	52
7.7	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	52
7.8	FASES DESARROLLADAS	52

8	DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO	54
8.1	DISEÑAR Y APLICAR HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA LOGÍSTICA DE LAS FUERZAS MILITARES	54
8.2	FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA	57
9	DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO	58
9.1	REALIZAR EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE MEDICIÓN CON EL FIN DE IDENTIFICAR FACTORES QUE LE AFECTAN Y DISEÑAR ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN	58
9.2	PREGUNTAS GENERALES	60
9.3	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	61
10	DESARROLLO OBJETIVO	83
10.1	PROPONER EL PLAN DE MEJORAMIENTO MÁS APROPIADO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AGENCIA LOGÍSTICA DE LAS FUERZAS MILITARES REGIONAL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE CALI.	83
10.2	PLAN DE MEJORAMIENTO AGENCIA LOGÍSTICA DE LAS FUERZAS MILITARES	85
11	CONCLUSIONES	94
	BIBLIOGRAFÍA	98

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema del Clima Organizacional	27
Figura 2. Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades.	34
Figura 3. Organigrama Agencia Logística de las Fuerzas Militares	45
Figura 4. Mapa Procesos	46

LISTA DE GRÁFICoS

	pág.
Gráfico 1. Antigüedad	60
Gráfico 2. Liderazgo y ambiente de trabajo	61
Gráfico 3. Liderazgo, comunicación	62
Gráfico 4. Motivación, trabajo en equipo	63
Gráfico 5. Liderazgo	64
Gráfico 6. Motivación	65
Gráfico 7. Orientación y retroalimentación del desempeño	66
Gráfico 8. Comunicación y buenas relaciones entre el personal	67
Gráfico 9. Desarrollo de trabajo en equipo	68
Gráfico 10. Oportunidades de mejora y ascenso	69
Gráfico 11. Plan de incentivos laborales	70
Gráfico 12. Plan de incentivos laborales y desarrollo profesional	71
Gráfico 13. Funciones debidamente documentadas	72
Gráfico 14. Funciones acorde al puesto de trabajo	73
Gráfico 15. Funciones distribuidas de forma equitativa	74
Gráfico 16. Capacitación para el buen desempeño	75
Gráfico 17. Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional	76
Gráfico 18. Satisfacción con el salario percibido	77
Gráfico 19. Promoción de beneficios que brinda la organización	78
Gráfico 20. Instalaciones y puesto de trabajo	79

Gráfico 21. Conocimiento de la filosofía organizacional	80
Gráfico 22. Identificación del empleado con la organización	80
Gráfico 23. Lealtad organizacional	81
Gráfico 24. Motivaciones para permanecer en la organización	82

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Factores que Influyen en el clima organizacional	54
Cuadro 2. Resultados de la aplicación de una encuesta de clima Organizacional	55
Cuadro 3. Buenas prácticas para fortalecer el clima organizacional de empresas colombianas	83
Cuadro 4. Plan de Mejoramiento	86

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexos A. Encuesta Clima Organizacional	100

RESUMEN

El clima organizacional constituye un componente esencial para la productividad y competitividad de las organizaciones permitiendo que el éxito de estas provenga de su cultura y colaboración, de ahí que el objetivo principal de este proyecto haya sido realizar un estudio del Clima Organizacional de la empresa Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico, identificando los principales factores que vienen afectando su desempeño y por tanto su permanencia en un entorno competitivo.

Para lograr este objetivo se aplicó una encuesta de clima laboral al personal de la regional, enfocada en dimensiones como el liderazgo, la motivación, trabajo en equipo, lo anterior teniendo en cuenta las necesidades de la organización.

Con este estudio se pretendió detectar fortalezas y oportunidades que pudieran ser reforzadas y realizar procesos de mejora en las áreas identificadas como débiles, planteando procedimientos de mejora teniendo como finalidad alcanzar un mejor clima laboral, logrando que los empleados trabajen de manera eficaz, satisfechos y comprometidos con la organización.

Palabras clave: Clima organizacional, Diagnóstico, Productividad, Competitividad, Cultura, Colaboración, Liderazgo, Motivación, Trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

Debido a los cambiantes e inciertos ambientes en los que existen las organizaciones, éstas deben enfrentar a diario nuevos retos en un mundo globalizado cada vez más competitivo y más exigente, deben ser capaces de captar sus exigencias y aumentar permanentemente su satisfacción. Solo las organizaciones que se caracterizan por la Calidad de sus productos y servicios y por su orientación al mercado logran sobrevivir y permanecer; esto solo se logra si existe la capacidad de adaptarse a estos cambios desde la Dirección, la Organización y las Personas, siendo estas últimas de gran importancia.

En toda Organización las personas juegan un papel fundamental, ya que son ellas las conductoras y ejecutoras de los procesos, esto obliga y condiciona a las organizaciones a ver a las personas desde el punto de vista productivo, por tanto es necesaria la implicación y motivación de las personas en el trabajo, a fin de producir más y mejor. Cómo lograr en las personas más creatividad, compromiso e iniciativas que favorezcan las exigencias del entorno, es un constante cuestionamiento que debe hacerse una empresa, si se considera que ésta está conformada por un grupo de personas comprometidas para un fin, que estas personas deben cambiar y que este cambio es cuestión de actitud.

Teniendo claro que las personas juegan un papel fundamental en las organizaciones, el clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa muy valiosa e importante en la toma de decisiones de los directivos en lo relacionado con su personal, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo.

El presente trabajo tuvo como fin medir el clima organizacional de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico, empresa pública del sector defensa, ubicada en la ciudad de Cali. La Agencia Logística tiene como cliente principal a las Fuerzas Militares de Colombia; a fin de entregar un servicio que satisfaga sus necesidades y cumpla sus expectativas, es necesario contar con un equipo de trabajo idóneo.

Se analizó la situación de los trabajadores de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares en cuanto a su clima organizacional, identificando los factores que pudieran estar afectando su desempeño laboral, aplicando una herramienta de medición que permita mejorar la conducta de las personas y que la empresa pueda sobrevivir en un entorno que impone cada vez mayores exigencias.

1 PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO

Numerosos estudios han revelado que la satisfacción laboral de los colombianos es baja, según encuesta realizada por Adecco el 51% de los consultados la calificó como buena, frente a un 23% que la calificó como mala y el 27% restante como regular¹. Valoración negativa en aspectos como el ambiente laboral, la motivación, el trabajo en equipo, políticas de escala salarial, planes de carrera, entre otros, dejan ver que muchas organizaciones han descuidado al capital humano, ocasionando predisposición y comportamientos perjudiciales en los empleados, limitando su creatividad y desempeño, y por tanto la productividad y competitividad de la organización.

De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta que el Capital Humano es la inversión más importante de cualquier empresa, es necesario realizar un estudio que permita identificar los puntos críticos que generan la insatisfacción en los empleados, posteriormente efectuar intervenciones que lleven a potenciar las capacidades del empleado e incentivarlo, generando un mejor clima laboral y por tanto fortalecer la estructura de la compañía.

El propósito de este trabajo es realizar un diagnóstico del clima organizacional de la Empresa Agencia Logística Regional Pacífico, debido a que se evidencian actitudes de insatisfacción, falta de compromiso y desmotivación en su personal, no se evidencia la práctica de algún estudio de clima laboral, ni actividades encaminadas al mejoramiento del tema aquí tratado.

El planteamiento realizado deja ver la importancia del presente estudio del clima organizacional para la empresa Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico, permitiendo reconocer la percepción de su personal y sus condiciones laborales, logrando con su análisis identificar factores clave y desarrollar planes de mejora que permitan un cambio en el ambiente de la organización.

¹Así los Colombianos Califican el Ambiente Laboral en Colombia. En: Portafolio. Bogotá. 02, Junio, 2015, [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombianos-califican-ambiente-laboral-33284>.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los elementos más apropiados que permitan el fortalecimiento del clima organizacional de la Agencia Logística de Las Fuerzas Militares?

1.3 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cuál es la herramienta más adecuada para la medición del clima organizacional en la Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico?

- ¿Qué factores influyen en el clima organizacional de la Agencia Logística de Las Fuerzas Militares?

- ¿Cuál sería el plan de mejoramiento más apropiado para fortalecer el Clima Organizacional de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Plantear una propuesta para fortalecer el Clima Organizacional en la empresa Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacifico que facilite la permanencia de la organización en un entorno competitivo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar y aplicar una herramienta de medición del clima organizacional en la Agencia Logística de las Fuerzas Militares.

- Realizar el análisis de los resultados obtenidos en el proceso de medición con el fin de identificar factores que le afectan y diseñar alternativas de intervención.

- Proponer el plan de mejoramiento más apropiado para fortalecer el clima organizacional de la empresa Agencia Logística de las fuerzas Militares Regional Pacífico de la ciudad de Cali.

3 ANTECEDENTES

Existen numerosos estudios realizados a empresas latinoamericanas enfocados en el mejoramiento del Clima Organizacional, entre los encontrados se pueden mencionar los siguientes:

Título: Medición del Clima Organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS Mediante el Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento.

Autor: Sandra Milena Trujillo Valencia

Universidad: Universidad de San Buenaventura²

El desarrollo de esta tesis se realizó con un enfoque de tipo cuantitativo, lo que les permitió obtener una descripción de la realidad de una forma objetiva, utilizando un instrumento diseñado, construido y validado por la autora, contextualizado en los servicios de Coomeva EPS.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación y construcción del instrumento se tuvieron en cuenta las siguientes características estructurales, acuerdo la teoría de Dessler: Trato interpersonal, Apoyo del jefe, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Comunicación y Trabajo en Equipo.

Los resultados obtenidos permitieron identificar y describir las categorías de variables que influyen más significativamente en el clima organizacional de la empresa en estudio. A través de un diagnóstico de la situación se entrega a la empresa para su valoración un producto de gran utilidad para entender el comportamiento de los empleados ante las diferentes situaciones y variables que afectan el tema en estudio. Se concluye que el Clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación.

Título: Diagnóstico del Clima Organizacional en la Industria de Licores del Valle.

Autor: Masiel Albornoz Perlaza

Universidad: Universidad Autónoma de Occidente³.

² TRUJILLO VALENCIA, Sandra milena. Medición del Clima Organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS Mediante el Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento. Trabajo de grado Psicólogo. Medellín: Universidad de San Buenaventura. Facultad de Psicología. 2009. 96 p.

Este proyecto tenía como objetivo conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral en una empresa del sector público; para su desarrollo se tomaron en cuenta cinco dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, como son: el liderazgo, motivación, comunicación, espacio físico y trabajo en equipo, basados en las necesidades de la organización.

Esta tesis es de tipo cualitativo, a través de la observación de los trabajadores de las áreas funcionales de la Industria de Licores del Valle. Con los aportes de este personal se estudiaron y analizaron las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en su clima organizacional con el fin de llevar a cabo un plan de mejoramiento.

También se realizaron encuestas arrojando resultados poco favorables como el comportamiento sistémico, la relación simbiótica, las relaciones interpersonales, entre otras. La identificación de estas debilidades permitió el planteamiento de soluciones que permitieran llegar a la situación ideal para los miembros de la organización, que de alguna manera se sienten afectados y quieren participar de un plan de mejoramiento.

Los resultados obtenidos permitieron detectar fortalezas y debilidades dentro de las dimensiones estudiadas, y con base en esa información realizar un proceso de mejora dentro de la organización, potencializando su desarrollo y permitiendo prever los problemas que puedan surgir.

Título: Clima Organizacional en Empresas Colombianas.
Autor: Juliana Alvarez Peña y Lina Marcela Flórez Duarte
Universidad: Universidad de la Sabana⁴.

Este trabajo de carácter exploratorio y descriptivo presenta los resultados de la aplicación de un instrumento para medir el clima en organizaciones colombianas (IMCOC), diseñado y aplicado por el autor a empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia. El instrumento permite medir el clima organizacional a

³ ALBORNOZ PERLAZA, Masiel. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Industria de Licores del Valle. Trabajo de Grado Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias económicas y administrativas. 2012. 96 p.

⁴ FLOREZ DUARTE, Lina Marcela. ALVAREZ PEÑA, Juliana. Clima Organizacional en Empresas Colombianas. Bogotá: Universidad de la Sabana. 2012. 20 p. [consultado 28 de marzo de 2016] Disponible en internet: <http://intellectum.unisabana.edu.co>

partir de las variables definidas por Elton Mayo, como son: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

Los resultados arrojados por los estudios realizados se consideran satisfactorios y pueden calificarse como aceptables; permitieron identificar que el clima organizacional es diferente para cada organización, no se pudieron identificar similitudes, pero si tendencias percibiendo el clima como aceptable con un total de 71,89% de positividad en las variables, especialmente la de relaciones interpersonales, toma de decisiones y cooperación. Le siguen las variables de liderazgo y control, las variables de motivación y objetivos tuvieron unos resultados en un nivel más bajo de la media de las variables.

El autor concluye que el Clima Organizacional está estrechamente relacionado con la satisfacción y que un buen clima tiene consecuencias positivas como: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, adaptación, innovación; mientras que el caso contrario produce alta rotación, ausentismo, inadaptación, baja productividad.

Título: Diagnóstico de clima organizacional y plan de mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre.

Autor: Andrea López Arango y Elizabeth Gonzalez Tobón

Universidad: Universidad de San Buenaventura⁵

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en un enfoque de tipo descriptivo, teniendo como finalidad poner de manifiesto las percepciones compartidas de los empleados de la empresa Vía Libre. Se utilizó un instrumento denominado Clima 18, basado en 18 Factores de Evaluación del Clima Laboral, esta es una prueba que permite establecer el nivel de satisfacción de los miembros de la organización de acuerdo a 18 variables del clima laboral como son: aprecio por las ideas e iniciativa del empleado, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos y estructura y reglas.

⁵ LOPEZ ARANGO, Andrea. GONZALEZ TOBÓN, Elizabeth. Diagnóstico de clima organizacional y plan de mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre. Trabajo de grado Psicólogo. Medellín: Universidad de San Buenaventura. Facultad de Psicología. 2009. 71 p. [consultado 30 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co>.

Los resultados obtenidos permitieron la visualización de las fortalezas y debilidades del clima laboral en la organización, dejando ver que en ese momento de la investigación el nivel de clima laboral es alto, son más las áreas de fortaleza que las de mejoramiento; se realizan por tanto las recomendaciones de potencializar dichas áreas y trabajar en el mejoramiento de las áreas que obtuvieron un puntaje bajo, como son : supervisión y corrección, trabajo en equipo, reconocimiento por la labor, sentido de pertenencia entre otros.

Título: Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional en la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S.

Autor: Pedro Iván Guerrero García.

Universidad: Universidad Autónoma de Occidente⁶.

El objetivo principal de este proyecto es diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S, partiendo del diseño de una herramienta que permita conocer las necesidades de sus empleados y las causas del deterioro del clima en la organización.

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta las variables de liderazgo, la motivación, la capacitación, el trabajo en equipo, las relaciones de apoyo, dimensiones que influyen en el clima laboral. Los resultados obtenidos permitieron el logro de los objetivos propuestos, se identificaron los factores que causan el deterioro del clima organizacional de la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados y se realizó el plan de mejoramiento.

De acuerdo a información entregada por la persona responsable del área de talento humano de la Agencia Logística Regional Pacífico, en esta empresa se realizó un estudio sobre clima organizacional hace aproximadamente tres años, pero no se socializaron los resultados.

⁶ GUERRERO GARCÍA, Pedro Iván. Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional en la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2016. 93 p. (Consultado 30 de marzo de 2016). Disponible en internet: <http://red.uao.edu.co>

4 JUSTIFICACIÓN

Cuántas veces las organizaciones se han preocupado por medir el nivel de satisfacción de los clientes, encontrando en repetidas ocasiones que muchos de ellos se sienten insatisfechos con la atención que la empresa ofrece, pero por quién está representada, por los empleados (cliente interno), de quien rara vez medimos su nivel de satisfacción y quien probablemente está inconforme y es lo que transmite. Una de las debilidades u omisiones de las organizaciones es desconocer a sus clientes internos, olvidando que estos reflejan los valores, la calidad y el servicio que entrega la empresa hacia los clientes externos.

Realizar un análisis del Clima Organizacional en una empresa permite conocer la percepción que tienen los empleados de la organización, su ambiente laboral, identificar los factores que están causando su insatisfacción, cambios comportamentales y por tanto su baja productividad.

De acuerdo a lo anterior, el realizar un diagnóstico de Clima Organizacional analizando variables como comunicación, estilo de liderazgo, recompensas, participación, entre otras; permite identificar las áreas débiles y plantear unos planes de mejora teniendo como finalidad alcanzar un mejor clima laboral, logrando que los empleados trabajen de manera eficaz, satisfechos y comprometidos con la organización.

Se pretende que los resultados proporcionados por esta investigación sean un aporte a la gestión de la empresa, constituyan una herramienta de mejoramiento de las debilidades y la potencialización de fortalezas identificadas a través del diligenciamiento de un instrumento de medición aplicado al personal de dicha empresa.

5 MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Partiendo del concepto de organización como una “Unidad social (o agrupación humana) intencionalmente construida y reconstruida para lograr objetivos específicos”⁷, se evidencia que la empresa dejó de ser una unidad de producción integrada por un conjunto de recursos (naturales, capital y personas), como era vista a principios del siglo XX; para convertirse en un unidad donde las personas son seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los recursos de las organizaciones.

Esta nueva concepción de las personas dentro de las organizaciones cambia las perspectivas debido a que los seres humanos son mucho más complejos y frecuentemente afectados por el ambiente que les rodea. Se tienen entonces dos alternativas al estudiar a los miembros de las organizaciones: como personas dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales o como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos para desarrollar sus labores⁸, siendo la primera acertada ya que como se ha mencionado, los empleados han dejado de verse como recursos organizacionales.

Si las organizaciones están compuestas por personas, el enfoque empleado para su estudio debe incluirlas como elemento básico, identificando los factores tanto internos como externos que puedan afectar su comportamiento, de ahí surge el concepto de Clima Organizacional, que de acuerdo a diferentes autores, es la cualidad del ambiente organizacional percibido por los miembros de la organización.

Escritores como Anzola, opinan que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 5 ed. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw Hill. 2001. p. 2.

⁸ *Ibíd.*, p. 13.

Para Chiavenato, "el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización"⁹. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Schein, menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

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

Dessler, plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

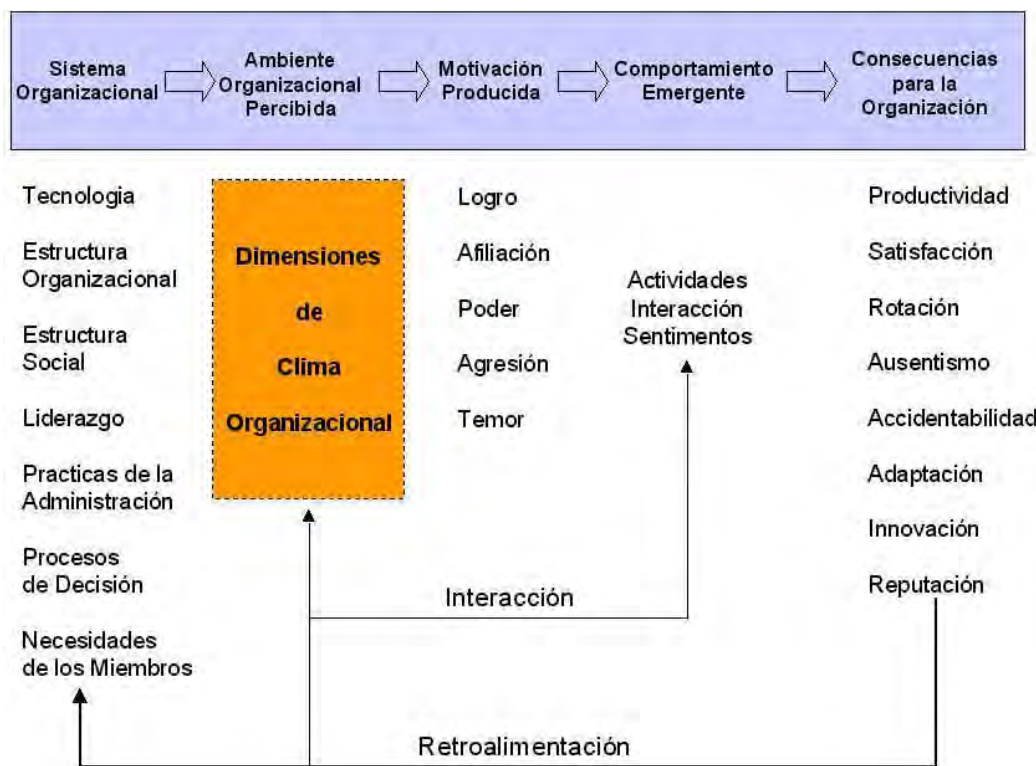
Además de los diferentes conceptos sobre el Clima Organizacional, es importante hablar de tres enfoques que se han empleado para su estudio, estos son: el objetivo, subjetivo y el integrado. El Clima Organizacional visto como un factor objetivo o estructural de la organización, es definido por Forehand y Gilmer(1984) como " el conjunto de características permanentes que describen una organización, tales como su tamaño, su estructura organizativa, la complejidad de sus sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas.

En el enfoque Subjetivo es la percepción de sus miembros lo que define el Clima, Halpin y Crofts (1963) la definen como "la opinión que el trabajador se forma de la organización, plantean un punto importante del Clima: el Spirit, este enfoque se orienta en la percepción que el trabajador tiene de sus necesidades sociales y si estas están siendo satisfechas por la organización.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 7 ed. México. Mc Graw Hill. 2007. 468 p.

En el enfoque Integrado se considera tanto la naturaleza objetiva como la subjetiva del Clima Organizacional; Litwin y Stringer (1968) lo definen como "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada", podría decirse que este enfoque es la suma de los dos anteriores, teniendo en cuenta la parte estructural de la organización y también la apreciación de sus empleados.

Figura 1. Esquema del Clima Organizacional



Fuente: MARTINEZ, Luis. Clima Organizacional [en línea] Montería: Monografías, 2005 [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

La teoría de los profesores Litwin y Stringer, establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura,

responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad¹⁰.

- **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad:** (*empowerment*); es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. las personas están dispuestas a cooperar siempre y cuando sus actividades contribuyan a desarrollo de sus propios objetivos.
- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

¹⁰ SANDOVAL, María del Carmén. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Mayo – agosto, 2004. No.27. p. 85-87. [consultado 13 de abril de 2016]. Disponible en internet: http://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL

- **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que concibe un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. en general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Otro de sus teóricos, Etkin (1985) afirma que existen elementos que intervienen y determinan la forma en que los individuos perciben la situación, estos son: (a) los Factores Personales, tales como motivos, valores, y percepciones de los miembros de la organización, (b) las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad, (c) las metas Operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados por la organización.

Por último, Méndez Álvarez, (1982) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

5.1.1 Teorías en el Estudio del Clima Organizacional.

5.1.1.1 Teoría Clásica. La teoría Clásica de la administración abordada por Fayol, se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, ya sean departamentos o personas ejecutantes de tareas. Fayol consideraba que todos los miembros de la organización, desde el obrero hasta el gerente eran seres humanos y era necesario considerarlos como una Unidad¹¹.

Henry Fayol creó dentro de la organización, escenarios propicios para la eficiencia administrativa y por tanto para la generación de utilidades de la empresa. Estos escenarios eran respaldados por un instrumento de investigación llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, Coordinar y controlar). En esta teoría se toman en cuenta una estructura de principios administrativos, las funciones de la empresa, el perfil del gerente y su relación con la función que desempeña.

En sus análisis Fayol determina que en las organizaciones se deben tener en cuenta ciertas operaciones que se repetían en cualquier tipo de empresa y que eran necesarias para el logro de los objetivos, así:

- Técnica: Elaboración de los productos y servicios.
- Comercial: Comprar y vender.
- Financiera: Obtiene y aplica el capital necesario.
- Seguridad: Salvaguardar los bienes.
- Contabilidad: Genera información sobre la situación económica.
- Funciones Administrativas: Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones anteriores.

Según Fayol, la función o proceso administrativo está compuesto por cinco componentes:

- Previsión: Define el programa de acción.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición. México. 589 p.

- Organización: Construye una estructura dual de trabajo.
 - Dirección: Encauza todos los esfuerzo hacia el objetivo común.
 - Coordinación: Armoniza todas las actividades del negocio.
 - Control: Comprueba los resultados con base en lo planeado.
- La teoría clásica de la administración se enfoca en 14 principios que sirven de base para crear los lineamientos de conducta en la práctica administrativa.

- **División de trabajo:** Tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo, trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

- **La autoridad:** Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad.

- **La disciplina:** La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

- **Unidad de mando:** Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.

- **Unidad de dirección:** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.

- **Subordinación del interés particular al interés general:** El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa. La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes.

- **Remuneración del personal:** Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son: a) Pago por jornada. b) Por tareas. c) Por destajo. Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

- **Centralización:** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- **Jerarquía o cadena escalar:** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando.
- **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- **Equidad:** La equidad exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal.
- **Estabilidad del personal:** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.
- **Iniciativa:** Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar.
- **Unión del personal o espíritu de equipo:** La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo.

Aunque en la teoría clásica de la administración aún se veía al trabajador como un ente económico, se observa en sus fundamentos principios de trato justo para los empleados. En esta teoría se pueden ver los inicios a teorías humanistas en las que se fundamenta el estudio del clima organizacional objeto de esta investigación.

5.1.1.2 Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas se origina por las motivaciones, necesidades y estudio del hombre y su entorno social dentro de la empresa, con ella surge un nuevo lenguaje administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, entre otras. Esta teoría deja a un lado los conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, departamentalización, principios generales de la administración, etc.¹².

La teoría de las relaciones humanas muestra una nueva visión del hombre dentro de las organizaciones, este deja de ser un ente económico y empieza a ser visto como un ser social, basado en los siguientes aspectos:

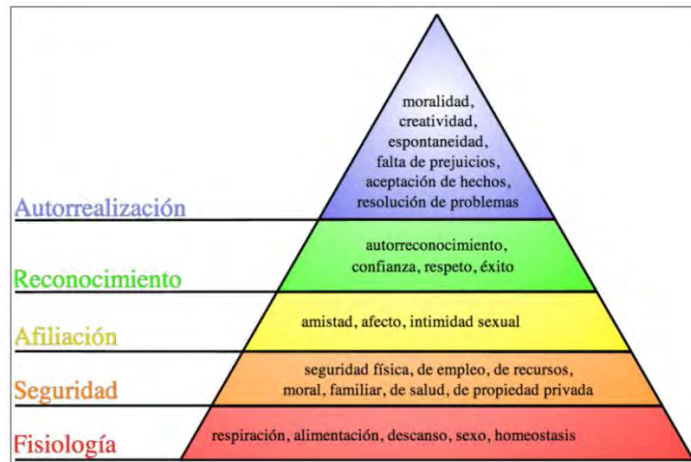
- Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo es consecuencia de factores motivacionales.
- Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en los que interactúa. Si hay dificultades en las relaciones de grupo baja la moral, aumenta la fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño.
- El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo.
- Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento y controlan de modo informal los niveles de producción.

5.1.1.3 Teoría de las Necesidades.

Abraham Maslow mostró una forma sencilla de explicar las necesidades de una persona, desde los niveles más bajos y básicos hasta los niveles más altos como lo muestra la figura:

¹² CHIAVENATO, O p. cit. p.113.

Figura 2. Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades.



Fuente: TAMARA Alisha. Principales autores de teorías de la Administración. Nicaragua: Monografías, 2014 [consultado 30 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos100/principales-autores-teorias-administracion/principales-autores-teorias-administracion2.shtml>

De acuerdo a la pirámide expuesta se puede decir que una vez satisfechas las primeras necesidades, las del segundo nivel tomarán mayor importancia y así sucesivamente; una vez satisfecha una necesidad, ésta ya no motiva y se cambia la mirada a la siguiente. Como se mencionó antes, las necesidades humanas originan comportamientos para alcanzar los objetivos, que las empresas puedan ayudar a satisfacer dichas necesidades, es un instrumento muy valioso en el clima organizacional, ya que estas personas no sentirán frustración que pueda ser un obstáculo para su desempeño y por tanto al alcance de las metas de la organización.

5.1.1.4 Teoría de la Motivación

Elton Mayo y su equipo, después de realizar el experimento en Hawthorne¹³, propone una nueva teoría de la motivación: el ser humano es motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

¹³ MAYO, Elton. The Human Problems of Industrial Civilization, Cambridge, Mass. Harvard University. 1946.

El enfoque humanista da paso a la teoría de la motivación revelando como las necesidades humanas originan comportamientos para alcanzar los objetivos y de esta forma satisfacer tales necesidades. Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento: la conducta de una persona frustrada puede volverse ilógica sin razón aparente.

- Agresividad: La tensión que se acumulada por frustración puede ser liberada mediante agresividad física, verbal, simbólica, etc.

- Reacciones emocionales: la insatisfacción de la necesidad puede inducir ansiedad, aflicción, nerviosismo intenso, u otras consecuencias en la salud.

- Alienación y apatía: la insatisfacción puede provocar perturbación, apatía y desinterés por alcanzar los objetivos frustrados.

De allí que sea tan importante para las organizaciones, evitar la frustración de sus miembros.

5.1.1.5 Teoría de Liderazgo.

El análisis del liderazgo es de gran importancia dentro del estudio del clima organizacional, teniendo en cuenta la enorme influencia de este en el comportamiento de las personas.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana.¹⁴ De acuerdo a la teoría de las relaciones humanas, el liderazgo es explicado por varias teorías como son:

¹⁴ CHIAVENATO, O p. cit. 589 p.

- Teoría de rasgos de personalidad, de acuerdo a la cual el líder posee rasgos específicos de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de las demás personas.

- Teoría de estilos de liderazgo: abordando el liderazgo desde los estilos de comportamiento del líder. Esta teoría señala tres formas: liderazgo autoritario, el líder centraliza las decisiones e impone ordenes; liberal, el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control y el liderazgo democrático, donde el líder conduce y orienta al grupo, e incentiva la participación de las personas.

Teniendo en cuenta el concepto de liderazgo, se puede inferir que su temática puede ser, sin duda, un complemento que explique de manera apropiada el tema de investigación.

5.1.2 Instrumentos

Las organizaciones de hoy hacen un esfuerzo por identificar el clima organizacional que perciben sus trabajadores, toman como referencia para su medición diferentes técnicas de análisis e interpretación. Para tal fin se han desarrollado diferentes herramientas que suelen ser encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir.

Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, el instrumento de medida preferido para la evaluación, es el cuestionario escrito.

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa, es la traducción de los cuestionarios de Likert. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en ocho dimensiones nombradas anteriormente. El cuestionario original de Likert contiene 51 preguntas y escalas de respuesta en 20 puntos. Es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de interpretación para los empleados de poca escolaridad.

Existen cuestionarios como el de (Litwin y Stringer; 1978) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por (Pritchard y Karasick; citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

De acuerdo a los modelos presentados para medir el clima organizacional se observa que las dimensiones relacionadas varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que es indudable es que la persona que trabaje con la medición del clima organizacional, debe incluir las dimensiones conforme a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

En Colombia existe gran variedad de instrumentos para medir el clima organizacional que han sido desarrollados por diferentes autores de acuerdo a las condiciones particulares de diferentes empresas. Se han adelantado instrumentos como el Test de Clima Organizacional (TECLA), desarrollado en 1997 por John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes de Bogotá, fundamentada en la teoría de la motivación de McClelland y J. atkinson (en el que se identifican las necesidades de poder, afiliación y logro) y las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como las ocho dimensiones de clima laboral expuestas anteriormente.

Otro instrumento es el IMCOC, diseñado y validado en el medio empresarial colombiano, resultado de trabajos de grado de estudiantes de la facultad de administración de empresas de la Universidad del Rosario, se construye tomando como referencia el modelo teórico de las relaciones humanas. Esta herramienta está conformado por 45 preguntas con opción múltiple y para su tabulación cuenta con un software que ofrece información en porcentajes.

Variables del IMCOC:

Objetivos. Se refiere al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja.

Cooperación. La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones permite el logro de los objetivos organizacionales.

Liderazgo. El líder ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.

Toma de decisiones. Es un subproceso de la función de dirección, por tanto está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización.

Relaciones interpersonales. El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación.

Motivación. El hombre manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que lo llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales.

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.

Otra herramienta frecuentemente utilizada es CLIMA 18, que cuenta con 18 Factores de Evaluación del Clima laboral (Díaz Pinilla, 2007), la prueba permite establecer el nivel de satisfacción de los empleados de la organización respecto a 18 variables de estudio del clima laboral.

Siendo todas ellas, herramientas muy útiles para cualquier organización, permitiendo la identificación de los diferentes factores del Clima Laboral que puedan afectar su desarrollo.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de este trabajo se tienen en cuenta una serie de conceptos relacionados con la temática de Clima Organizacional, que son de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos de investigación y para comprender las teorías que fundamentan este proyecto.

Diagnóstico¹⁵: *Diagnosticar*. Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Clima Organizacional:¹⁶ Es la percepción que construyen las personas como consecuencia de las relaciones que tienen con el jefe, con los compañeros y las relaciones formales con la organización.

Organización¹⁷: Unidad Social (o agrupación humana) intencionalmente constituidas para lograr objetivos.

Sistemas de recompensas¹⁸: Incentivos, pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.

Variables estructurales: Se refiere a la estructura de la organización como tal, el estilo de dirección aplicado en conjunto con las políticas, las reglas y normas, entre otras cosas; lo cual afectará notoriamente el clima organizacional.

Motivación: Elemento que induce al hombre al desarrollo de sus potencialidades para el logro de los objetivos personales y organizacionales.

¹⁵ Diccionario de la Real Academia Española, 13 ed. 2014.

¹⁶ MENDEZ, Carlos Eduardo. Así Somos y Qué? 4 Relatos de Cultura en Gestión Empresarial. Bogotá: Beyerg. 2009. 162 p.

¹⁷ CHIAVENATO, O p. cit. 15 p.

¹⁸ *Ibíd*, 403 p.

Plan de mejoramiento: Son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente, como base para la definición de un programa de mejoramiento a partir de los objetivos definidos, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

Plan de incentivos: Estímulo que se ofrece a una persona con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Trabajo en Equipo: Se refiere a una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Comunicación Asertiva: Forma de expresión clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar ideas, estados de ánimo, pensamientos y sentimientos sin agredir a la persona que escucha.

Evaluación del Desempeño: Herramienta de gestión que busca verificar, valorar y calificar el desempeño de un empleado, en el marco del propósito principal del empleo, las funciones y responsabilidades, con condiciones previamente establecidas.

5.3 MARCO LEGAL

Para el desarrollo de este proyecto se tuvo en cuenta la resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social, donde se establecen las disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.¹⁹

¹⁹ COLOMBIA. Ministerio de la Protección Social. Resolución 2646 de 2008. [consultado 16 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1>.

Resolución adaptable a la Agencia Logística de las Fuerzas Militares toda vez que en su artículo 2º, al establecer su ámbito de aplicación indica que incluye a los empleadores públicos y privados. Además de ser una norma de orden público que debe ser adoptada y aplicada por esta empresa, realizando todas las gestiones necesarias para determinar los factores de riesgo psicosocial al que pueden estar expuestos los trabajadores y prevenir las enfermedades que estos pudieran causar.

Así mismo, de conformidad a las disposiciones legales vigentes, se tiene en cuenta el decreto 515 de 2006 en su artículo 2º. Mecanismos y Acciones de prevención, menciona los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos y las actividades tendientes a generar una conciencia colectiva de convivencia en el clima organizacional que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y el buen ambiente²⁰.

También se toma en cuenta la reglamentación especial para la Agencia Logística de las Fuerzas Militares como entidad del estado, la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública Colombiana NTCGP1000, el Modelo Estándar de Control Interno MECI, que proporciona la estructura para evaluar la estrategia institucional

²⁰ COLOMBIA. Congreso de Colombia. Decreto 515 de 2004. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. . [consultado 16 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1>.

6 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

6.1 HISTORIA

La Agencia Logística de las Fuerzas Militares nace a partir del Fondo Rotatorio de la Armada Nacional, quien inició labores siendo una dependencia del Departamento Técnico de la Base Naval ARC en Bolívar Cartagena, posteriormente se crearon dependencias afines en otras bases navales. Su objeto principal era suministrar materiales y recursos económicos para la reparación de unidades a flote de la ARC, el pago de jornales en los talleres de la Base Naval y fuera de ella y la adquisición de repuestos con miras a mantener niveles de reserva adecuados en el almacén.

El Fondo Rotatorio de la Fuerza Aérea inició labores en 1947, por mandato de la Ley 84 del mismo año, como dependencia de la Dirección de la Fuerza Aérea, con el objeto de prestar apoyo logístico a su Fuerza. Posteriormente, durante el gobierno del General Gustavo Rojas Pinilla, se creó el Fondo Rotatorio el Ejército mediante decreto 2361 del 6 de agosto de 1954, el que luego se fusionó junto con los demás fondos rotatorios en el Comisariato Central de las Fuerzas Armadas, éste fue creado para coadyuvar al aprovisionamiento de las Fuerzas Militares y proporcionar bienestar al personal a su servicio, como entidad dependiente del Cuartel Maestre del Comando General, con personería jurídica y patrimonio propio. De acuerdo a los datos históricos, el Comisariato contaba, en Bogotá, con varias dependencias como depósitos, lavandería, panadería, frigoríficos, fábrica de pastas alimenticias, transportes, almacenes, talleres para la fabricación de catres, fotografía, forrajes y la planta torrefactora de café.

En 1971 mediante decreto 2353, el gobierno nacional reorganizó estas entidades como institutos descentralizados, adscritos al Ministerio de Defensa Nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, siendo su principal objetivo, el de desarrollar la política y los planes que en materia de abastecimientos y servicios defina el Ministerio de Defensa para las diferentes Fuerzas Militares. Bajo este esquema funcionaron hasta el 31 de diciembre de 2005. Teniendo en cuenta las prioridades del gobierno nacional y con el Programa de Renovación de la Administración Pública PRAP, enmarcado dentro de la Ley 790 de 2002, el Ministerio de Defensa Nacional, a través de consultoría con la Universidad Militar “Nueva Granada”, planteó los posibles cursos de acción acerca del futuro de los tres Fondos Rotatorios Armada, Fuerza Aérea y Ejército; Este ejercicio dio como resultado la viabilidad de fusionarlos y la creación de una nueva entidad. De esta manera se llegó, según decreto 4746 de 2005, a la fusión de los

establecimientos públicos, Fondo Rotatorio de la Armada Nacional y Fondo Rotatorio de la Fuerza Aérea Colombiana en el Fondo Rotatorio del Ejército, cambiándole la denominación a este último por el de Agencia Logística de las Fuerzas Militares.

La ALFM tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá. Cuenta con once regionales: Atlántico (con sede en Cartagena), Norte (con sede en Barranquilla), Centro (con sede en Cota), Nororiente (con sede en Bucaramanga), Suroccidente (con sede en Cali), Amazonía (con sede en Florencia), Antioquia – Chocó (con sede en Medellín), Pacífico (con sede en Cali), Sur (con sede en Puerto Leguízamo), Tolima Grande (con sede en Tolemaida) y Llanos Orientales (con sede en Villavicencio). Esta investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico, ubicada en la ciudad de Cali.

La Agencia Logística Regional Pacífico opera en el litoral pacífico, entre los departamentos de Chocó, Valle, Cauca y Nariño, cuenta con dos centros de almacenamiento y distribución ubicados en la Ciudad de Buenaventura y otro en Tumaco, un supermercado en la Base Naval ARC Málaga y su sede administrativa en la ciudad de Cali.

Esta empresa tiene por objeto ejecutar las actividades de apoyo logístico y abastecimiento de bienes y servicios requeridos para atender las necesidades de las Fuerzas Militares. Dentro de sus funciones se encuentran:

- Ejecutar las políticas generales formuladas por el Ministerio de Defensa Nacional relacionadas con su objeto.
- Desarrollar los planes de apoyo logístico, abastecimiento, mantenimiento y servicios que requiera el Ministerio de Defensa Nacional, en especial el Ejército Nacional, la Armada Nacional y la Fuerza Aérea Colombiana.
- Adquirir los bienes y servicios que requiera el Ministerio de Defensa Nacional, en especial el Ejército Nacional, la Armada Nacional y la Fuerza Aérea Colombiana.

- Realizar las obras de infraestructura requeridas por el Ministerio de Defensa Nacional, en especial el Ejército Nacional, la Armada Nacional y la Fuerza Aérea Colombiana.
- Negociar en el país o en el exterior bienes y servicios requeridos por el Ministerio de Defensa Nacional, en especial el Ejército Nacional, la Armada Nacional y la Fuerza Aérea Colombiana para el cumplimiento de su misión.
- Administrar casinos, cámaras de oficiales y suboficiales, ranchos de tropa, almacenes, tiendas y demás actividades que procuren el bienestar del personal de las Fuerzas Militares, cuando las normas legales así lo permitan.
- Contratar con personas naturales o jurídicas, consorcios o uniones temporales, nacionales o extranjeras, públicas, privadas o mixtas, entre otros bienes y servicios, los siguientes: construcciones de infraestructura, mantenimiento preventivo y correctivo, suministros, compra-venta, arrendamientos, servicios de conservación, mejoramiento y ampliación de instalaciones, fletes, transportes, seguros y los demás relacionados para el cumplimiento de su objeto.
- Contratar empréstitos de acuerdo con las normas legales sobre la materia.
- Administrar y explotar predios, instalaciones, industrias, maquinaria, equipos, granjas agropecuarias y demás negocios derivados de su objeto.
- Servir de representante o distribuidor de bienes y servicios de entidades nacionales o extranjeras para el cumplimiento de su objeto.
- Las demás que le señalen las disposiciones legales y reglamentarias.

Figura 3. Organigrama Agencia Logística de las Fuerzas Militares



Fuente: Informe de Gestión Agencia Logística Fuerzas Militares 2015 [en línea]. Santa Fé de Bogotá, 2015. 10p. Disponible en internet: https://www.agencialogistica.gov.co/planeacion_gestion_control/informes_gestion/informe_gestion_2015/informe_gestion_2015

Figura 4. Mapa Procesos



Fuente: Mapa de procesos 2016 [en línea]. Santa Fé de Bogotá, 2016. Disponible en internet: https://www.agencialogistica.gov.co/planeacion_gestion_control/sistema_integrado_gestion/mapa_procesos

6.2 MISIÓN

Proveer soluciones logísticas focalizadas en abastecimientos Clase I, Clase III e Infraestructura a las Fuerzas Militares de Colombia y a otras entidades del Estado, en todo tiempo y lugar y desarrollar sus capacidades en la gestión de otros bienes y servicios.

6.3 VISIÓN

En 2022 la Agencia Logística de las Fuerzas Militares será el operador logístico con los más altos niveles de competitividad sistémica, integrada a los sistemas logísticos de las Fuerzas Militares y de otros organismos del orden nacional e internacional.

La MEGA de la Agencia Logística de las FFMM se enmarca en la siguiente estrategia:

Ser la principal opción en logística para las FFMM y el sector defensa, reflejado en las siguientes estrategias (total cuatrienio):

- Como operador de la cadena de abastecimientos Clase I suministrar 2.335.556 Millones en alimentación.

- Aumentar la cobertura de administración de los comedores de tropa a nivel nacional, hasta 136 comedores en 2018.

- Como operador de la cadena de abastecimientos Clase III suministrar 392.984 millones en combustibles, grasas y lubricantes.

- Como operador de Infraestructura, desarrollar proyectos por 269.012 millones.

6.2 PRINCIPIOS

Integridad es una condición humana necesaria para lograr el equilibrio y la armonía al interior de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares.

El **interés general** de cada uno de los funcionarios de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares prevalece ante cualquier interés particular de los mismos.

Toda acción impacta en el ambiente y repercute en la calidad de vida del ser humano.

El **trabajo colaborativo** genera desarrollo y convivencia.

6.3 VALORES

Honestidad: actuar con rectitud, sinceridad y legalidad.

Transparencia: Damos a conocer el proceso y los resultados de la gestión de manera clara y actuamos de forma consistente, evidente y sin ambigüedad.

Compromiso: Todo trabajo se realiza con profesionalismo, responsabilidad y sentido de pertenencia.

Servicio: Satisfacer al cliente oportunamente y con calidad.

Respeto: Reconocemos que todos somos iguales y nos fortalecemos en la dignidad, la autonomía, la autoestima.

6.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Construir e implementar la nueva red de valor para fortalecer las relaciones de credibilidad y confianza con los clientes.

- Modernizar la Infraestructura física y tecnológica.
- Rediseñar y optimizar la estructura organizacional, la planta de personal y los procesos en el marco de la transformación institucional.
- Garantizar la sostenibilidad financiera y la ejecución del presupuesto.

7 METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE ESTUDIO

El desarrollo del presente proyecto se basó en un enfoque de tipo descriptivo, ya que permitió identificar las variables actuales que influyen en el clima organizacional de empresa Agencia Logística de las Fuerzas Militares, así mismo se analizaron las diferentes situaciones, costumbres y actitudes predominantes en los trabajadores de la empresa, con el propósito de conocer sus necesidades y opinión y por tanto las causas del desequilibrio en el clima organizacional.

Este proyecto también es de tipo cualitativo soportado en la observación de un pequeño grupo de empleados de la Agencia logística Regional Pacífico, con el fin de brindar una descripción completa y detallada del clima laboral en dicha empresa.

7.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Para realizar el análisis del Clima Organizacional de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico se determinó realizar una encuesta como instrumento de medición basada en el marco teórico estudiado, identificando factores importantes del objeto de estudio y adaptados a las características y particularidades de la empresa. Para el diseño del instrumento se efectuó un benchmarking con la información contenida en los proyectos contemplados como antecedentes y el estudio realizado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez cuyos resultados compila en su libro Así somos ¿y qué? 4 Relatos de Cultura en Gestión Empresarial, tanto los proyectos como el estudio contemplan factores utilizados y sus resultados, los cuales fueron claves para identificar los factores que nos permitirían conocer las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento en la Agencia Logística y son reflejadas en su desempeño.

7.3 UNIVERSO DE ESTUDIO

La población de la investigación está conformada por la mayor parte del personal que labora en la Agencia Logística Regional Pacífico en la ciudad de Cali, total 23 empleados.

7.4 MUESTRA

Teniendo en cuenta que la población establecida para el desarrollo de esta investigación es pequeña, se determinó tomar como muestra 23 empleados que conforman la parte administrativa de la organización.

- Área de Abastecimientos: 9 personas encuestadas.
- Área Financiera: 4 personas encuestadas.
- Área de Contratos: 3 personas encuestadas.
- Área de Administrativa (Gestión Humano, SOGA): 5 personas encuestadas.
- Control Interno: 1 persona encuestada
- Tecnología: 1 persona encuestada.

7.5 FUENTES PRIMARIAS

Se realizó una encuesta estructurada como método de recolección de información, profundizando con ella en las diferentes variables que componen el clima de la organización, permitiendo identificar a través de sus resultados el comportamiento, necesidades y percepciones que los trabajadores de la Agencia Logística hacia sí mismo y hacia la empresa. Ver anexo A.

7.6 FUENTES SECUNDARIAS

Se realizó análisis de materiales escritos brindados por la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, libros, revistas y tesis de temas relacionados con el contenido, además de internet.

7.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información, se realizaron procedimientos de clasificación y tabulación de los resultados, con el propósito de establecer el cumplimiento de los objetivos trazados para el estudio.

7.8 FASES DESARROLLADAS

Fase 1. Inicio del proyecto. A partir de la aprobación del anteproyecto de investigación donde se realizó una indagación previa de la temática abordada, se continuó con el desarrollo del tema, definiendo el marco teórico, las técnicas y herramientas para el desarrollo del trabajo de campo y afinamiento del documento con el acompañamiento de la directora de proyecto.

Fase 2. Definición de categorías de análisis. Para la definición de las categorías de análisis del clima organizacional de la Regional se tomaron como referencia las variables definidas en los proyectos de grado contemplados en los antecedentes y el estudio del autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez cuyos resultados compila en su libro Así somos ¿y qué? 4 Relatos de Cultura en Gestión Empresarial, y con el acompañamiento de la persona responsable del área de talento humano se resaltaron las categorías a evaluar.

Fase 3. Desarrollo y aplicación del instrumento. Una vez definidas las categorías se desarrolló el instrumento y se presentó a la responsable de talento humano y a la directora de la investigación para su aprobación, una vez aprobado se procedió a su aplicación en la empresa y posteriormente a la tabulación y registro de los resultados y elaboración de gráficas circulares de los mismos.

Fase 4. Análisis e interpretación de resultados. Después de recolectar la información se procedió a analizarla y elaborar conclusiones y propuestas de mejora sustentadas en las teorías estudiadas y las buenas prácticas de las empresas estudiadas en los proyectos de grado contemplados en los antecedentes.

8 DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

8.1 DISEÑAR Y APLICAR HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA LOGÍSTICA DE LAS FUERZAS MILITARES

Para el desarrollo del objetivo No. 1 se realizó un benchmarking con el fin de identificar tipos de encuestas, factores evaluados y resultados obtenidos en otras organizaciones los cuales fueron considerados para el diseño de la herramienta a utilizar en la Agencia Logística.

Como primera medida se tuvieron en cuenta los proyectos tomados como guía contemplados en los antecedentes que nos mostraron los siguientes resultados:

Cuadro 1. Factores que Influyen en el clima organizacional

FACTORES	Cooameva EPS	Industria de Licores del Valle	Vía Libre	Gerencia y Proyectos Especializados SAS.
Relaciones Laborales	X		X	
Relaciones -Apoyo del jefe	X		X	X
Sentido de Pertenencia	X		X	
Retribución	X		X	
Disponibilidad de recursos	X		X	
Estabilidad	X			
Comunicación	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	X	X
Liderazgo		X	X	X
Motivación		X	X	X
Espacio Físico		X		
Equidad			X	
Formación – Capacitación		X		X

Cuadro 2. Resultados de la aplicación de una encuesta de clima Organizacional

Coomeva EPS	Industria de Licores del Valle	Vía Libre	Gerencia y Proyectos Especializados SAS.
<p>Permitió la identificación de factores fuente de conflicto, de estrés o de insatisfacción que generaban actitudes negativas frente a la organización.</p>	<p>Permitió identificar los factores más críticos del clima organizacional de la ILV.</p>	<p>Los resultados arrojados por el instrumento permitieron la visualización de las fortalezas y debilidades del clima laboral de la organización Vía Libre.</p>	<p>La aplicación de la encuesta permitió identificar específicamente la motivación de los trabajadores y también lo que los desmotivaba.</p>
<p>Permitió identificar elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir sus esfuerzos.</p>	<p>De acuerdo al análisis de los resultados se pudo evidenciar que el clima de la ILV está afectado en mayor proporción por el comportamiento y las relaciones entre individuos y grupos.</p>	<p>Se logró determinar mediante procesos estadísticos la confiabilidad del instrumento diseñado.</p>	<p>Se concluyó que la mejor forma de mejorar el clima de la organización es mejorando la comunicación, vincular a los trabajadores en los procesos y decisiones a fin de eliminar barreras.</p>
<p>Se logró determinar mediante procesos estadísticos la confiabilidad del instrumento diseñado.</p>	<p>Se concluyó que se requiere tomar acciones correctivas y de mejora inmediatas, a fin de mejorar el clima organizacional y evitar que se presenten más problemas de los actuales.</p>	<p>Se concluyó que las evaluaciones de clima organizacional deben ser constantes y utilizadas con fines de mejoramiento continuo.</p>	

En segunda instancia se tuvo en cuenta el estudio realizado por Carlos Eduardo Mendez Álvarez y cuyos resultados compila en su libro Así somos ¿y qué? 4 Relatos de Cultura en Gestión Empresarial.

Para este autor las percepciones de las personas en las empresas tienen su origen en la dinámica de los diferentes procesos tales como liderazgo, cooperación, relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de los conflictos, motivación, satisfacción y control del desempeño, entre otros. Los mismos procesos fueron tomados como variables de análisis para el diagnóstico de clima organizacional bajo los siguientes conceptos:

Variable Objetivos: en esta variable la percepción de los empleados es poco satisfactoria, las acciones de comunicación y estrategias de actividad son pocas para el propósito de dar a conocer información importante de la estructura u procesos de la empresa.

Variable Cooperación: el autor afirma que en la organización existen pocas condiciones favorables que permiten la calidad de las relaciones laborales dentro del marco de cooperación entre compañeros, además de que no se estimula la capacidad de trabajar en equipo.

Variable Liderazgo: en esta variable la percepción del jefe en su rol de líder, es como una persona que no apoya a sus subalternos y no acepta que le pidan ayuda. Por otro lado visto como persona, la imagen es la de alguien que no es justa, no propicia relaciones interpersonales, fundamentadas en buen trato, confianza y comunicación.

Variable Toma de Decisiones: los resultados muestran que el nivel de participación en el proceso de toma de decisiones de forma individual o grupal es insatisfactorio. Los empleados consideran que su opción no es tenida en cuenta.

Variable relaciones Interpersonales: aunque los empleados no dan mucha importancia a actividades de carácter social, deportivo y cultural, el autor resalta que el fortalecimiento de grupos informales puede constituir un factor significativo en la cohesión social entre las personas, situación que tiene gran impacto en procesos de cooperación.

Variable Motivación: el autor menciona que hay factores motivacionales que pueden considerarse como fortaleza, expresados por la satisfacción que tienen los empleados por trabajar y pertenecer a la organización. Pero también aparece una situación crítica en este aspecto, la falta de reconocimiento que perciben los trabajadores por su jefe y empresa.

Variable Control: esta variable es aceptada y hay un nivel de satisfacción por la forma como se realiza.

Previo análisis de toda la información anterior, la encuesta para la Agencia Logística fue estructurada de la siguiente manera: En la primera parte se encuentra el título, seguido de la orientación para el diligenciamiento de la misma, posteriormente se encuentran unas preguntas de tipo general del personal encuestado, edad, sexo y tiempo que ha laborado en la empresa. En la segunda parte de la encuesta se encuentra el desarrollo del cuestionario, con cinco alternativas de respuesta, así: Siempre (1), Casi Siempre (2), Algunas Veces (3), Casi Nunca (4) y Nunca (5).

La encuesta fue aplicada al personal administrativo de la regional distribuido así:

Cuatro (4) Jefes de área o coordinadores de grupo
Cinco (5) Técnicos
Catorce (14) Auxiliares administrativos

8.2 FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA

El formato establecido para el desarrollo de este proyecto es el que se muestra en el Anexo A.

9 DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO

9.1 REALIZAR EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE MEDICIÓN CON EL FIN DE IDENTIFICAR FACTORES QUE LE AFECTAN Y DISEÑAR ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN

Para una mejor interpretación de los resultados y un análisis más acertado de la medición efectuada en la Agencia Logística se tuvo en cuenta el resultado del estudio realizado por Carlos Eduardo Mendez Álvarez que compila en su libro Así somos ¿y qué? 4 Relatos de Cultura en Gestión Empresarial el cual arroja las siguientes percepciones que comparten los empleados y que influyen en sus comportamientos, así:

- No tienen suficiente conocimiento de la misión, visión, principios y valores.
- En el momento de su ingreso no les fue proporcionada toda la información acerca de los objetivos y políticas de la empresa.
- No Satisfacen completamente sus objetivos personales y profesionales, al aportar a los objetivos.
- No tienen posibilidad de determinar sus propias tareas y resultados.
- Pocas veces pueden plantear al jefe inmediato, sus inquietudes y problemas de trabajo.
- No aceptan con satisfacción las instrucciones provenientes del jefe inmediato.
- No pueden tomar decisiones respecto al trabajo sin consultar con el jefe inmediato.
- No son tenidos en cuenta por su jefe inmediato al momento de tomar decisiones que afectan su trabajo.

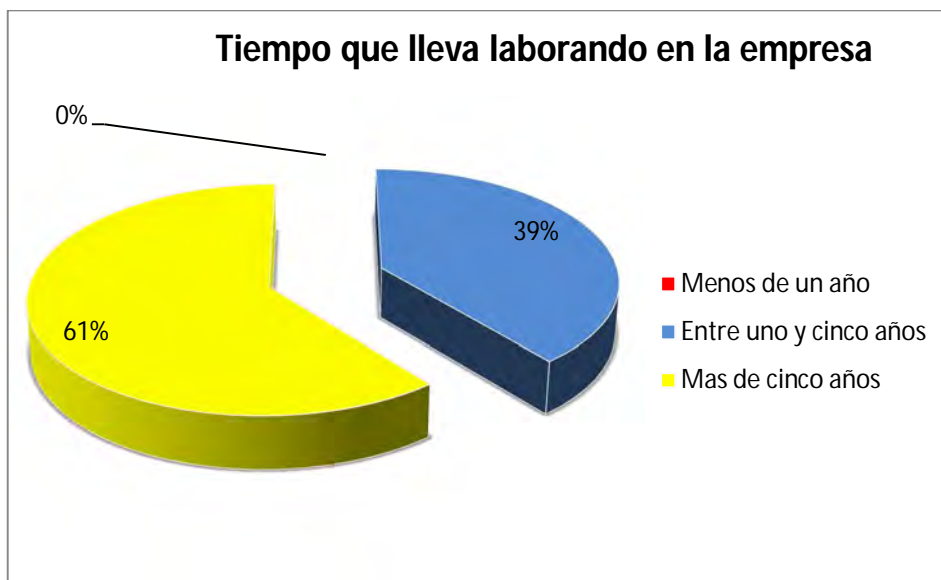
- El trato que reciben por los jefes no es bueno.
- El salario que reciben no corresponde a las responsabilidades que les fueron asignadas, y se encuentran insatisfechas.
- Perciben estilos de dirección autoritarios cuando se trata de seguimiento y evaluación del desempeño.
- Las comunicaciones acerca de políticas y novedades de la empresa no son conocidas oportunamente.
- Es bajo el grado de ayuda y colaboración entre compañeros. Muy de vez en cuando las personas colaboran entre sí.
- Los eventos deportivos, sociales o culturales organizados por la empresa son considerados muy importantes por los empleados, pero no muestran interés por participar en ellos.
- Existe una baja percepción sobre relaciones de amistad y apoyo entre compañeros.
- En la mayoría de las ocasiones las actuaciones de los jefes son percibidas como injustas especialmente al momento de asignar labores o tomar decisiones.
- No hay equipos de trabajo que permitan tomar decisiones oportunamente.
- No pueden participar activamente en la solución de problemas relacionados con el trabajo.

A continuación se detallan los resultados obtenidos al tabular la encuesta aplicada al personal de la Agencia Logística de las Fuerza Militares y su respectivo análisis.

9.2 PREGUNTAS GENERALES

La encuesta fue aplicada a 23 personas que hacen parte de personal administrativo de la Regional Pacífico ubicado en la ciudad de Cali, 19 eran mujeres y 4 hombres. Del total encuestado 6 personas estaban entre los 20 y 30 años, 10 personas entre los 30 y 40 años y siete personas contaban con más de 40 años; concluyendo que la mayoría del personal es mayor de treinta años.

Gráfico 1. Antigüedad

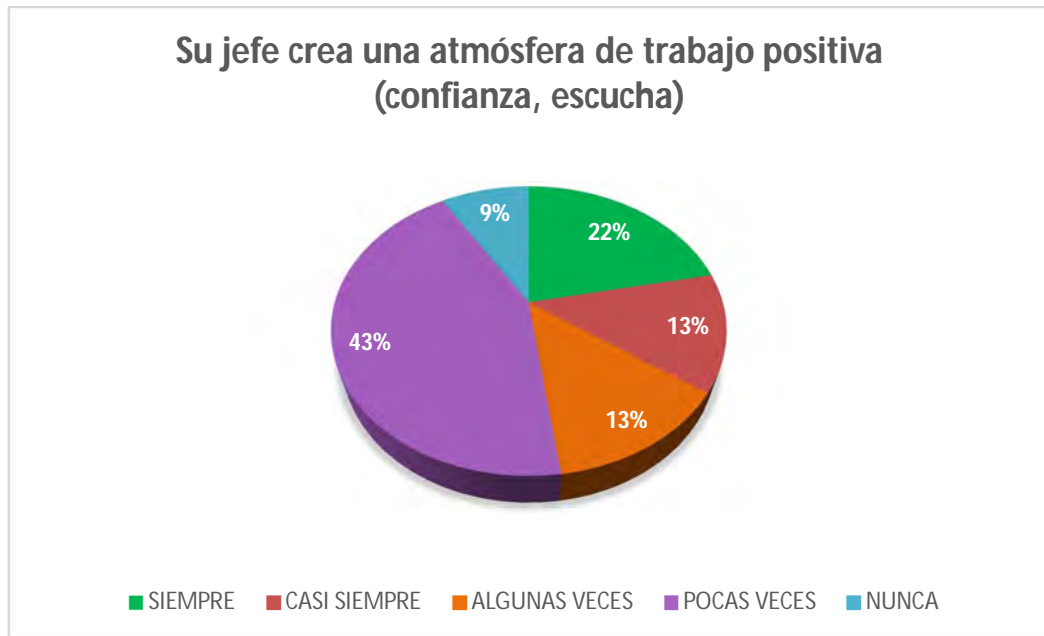


Del personal encuestado se determinó que el 61% lleva más de 5 años laborando en la institución, un 39% lleva entre uno y cinco años y no hay personal con menos de un año, factor que indica poca rotación, lo que podría considerarse un aspecto positivo pues muestra que la empresa ofrece una estabilidad laboral, factor que puede ser considerado altamente motivacional, además de permitir un mejor rendimiento de los empleados al no tener la constante incertidumbre de la pérdida de su trabajo.

9.3 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

A continuación se relacionan los resultados de las preguntas relacionadas directamente con el tema tratado.

Gráfico 2. Liderazgo y ambiente de trabajo



Análisis: los resultados obtenidos de las 24 personas encuestadas muestran que el 22% considera que su jefe crea una atmósfera de trabajo positiva, de confianza y escucha, el 13% consideran que casi siempre es así, otro 13% lo consideran algunas veces, pero se evidencia que un porcentaje del 43% sienten que pocas veces sus Jefes crean este tipo de ambientes y un 9% definitivamente consideran que no lo generan.

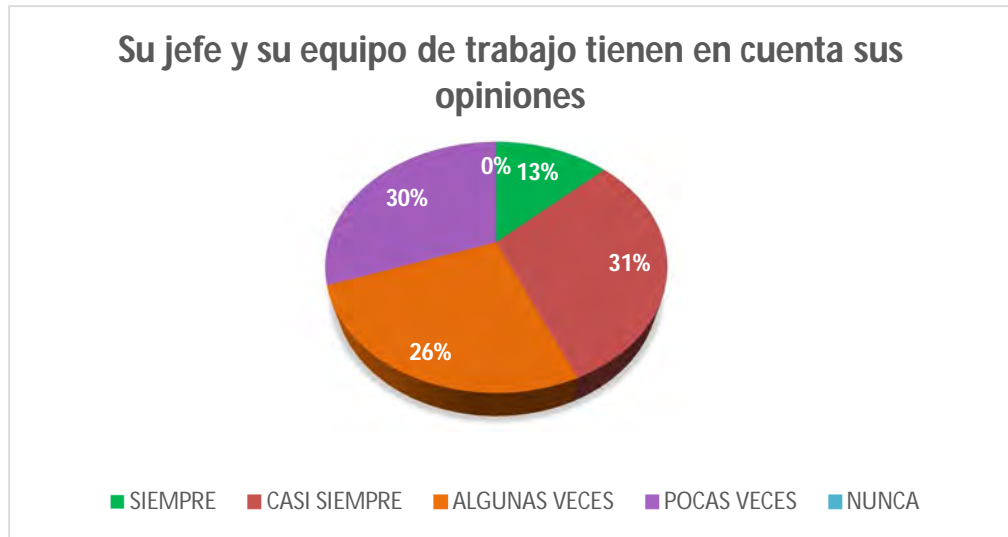
Estos resultados muestran que un poco más de la mitad del personal encuestado (15 personas), sienten que el aporte que su jefe hace al ambiente de trabajo es insuficiente, evidenciándose la poca capacidad de algunos jefes de influir en el personal y permitirles sentirse cómodos y apreciar la empresa; además de desperdiciarse la oportunidad de propiciar un ambiente de trabajo adecuado que a su vez ayude con la imagen de la empresa frente a todo público.

Gráfico 3. Liderazgo, comunicación



Análisis: 18% consideran que su jefe brinda información necesaria para el desarrollo de las tareas que les son asignadas, el 22% consideran que casi siempre es así, el 17% lo consideran algunas veces, el 39% consideran que pocas veces reciben la información que necesitan y un 4% consideran que nunca la reciben. De acuerdo a estos resultados se observa que el canal de comunicación falla, dejando en evidencia la poca capacidad del jefe como líder de orientar a su equipo de trabajo y no llevarlos a la desinformación, a informes a destiempo, tareas mal realizadas, entre otras situaciones que llevan a un mal desempeño.

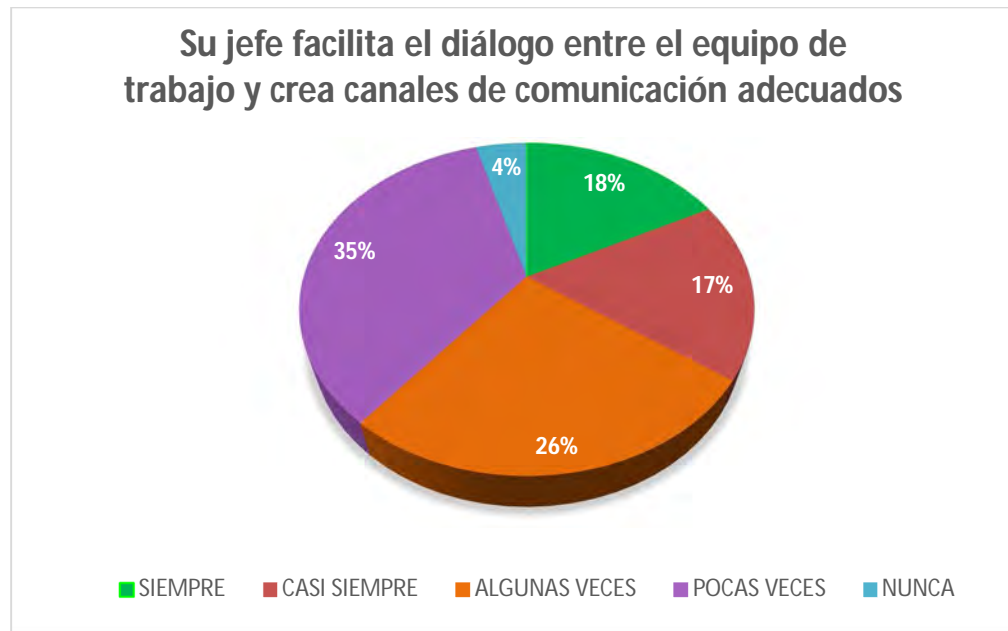
Gráfico 4. Motivación, trabajo en equipo



Análisis: Solo 13% consideran que sus opiniones siempre son tenidas en cuenta por su jefe y su equipo de trabajo, el 31% casi siempre lo consideran así, el 26% consideran que esto ocurre algunas veces y el 30% piensan que pocas veces son tenidos en cuenta. Se evidencia que es alto el porcentaje de empleados que sienten que sus opiniones no son tenidas en cuenta o se tienen en cuenta pocas veces (13 personas), dejando ver una debilidad en el desempeño del jefe como agente capaz de fomentar la confianza, comunicación y el trabajo en equipo. Los resultados indican también que se puede estar generando frustración en el personal al sentir que no es escuchado y sus opiniones no son tenidas en cuenta.

Es importante tener en cuenta que en un equipo de trabajo existen diversas opiniones, que todos pueden aportar ideas con el fin de lograr mejores resultados, sin embargo si estos puntos no son tenidos en cuenta el personal puede trabajar desmotivado y con menor compromiso hacia la organización. Esto puede ocasionar que el personal prefiera mantenerse en la sombra y termine siendo un lastre.

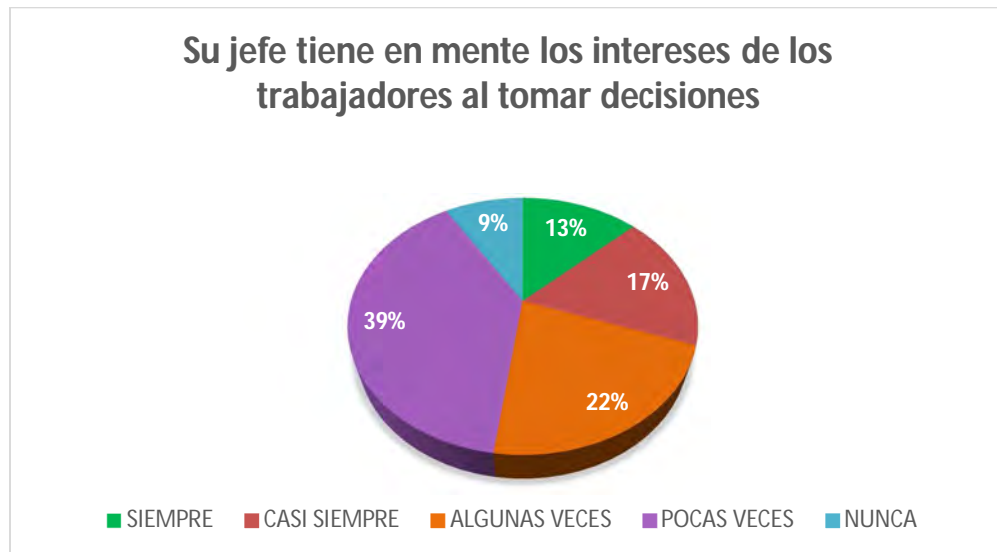
Gráfico 5. Liderazgo



Análisis: El 18% de los encuestados consideran que su jefe facilita el diálogo entre el equipo de trabajo y crea canales de comunicación adecuados, un 17% lo consideran casi siempre así, el 26% lo consideran algunas veces, pero un 35% consideran pocas veces que sea así y un 4% piensan que nunca facilita el diálogo. Se observa que para la mayor parte del personal su jefe no promueve espacios adecuados de comunicación entre él y su equipo de trabajo. De acuerdo a este resultado se observa la poca capacidad de liderazgo de la persona a cargo de este equipo de trabajo, no demuestra interés en crear un ambiente laboral agradable, donde el personal se sienta útil con sus opiniones y aportes.

Frente a estos resultados se puede presentar que los empleados se muestren renuentes e incapaces de dar algo más, lo llamado comúnmente la “milla extra”, llegando también a baja productividad.

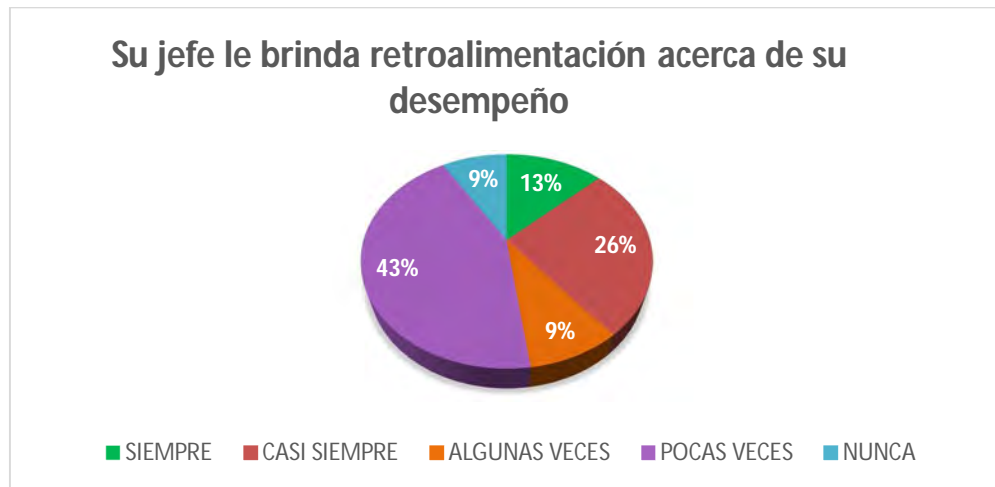
Gráfico 6. Motivación



Análisis: el 13% de los encuestados consideran que su jefe siempre tiene en cuenta sus intereses al tomar decisiones, el 17 % considera que casi siempre sus intereses son tenidos en cuenta, el 22% lo considera así algunas veces, el 39% lo considera pocas veces y el 9% consideran que nunca son tenidos en cuenta. Estos resultados muestran que la mayor parte del personal encuestado siente que sus intereses no son tenidos en cuenta, que su jefe no está analizando su situación particular y por tanto, el aporte que puede hacer al logro de los objetivos.

Cuando la gente siente que hace parte del equipo y que es tenida en cuenta en el proceso de toma de decisiones, participa activamente y con mayor compromiso, motivación y esfuerzo.

Gráfico 7. Orientación y retroalimentación del desempeño



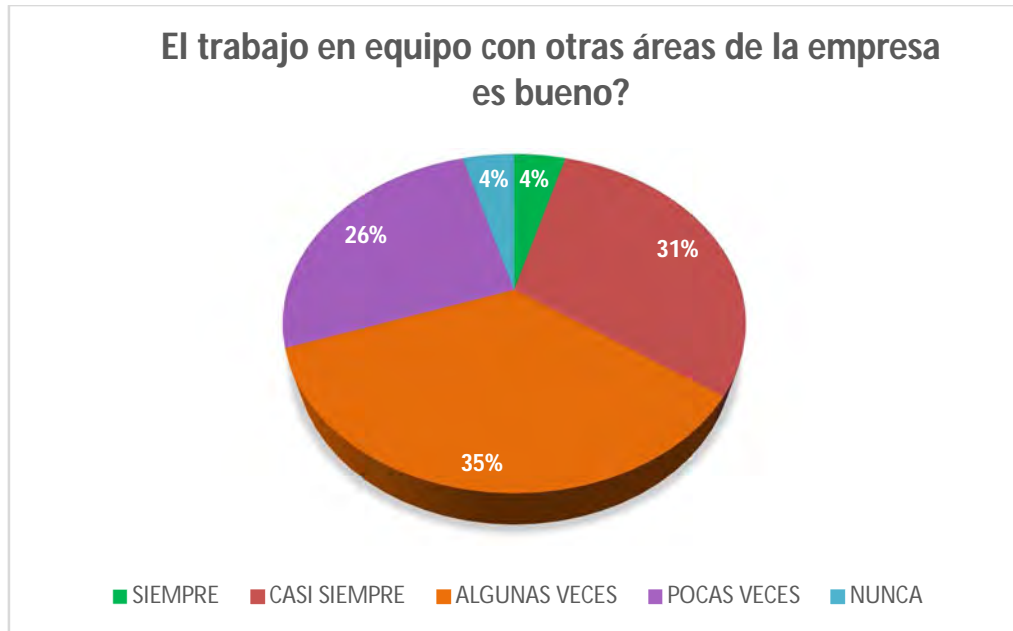
Análisis: El 13% del personal encuestado precisa que siempre es retroalimentado acerca de su desempeño, el 26% considera que casi siempre lo es, el 9% algunas veces y un 43% considera que pocas veces lo es, un 9% considera que nunca es retroalimentado. Los resultados obtenidos muestran que poco menos de la mitad de los encuestados (3, 6, 2) recibe retroalimentación por parte de sus jefes, pero más de la mitad reciben poca o ninguna retroalimentación, siendo este aspecto negativo ya que no permite que los trabajadores pueden conocer las fortalezas y debilidades en su desempeño y por la mejora de sus falencias.

Gráfico 8. Comunicación y buenas relaciones entre el personal



Análisis: El 26% del personal encuestado considera que la comunicación con los miembros de las demás áreas siempre es fluida, amigable y fomenta una atmósfera de compañerismo, el 35% considera que casi siempre es así, el 13% piensa que algunas veces es así, un 22% considera que pocas veces la comunicación es fluida y un 4% considera que nunca es así. De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que en general se manejan buenas relaciones entre los miembros de la empresa.

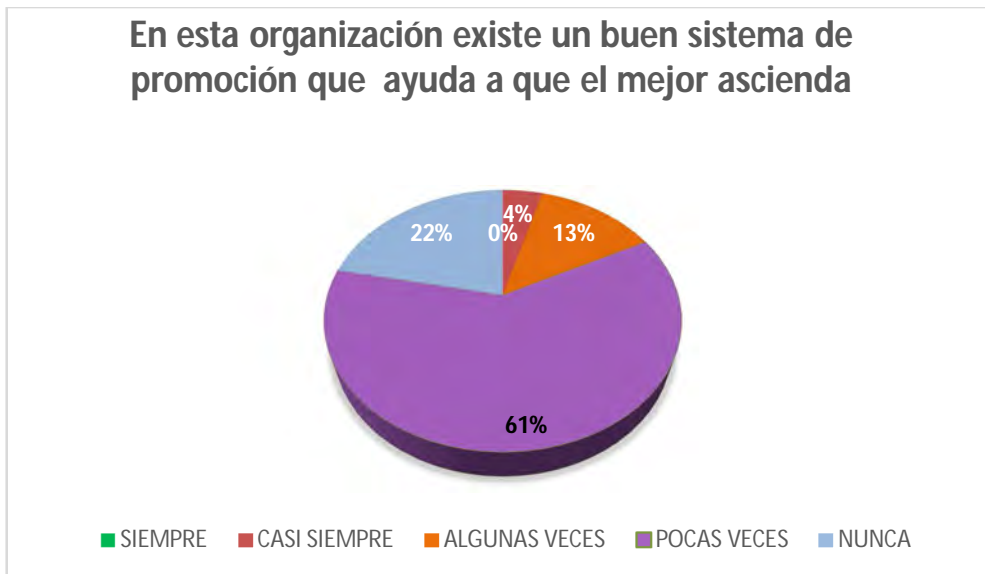
Gráfico 9. Desarrollo de trabajo en equipo



Análisis: Un 4% considera que el trabajo en equipo con otras áreas es bueno, un 31% considera que casi siempre, el 35% considera que algunas veces es así, un 26% cree que pocas veces y el 4% considera que nunca es bueno. Los resultados obtenidos en este punto dejan ver un trabajo en equipo percibido como regular, lo que no crea una buena atmósfera de trabajo, trayendo como consecuencia malas relaciones, retrasos, baja productividad, malestar por el trabajo, comunicación poco fluida, entre otras cosas.

Se evidenció que la debilidad en este aspecto se ve reflejada en la calidad del bien o servicio entregado al cliente final, debido a que los equipos de trabajo no comparten los objetivos hacia los que dirigen sus acciones.

Gráfico 10. Oportunidades de mejora y ascenso



Análisis: Solo el 4% del personal considera que casi siempre hay un buen sistema de promoción que ayuda a que el personal ascienda, un 13% considera que algunas veces, y la mayor parte del personal encuestado (19 personas) consideran que pocas veces o nunca cuentan con un sistema que les ayude a ascender. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el sistema de promoción que existe en la organización no ayuda a promover al personal, esto también puede crear un clima improductivo y estresante, ya que el personal no puede ver ningún beneficio para motivarse.

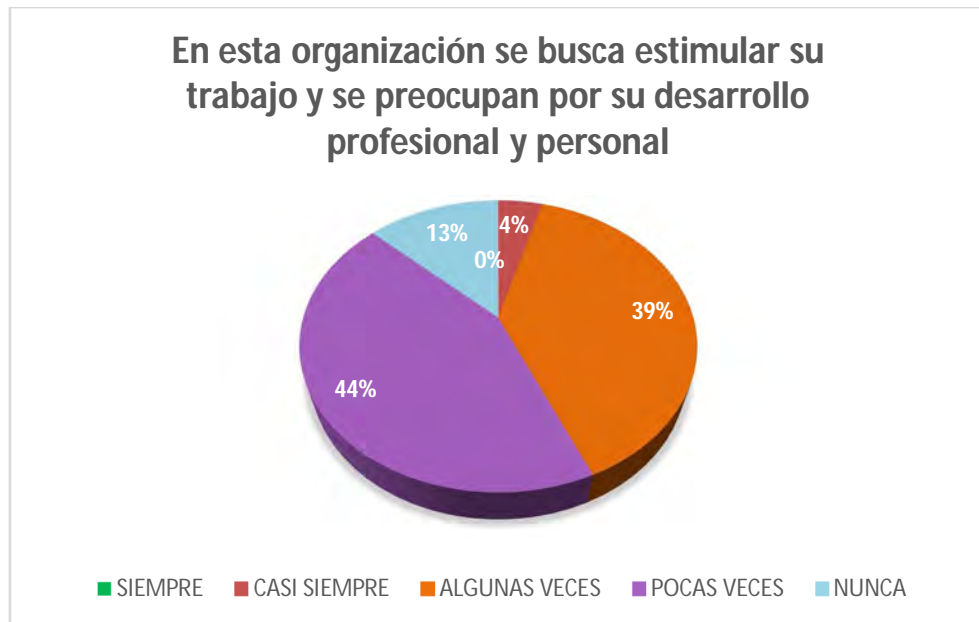
Gráfico 11. Plan de incentivos laborales



Análisis: El 9 % del personal consideran que la organización brinda especial reconocimiento al buen desempeño laboral, el 13 % lo considera así casi siempre, el 43% considera que algunas veces es así y el 35% considera que pocas veces el buen desempeño es reconocido. Los resultados obtenidos en este punto muestran que otro factor importante obtiene un puntaje bajo, para la mayoría del personal encuestado (18 personas) el buen desempeño en su labor no es reconocido, afectando su motivación y rendimiento y por tanto el cumplimiento de los objetivos.

Para una organización, contar con un plan de incentivos le permitirá conocer el rendimiento de sus empleados, verlos más motivados y eficientes y por tanto, ser más productivos.

Gráfico 12. Plan de incentivos laborales y desarrollo profesional



Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 4% considera que la organización casi siempre busca estimular su trabajo y se preocupa por su desarrollo profesional y personal, el 39% considera que esto ocurre algunas veces, el 44% piensa que pasa pocas veces y el 13% considera que la organización nunca estimula su trabajo. Se observa que el personal no se siente reconocido por su trabajo, esta pregunta tiene relación con la pregunta anterior, donde un mal clima laboral también va ligado con la falta de desarrollo y con un mal manejo del reconocimiento, o porque no se reconoce nunca o porque no hay equidad y justicia a la hora de premiar.

Gráfico 13. Funciones debidamente documentadas



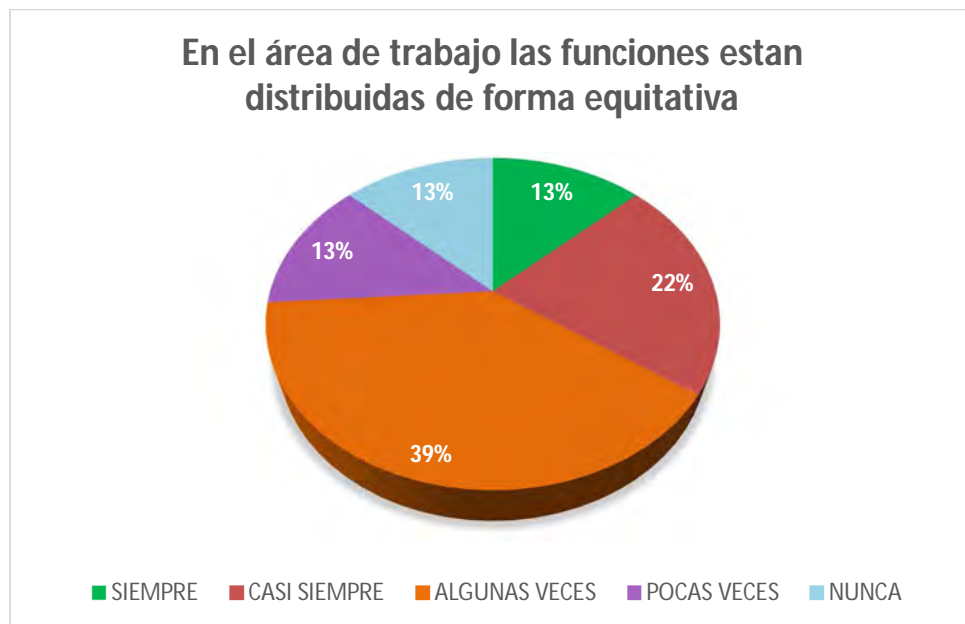
Análisis: El 22% considera que en la organización existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar, 17% piensa que casi siempre es así, el 22% considera que algunas veces es así, un 17% considera que pocas veces es así y otro 22% considera que no existe una clara indicación de las funciones del personal. De acuerdo a este resultado se observa que el 39% no tienen claro sus funciones, lo que puede generar que el personal no lleve a cabo sus actividades de manera adecuada y eficiente.

Gráfico 14. Funciones acorde al puesto de trabajo



Análisis: El 31% del personal encuestado considera que las funciones que realizan corresponden al cargo que desempeñan, el 26% considera que casi siempre es así, el 17% piensa que algunas veces es así, otro 17% piensa que pocas veces es así y un 9% considera que sus funciones no corresponden al cargo que desempeña. Casi el 60% del personal cumplen funciones acordes al cargo que desempeñan dentro de la organización. Sin embargo, el porcentaje de personal que no lo hace, es alto; siendo esto muy perjudicial para ellos pues no permite el reconocimiento de su ubicación en la estructura organizacional, su descripción específica y funciones que debe cumplir, su evaluación de desempeño tampoco será por las actividades que normalmente desarrolla y por tanto no será objetiva ni equitativa.

Gráfico 15. Funciones distribuidas de forma equitativa



Análisis: El 13% del personal considera que en su grupo de trabajo las funciones están distribuidas de forma equitativa, el 22% considera que casi siempre es así, el 39% piensa que algunas veces es así, otro 17% piensa que pocas veces es así y un 9% considera que sus funciones no corresponden al cargo que desempeña. Estos resultados muestran que la mayor parte del personal considera que el trabajo que desempeña no está distribuido de forma equitativa, lo que puede conllevar a bajo desempeño laboral, ya que el personal se puede sentir con sobrecarga laboral lo que lleva a la desmotivación.

Gráfico 16. Capacitación para el buen desempeño



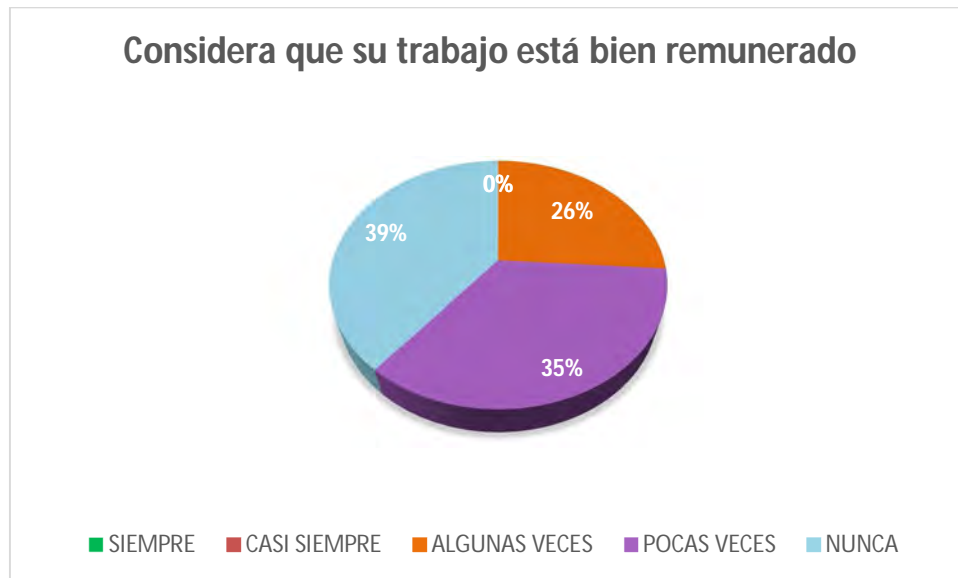
Análisis: El 9% del personal considera que la capacitación que recibió de la empresa para realizar sus funciones es satisfactoria, el 26% considera que casi siempre es así, el 22% piensa que algunas veces es así, otro 26% piensa que pocas veces es así y un 17% considera que la capacitación que recibió no es satisfactoria. Los resultados obtenidos muestran que el 65% de los empleados sienten que no han recibido una capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones, de esta manera se puede afirmar que los empleados no cuentan con la formación necesaria para realizar sus labores y cumplir con las exigencias de la compañía y posiblemente el rendimiento de estos colaboradores no sea el esperado.

Gráfico 17. Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional



Análisis: El 9% del personal considera que la empresa casi siempre ofrece oportunidades para su crecimiento y desarrollo profesional, el 30% considera que algunas veces es así, el 30% piensa que pocas veces es así, otro 22% considera que la organización no ofrece oportunidades para su crecimiento. Los resultados obtenidos muestran que las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa a sus empleados es mínimo, lo que conlleva a que el personal no tenga aspiraciones de crecimiento profesional dentro de la organización, lo que puede acarrear una gran rotación del personal que buscará su crecimiento en otras organizaciones.

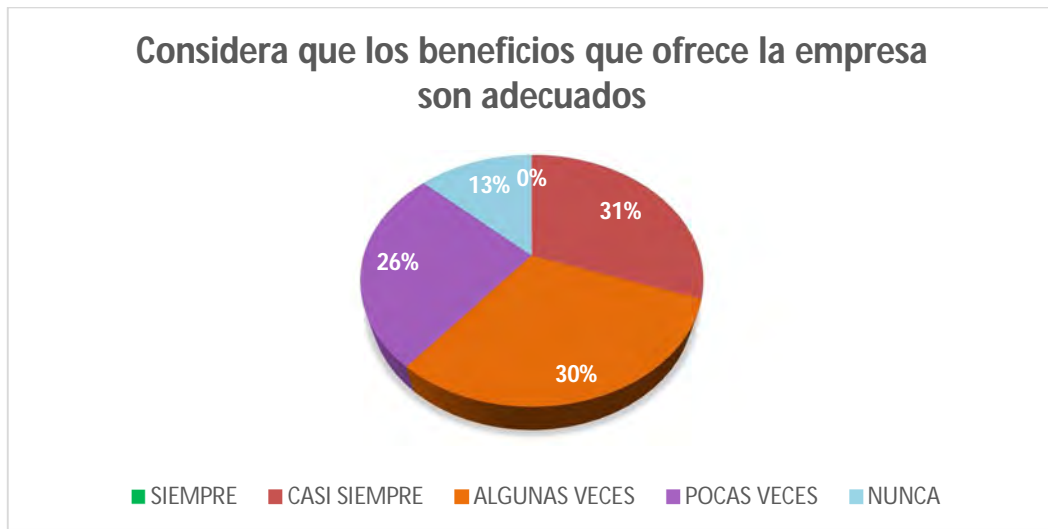
Gráfico 18. Satisfacción con el salario percibido



Análisis: El 26% del personal encuestado considera que solo algunas veces su trabajo está bien remunerado, el 35% lo considera así pocas veces, el 39% restante considera que su trabajo no está bien remunerado.

La grafica muestra que la mayoría de los encuestados no se sienten satisfechos con el salario que devengan por el trabajo que realizan, consideran que este no es apropiado ni acorde a la labor que desarrollan. Se identifica entonces un factor negativo en el clima de la organización, desperdiciándose uno de los principales incentivos para el alcance las metas.

Gráfico 19. Promoción de beneficios que brinda la organización



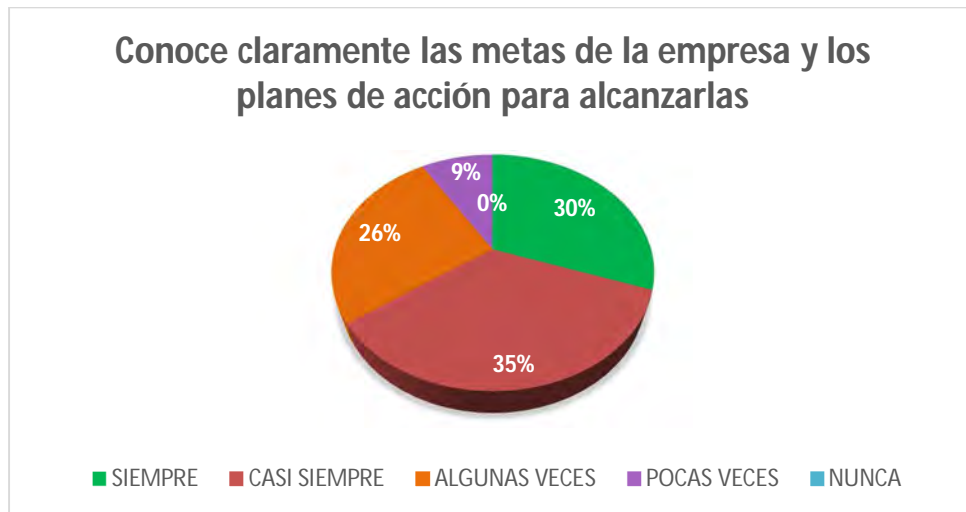
Análisis: El 31% de los encuestados considera que los beneficios que la empresa ofrece son adecuados, el 30% considera que algunas veces es así, el 26 % siente que son poco adecuados y el 13% restante considera que no son adecuados. El resultado arrojado en esta pregunta puede ser producto de la pregunta No. 20 y se deba al desconocimiento de los beneficios como tal. Como se mencionó anteriormente, la motivación parte de poder satisfacer ciertas necesidades y un personal que siente que la organización para la que trabaja, le ofrece oportunidades que los beneficie a ellos y a sus familias, permitiéndoles disfrutar de una mayor calidad de vida; seguramente será un personal altamente productivo.

Gráfico 20. Instalaciones y puesto de trabajo



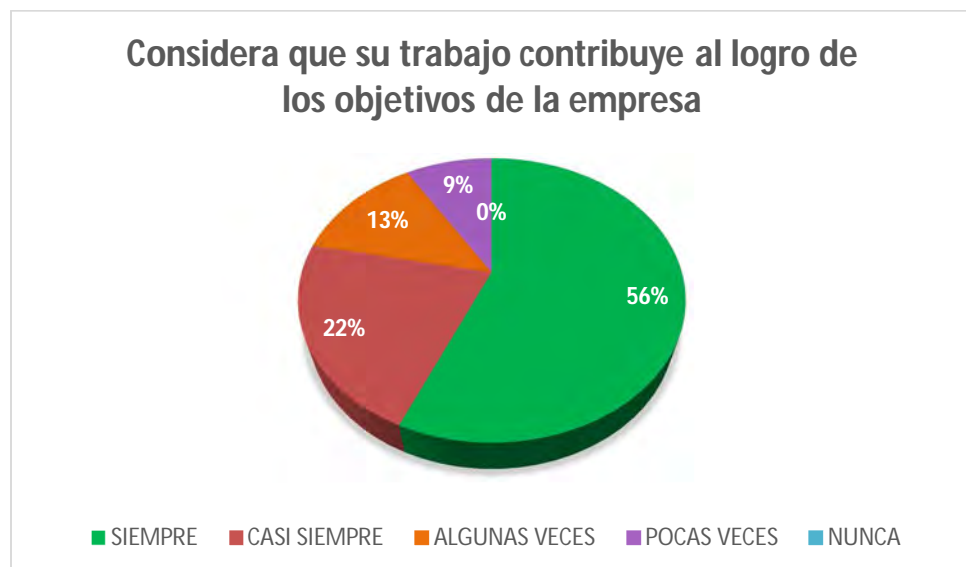
Análisis: el 4% del personal encuestado se siente totalmente a gusto con las instalaciones, especialmente donde realiza su trabajo, el 31 % se siente casi siempre a gusto, el 26% lo hace algunas veces, el 35% pocas veces se siente satisfecho con este espacio y el 4% restante no se siente a gusto. Se evidencia que la mayor parte del personal no se siente a gusto con su lugar de trabajo, factor importante que influye en la salud física y mental del trabajador. Para el caso de esta empresa las oficinas de algunas áreas son reducidas y con mucho personal, obligándolos a ocupar un espacio reducido y a adoptar posturas inadecuadas.

Gráfico 21. Conocimiento de la filosofía organizacional



Análisis: El 30% del personal encuestado conoce claramente las metas de la empresa y los planes de acción para alcanzarlas, el 35% las conoce parcialmente, el 26% las conoce en menor proporción pero se puede observar que en términos generales, el personal tiene claro hacia dónde se dirige la organización. Por lo tanto los trabajadores conocen hacia donde deben dirigir sus esfuerzos.

Gráfico 22. Identificación del empleado con la organización



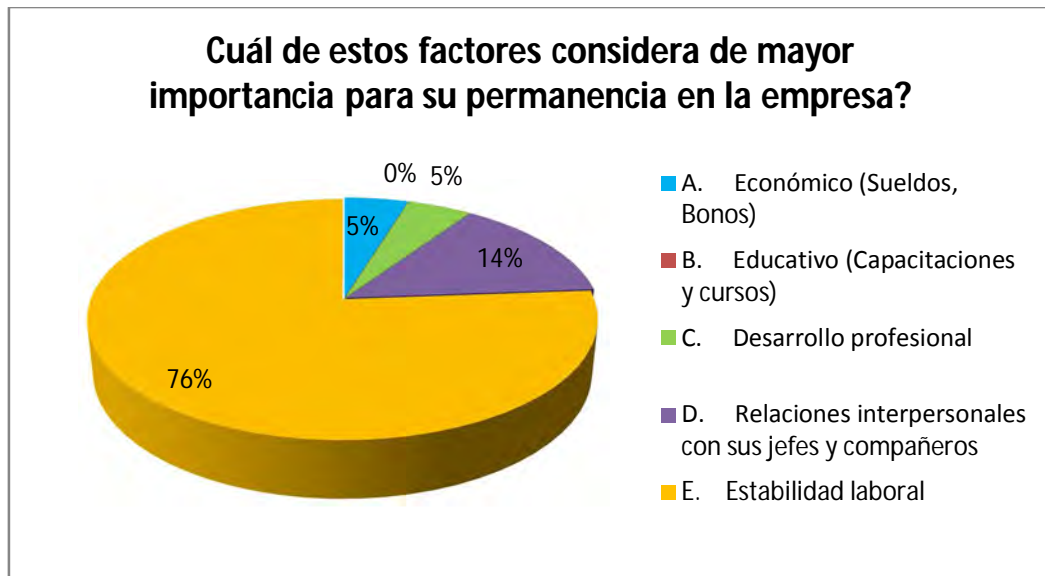
Análisis: el 56% de la población encuestada considera que su trabajo siempre contribuye al logro de los objetivos de la empresa, el 22% considera que casi siempre es así. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el personal se identifica con la filosofía de la organización y tiene claro que su trabajo permite el logro de los objetivos.

Gráfico 23. Lealtad organizacional



Análisis: El 13% considera que hay lealtad por parte del personal hacia la organización, el 26% piensa que casi siempre hay lealtad, el 31% considera que algunas veces es así, un 30% del personal consideran que pocas veces o nunca hay lealtad siendo este un alto porcentaje para este punto. Este resultado deja ver, al igual que varios de los puntos anteriores, la insatisfacción del personal reflejada en una actitud de poco compromiso hacia la empresa, actitud de la que tiene gran parte de responsabilidad la misma organización al no prestar atención a sus empleados y tratarlos como personas.

Gráfico 24. Motivaciones para permanecer en la organización



Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que solo el 5% del personal encuestado lo hace por el factor económico, otro 5 % lo hace por el factor Desarrollo profesional, un 14 % considera que uno de los factores más importantes para su permanencia en la empresa es por las relaciones personales con sus jefes y compañeros y un 76% considera que lo hace por la estabilidad laboral que le brinda la empresa. Este último punto es demostrado por la antigüedad, donde se evidencia que la mayoría de los empleados llevan más de un año trabajando para la empresa.

De acuerdo a lo anterior se puede inferir que el índice de rotación de personal es bajo o mínimo y que pese a su bajo salario y la insatisfacción, deciden quedarse en la empresa dada la estabilidad laboral que brinda.

10 DESARROLLO OBJETIVO

10.1 PROPONER EL PLAN DE MEJORAMIENTO MÁS APROPIADO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AGENCIA LOGÍSTICA DE LAS FUERZAS MILITARES REGIONAL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE CALI.

Tomando como referencia las empresas mencionadas en los antecedentes, se realizó una síntesis de las buenas prácticas propuestas en sus programas de mejoramiento con el fin de identificar las mejores y más comunes y poder así realizar para la Agencia Logística de las Fuerzas Militares un plan de mejoramiento completo y acertado.

Cuadro 3. Buenas prácticas para fortalecer el clima organizacional de empresas colombianas

Coomeva EPS	Industria de Licores del Valle	Vía Libre	Gerencia y Proyectos Especializados SAS.
Implementar talleres de sensibilización para mejorar la variable Sentido de Pertenencia. ²¹	Realizar talleres donde se pueda compartir información Institucional.	Realizar capacitaciones de trabajo en equipo y liderazgo. ²²	Definir Perfiles e identificar cargos, funciones y plan de capacitación. ²³
Implementar nuevas estrategias de incentivos y bonificaciones a los empleados. ²⁴	Realizar capacitación y sensibilizaciones en trabajo en equipo, relaciones interpersonales, solución de liderazgo y retroalimentación.	Establecer un plan de incentivos motivacionales psicológicos o económicos que permitan el aumento de la motivación y autoestima.	Establecer un plan de incentivos que estimule a los empleados y mejorar el desempeño laboral.

²¹ TRUJILLO, O p. cit. p. 96

²² LOPEZ, O p. cit. p. 71.

²³ GUERRERO, O p. cit. p. 93

²⁴ TRUJILLO, O p. cit. p. 96

Cuadro 4. (Continuación)

Cooameva EPS	Industria de Licores del Valle	Vía Libre	Gerencia y Proyectos Especializados SAS.
Implementar nuevas estrategias de incentivos y bonificaciones a los empleados. ²⁵	Realizar capacitación y sensibilizaciones en trabajo en equipo, relaciones interpersonales, solución de conflictos, liderazgo y retroalimentación.	Establecer un plan de incentivos motivacionales psicológicos o económicos que permitan el aumento de la motivación y autoestima.	Establecer un plan de incentivos que estimule a los empleados y mejorar el desempeño laboral.
	Revisar los perfiles de todos los cargos y sus funciones para determinar las cargas laborales. ²⁶	Informar a los empleados a través de reuniones, publicaciones escritas los diferentes cambios, avances, metas de la organización y motivarlos a alcanzarlas.	Diseñar la evaluación del desempeño de los empleados con la misma participación de ellos en busca de un resultado operativo acorde a los objetivos y necesidades de mejoramiento competitivo.
	Establecer un plan de incentivos para estimular a los empleados a mejorar cada vez más su desempeño laboral. ²⁷	Fortalecimiento de la comunicación asertiva, liderazgo, respeto y confianza tanto entre compañeros como de los superiores hacia los colaboradores.	Realizar capacitación periódica enfocada en la importancia del trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

²⁵ TRUJILLO, O p. cit. p. 96

²⁶ ALBORNOZ, O p. cit. p. 96

²⁷ Ibid. 96 p.

10.2 PLAN DE MEJORAMIENTO AGENCIA LOGÍSTICA DE LAS FUERZAS MILITARES

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico, surgió de las propuestas estudiadas y del análisis de los resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa, donde se evidenció la necesidad de fortalecimiento de algunos procesos, que si bien están establecidos para la empresa, su aplicación no se ve reflejada en los resultados. Por lo anterior es importante proponer estrategias de mejoramiento de los aspectos identificados.

En el siguiente cuadro se presentan las situaciones a mejorar, las actividades propuestas para su mejoramiento, indicadores, las personas responsables, el tiempo estimado para su realización y el presupuesto necesario.

Cuadro 5. Plan de Mejoramiento

SITUACIONES A MEJORAR	ACCIONES PROPUESTAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	PRESUPUESTO
1. Mejorar ambiente de trabajo generado por el jefe. (Ver gráfica 2).	Asegurar en el proceso de selección la contratación de jefes competentes y con liderazgo.	Resultados evaluación de desempeño	Talento Humano	02/02/2017	30/11/2017	Valor Hora talento humano 10.295 aprox. 7 h * 10.295 = \$ 82.360
	Realizar capacitación y sensibilizaciones en habilidades gerenciales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo.	No. Capacitaciones Realizadas / 6 Capacitaciones Programadas	Talento Humano	02/02/2017	30/11/2017	(6 Capacitaciones programas x 2 horas c/u x Valor de la Hora) \$1.200.000,00 Gestión de Talleres a través de la Caja de Compensación.
2. Promover motivación, escucha activa, participación en toma de decisiones, comunicación y trabajo en equipo. (Ver gráficas 4, 5, 6)	Realizar un consenso entre los jefes inmediatos y sus colaboradores para establecer las necesidades de su participación en las reuniones y en la toma de decisiones de la organización y establecer un plan de acción al respecto. Implementar sistema de sugerencias.	No. Sugerencias atendidas/ No. Sugerencias propuestas	Talento Humano Jefe inmediato	02/02/2017	30/03/2017	5 h Profesionales x 10.295 = \$ 61.770

Cuadro 4. (Continuación)

SITUACIONES A MEJORAR	ACCIONES PROPUESTAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	PRESUPUESTO
<p>3. Mejorar información recibida del jefe para el desarrollo de las tareas. (Ver gráfica 3).</p>	<p>Asegurar la documentación de todos los procesos.</p> <p>Asegurar actualización del manual de funciones por cargos.</p> <p>Revisar proceso de entrenamiento en puesto de trabajo.</p>	<p>Resultados Auditoria Interna</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad</p>	<p>Jefes de área Talento Humano, Planeación</p>	01/02/2017	30/06/2017	<p>20 h Profesionales x 10.295 = \$ 205.900</p>
<p>4. Definir y gestionar retroalimentación acerca del desempeño. (Ver gráfica 7)</p>	<p>Diseñar y aplicar un formato de evaluación de desempeño que contemple aspectos comportamentales y de resultados de la gestión.</p> <p>Efectuar evaluación objetiva y oportuna, que permita identificar fortalezas y necesidades de mejoramiento de las competencias del personal.</p> <p>Dar participación en proceso, retroalimentar sobre resultados y definir planes de acción conjuntos.</p>	<p>Resultados Evaluación del Desempeño</p>	<p>Talento Humano, Planeación, Jefes de área</p>	01/02/2017	30/06/2017	<p>16 h de Profesionales x 10.295 = \$ 164.720</p>

Cuadro 4. (Continuación)

SITUACIONES A MEJORAR	ACCIONES PROPUESTAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	PRESUPUESTO
5. Mejorar comunicación y buenas relaciones entre el personal. (Ver gráfica 8).	Gestionar entre el personal talleres de comunicación asertiva, escucha activa, etc.	Cumplimiento Plan Anual de Capacitaciones	Talento Humano, Jefes de área.	02/02/2017	30/11/2017	(Capacitaciones programas x 2 horas c/u x Valor de la Hora).
	Gestionar reuniones o desayunos de integración.	Reuniones realizadas /6 Reuniones programadas trimestre	Talento Humano.	02/02/2017	30/04/2017	Refrigerio \$ 96.000 por actividad. \$ 93.000 x 6 actividades = \$ 558.000
6. Promover trabajo en equipo entre áreas. (Ver gráfica 9).	Asegurar la documentación de todos los procesos y la divulgación a todas las áreas para facilitar la comprensión de responsabilidades y trabajo en equipo.	Resultados Auditoria Interna Sistema de Gestión de Calidad	Talento Humano, Planeación.	02/02/2017	30/04/2017	6 h de Talento Humano / Calidad x 10.295= \$ 61.770
7. Definir y aplicar sistema de promoción y asensos. (Ver gráfica 10).	Documentar un procedimiento de promoción y asensos que motive la productividad y sea equitativo.	No. de ascensos por año	Talento Humano, Jefes de Área, Gestión de Calidad	02/02/2017	30/01/2018	4 h de Talento Humano / Calidad x 10.295 = \$ 41.180

Cuadro 4. (Continuación)

SITUACIONES A MEJORAR	ACCIONES PROPUESTAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	PRESUPUESTO
<p>8. Definir plan de reconocimiento al desempeño y Desarrollo laboral. (Ver gráficas 11 y 12).</p>	<p>Diseñar y aplicar un plan de incentivos que motive al personal a mejorar su desempeño y promueva la Productividad, además estimule su desarrollo personal y profesional.</p>	<p>Logro de objetivos estratégicos por año</p>	<p>Talento Humano</p>	<p>02/02/2017</p>	<p>30/04/2017</p>	<p>6 h x 10.295 = \$ 61.770</p>
	<p>Implementar actividades de bienestar como cumpleaños, el empleado del mes, fechas especiales, etc.</p>	<p>Acuerdo Plan de Bienestar Institucional</p>	<p>Talento Humano.</p>	<p>02/02/2017</p>	<p>30/06/2017</p>	<p>Actividad de Recursos Humanos con apoyo caja de compensación. \$ 80.000 x 6 actividades = 480.000</p>
<p>9. Actualizar o definir manual de funciones por cargos. (Ver gráficas 13, 14, 15).</p>	<p>Gestionar documentación del Manual de perfiles y funciones por cargo acorde a sus responsabilidades, teniendo en cuenta tiempos y movimientos requeridos y carga laboral adecuada.</p> <p>Asegurar la divulgación, interpretación y aplicación de las funciones asignadas a cada cargo.</p>	<p>Resultados Auditoria Interna Sistema de Gestión de Calidad</p>	<p>Talento Humano, Jefes de Área, Gestión de Calidad</p>	<p>02/02/2017</p>	<p>30/06/2017</p>	<p>60 h Profesionales x 10.295 = \$ 617.700</p>

Cuadro 4. (Continuación)

SITUACIONES A MEJORAR	ACCIONES PROPUESTAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	PRESUPUESTO
<p>10. Programar capacitaciones que contribuyan a mejorar el desempeño personal, profesional y laboral. (Ver gráficas 16, 17).</p>	<p>Identificar necesidades de capacitación desde el mismo proceso de selección, que aseguren el buen desempeño laboral.</p> <p>Aprovechar los resultados de las evaluaciones de desempeño para identificar necesidades de capacitación.</p> <p>Contar con un plan de capacitación anual por cargos en todos los niveles de la compañía con su respectivo seguimiento al cumplimiento.</p> <p>Promover en los empleados la formación externa apoyados en la caja de compensación y otras entidades.</p> <p>Tener en cuenta la capacitación interna y formación externa del empleado en los procesos de promoción y ascensos.</p>	<p>Capacitaciones realizadas/capacitaciones programadas</p>	<p>Talento Humano</p>	<p>02/02/2017</p>	<p>30/11/2017</p>	<p>(4 Capacitaciones programas x 16 horas c/u x Valor de la Hora). \$ 3.840.000</p> <p>Acuerdo Plan Anual de Capacitaciones</p> <p>Refrigerios \$ 248.000</p>

Cuadro 4. (Continuación)

SITUACIONES A MEJORAR	ACCIONES PROPUESTAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	PRESUPUESTO
5. Revisar plan de remuneración salarial. (Ver gráfica 18).	Desarrollar escala salarial acorde a la carga laboral y responsabilidades teniendo en cuenta los estudios de salarios del medio para asegurar la satisfacción de los empleados y evitar o disminuir la rotación del personal. Contemplar el manejo de actividades de salario emocional como permisos especiales, descansos sábados, bonos, etc.	Total de empleados retirados / No. total de empleados	Talento Humano	02/02/2017	30/06/2017	8 h Profesional Talento Humano x 10.295 = \$ 82.360
6. Promover los beneficios que ofrece la organización. (Ver gráfica 19).	Definir plan de beneficios y divulgarlos por diferentes medios como inducción, cartelera, boletines, reuniones, etc. Aprovechar para divulgar los beneficios para los colaboradores y sus familias que ofrecen las cajas de compensación.	No. De colaboradores que reciben beneficios / Total colaboradores	Talento Humano.	02/02/2017	30/06/2017	8 h Profesional Talento Humano x 10.295 = \$ 82.360

Cuadro 4. (Continuación)

SITUACIONES A MEJORAR	ACCIONES PROPUESTAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	PRESUPUESTO
7. Mejorar instalaciones y puestos de trabajo. (Ver gráfica 20).	Efectuar un estudio de puestos de trabajo desde el punto de vista de seguridad y salud del colaborador. Implementar y desarrollar sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	Resultados Auditoria Interna Sistema Seguridad y Salud en el trabajo.	Talento Humano, Líder Seguridad y Salud en el trabajo	02/02/2017	30/06/2017	Hora de Auditoria \$80.000,00 x No. horas 2 = \$160.000
8. Promover el conocimiento y participación de los colaboradores en la filosofía organizacional y su contribución al cumplimiento. (Ver gráficas 21, 22).	Asegurar en el proceso de inducción la divulgación, interpretación y participación de cada colaborador con la filosofía organización. Diseñar y aplicar evaluación del proceso de inducción.	No. de colaboradores que recibieron inducción / total colaboradores nuevos	Talento Humano, Planeación	02/02/2017	30/06/2017	Depende del número de contrataciones que se realicen.
	Implementar re-inducción anual de todos los colaboradores. Diseñar indicadores de gestión por procesos que aseguren la participación de todos los colaboradores con el cumplimiento de la filosofía y planeación estratégica organización.	No. de colaboradores que recibieron re-inducción / total colaboradores	Talento Humano	02/02/2017	30/12/2017	30 h Profesional Talento Humano x 10.295 = \$ 308.850

Cuadro 4. (Continuación)

SITUACIONES A MEJORAR	ACCIONES PROPUESTAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	PRESUPUESTO
<p>9. Promover la lealtad y motivación a permanecer en la organización. (Ver gráficas 1, 23, 24).</p>	<p>Diseñar e implementar actividades que fomenten el respeto y promoción de la dignidad de la persona, aumenten su motivación y satisfacción laboral.</p> <p>Promover otros factores, además de la estabilidad laboral por la antigüedad, que aseguren la permanencia en la organización como participación en toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo, relaciones con sus jefes y compañeros, sistema de promoción y ascensos, reconocimientos, desarrollo personal y profesional, ambiente de trabajo (SG SST).</p>	<p>No. Actividades realizadas/ No. Actividades Programadas.</p>	<p>Talento Humano, Líder Seguridad y Salud en el trabajo</p>	<p>02/02/2017</p>	<p>30/06/2017</p>	<p>Actividad de Talento Humano con el apoyo de la ARL.</p> <p>8 h Profesional Talento Humano (10.295) + 8 horas responsable SOGA (7.442) = \$ 141.826</p>
					TOTAL	\$ 8.398.636,00

11 CONCLUSIONES

En el proceso de consulta de investigación teórica y estudios sobre clima organizacional se identificó que las percepciones que comparten los empleados e influyen en sus comportamientos son similares en los diferentes sectores empresariales.

A pesar de contar con diferentes variables a evaluar en un análisis de clima organizacional, es importante que en el diseño de la herramienta a utilizar se tenga en cuenta la cultura empresarial propia de cada organización y se identifique que es lo que realmente se quiere medir para tomar acciones de mejora oportunas e inmediatas

Se logró describir y analizar los resultados de cada uno de los aspectos evaluados y que influyen en el clima organizacional de la Agencia Logística, con el fin de presentar un diagnóstico.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este proyecto, se concluyó que el clima organizacional de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico es percibido como negativo, ya que la valoración obtenida en la mayoría de los aspectos evaluados fue baja y que es necesario establecer una serie de acciones que permitan su mejora y fortalecimiento.

Durante el desarrollo del trabajo se identificó que la Agencia Logística cuenta con un personal idóneo para el desempeño de las tareas asignadas y que se adapta con éxito a la organización, sin embargo existen problemas de frustración y baja motivación a causa de los diferentes factores analizados que arrojaron los resultados negativos.

Partiendo del conocimiento de buenas prácticas empresariales se consiguió proponer un plan de mejoramiento apropiado, que permita el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa.

La realización de este proyecto permitió conocer la importancia de realizar un análisis de clima organizacional periódicamente en cualquier organización, entendiéndose este como un instrumento de comunicación de las percepciones que tienen los empleados acerca de la organización, identificando los factores que

pueden estar afectando su desempeño y participación dentro del grupo de trabajo y por tanto el logro de los objetivos institucionales, además de asegurar un mejoramiento continuo.

Se concluye que se obtuvo un producto de gran utilidad e importancia para la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, teniendo en cuenta la relevancia del tema abordado y su aplicabilidad.

10. RECOMENDACIONES

- Realizar medición del clima organizacional anualmente, de tal manera que se puedan identificar factores que puedan estar afectando a su personal y tomar medidas de fortalecimiento y mejora de forma oportuna.
- Analizar permanentemente el comportamiento interno del personal, a fin de identificar sus necesidades y tomar acciones oportunas.
-
- Realizar los planes de capacitación propuestos para todo el personal, y en especial para los Directivos (Jefes de área), con el fin de fortalecer sus habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y motivación, con el propósito de mejorar las relaciones entre ellos, con su personal a cargo y propiciar un ambiente laboral positivo.
- Se requiere mantener actualizados los perfiles de cargo y funciones, analizar las cargas laborales por puesto para tomar las correcciones necesarias y documentación de las mismas.
- Se sugiere analizar el plan de incentivos y bienestar con que cuenta la empresa en la actualidad, gestionar mejoras y evaluar su cumplimiento e impacto en el desempeño laboral.
- Evaluar los esquemas de compensación que se manejan actualmente versus esquemas de compensación dinámicos en donde se premia el esfuerzo. En este mismo sentido es recomendable también analizar los cargos y las cargas laborales versus los salarios y bonificaciones recibidas, a fin de que genere compromiso, motivación, deseo de superación y mejora continua.
- De acuerdo a los resultados obtenidos relacionados con el espacio físico, se recomienda redistribuir el mobiliario para crear más espacio e interacción entre los empleados que les permita disfrutar de un lugar de trabajo más agradable.
- Realizar actividades que promuevan la integración, el compañerismo y un sentimiento de unidad, a fin de que los empleados se sientan vinculados entre sí y motivados para el desarrollo de su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Así los Colombianos Califican el Ambiente Laboral en Colombia. En: Portafolio, Colombia. 02, Junio, 2015 [consultado 28 de marzo de 2016]. Disponible en internet:

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombianos-califican-ambiente-laboral-33284>.

ALBORNOZ PERLAZA, Masiel. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Industria de Licores del Valle. Trabajo de Grado Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias económicas y administrativas. 2012. 96p.

ANZOLA Morales, Olga Lucía. La Cultura Corporativa y su relación con la Competitividad. Publicación Revista Sotavento. Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia v.7 fasc. N/A p.38 - 50, 2003.

CHIANG, Margarita. MARTIN, Ma. José. NUÑEZ, Antonio. Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral. Universidad Comillas. 2010. Madrid.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 5 ed. Santa fe de Bogotá. Mc Graw Hill. 2001. 671p.

----- Gestión del Talento Humano. Quinta edición. Edit. Mc Graw Hill. México.1999. 626p.

----- Introducción a la Teoría General de la Administración, 7 ed. México. Mc Graw Hill. 2007. 589p.

COLOMBIA. Ministerio de la Protección Social. Resolución 2646 de 2008. [consultado 16 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1>.

COLOMBIA. Congreso de Colombia. Decreto 515 de 2004. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. . [consultado 16 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1>.

DESSLER, Gary. Organización y administración, enfoque situacional. México: Prentice Hall. 1979.

Diccionario de la Real Academia Española, 13 ed. 2014. Disponible en internet: www.rae.es

FALCON, Ernesto. Clima Organizacional. Colombia: Monografías, 2016 [consultado 28 de junio de 2016] disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>

FLOREZ DUARTE, Lina Marcela. ALVAREZ PEÑA, Juliana. Clima Organizacional en Empresas Colombianas. Bogotá: Universidad de la Sabana. 2012. 20p. [consultado 28 de marzo de 2016] Disponible en internet: intellectum.unisabana.edu.co

GOMEZ CERON. Carolina. Estudio del Clima Organizacional en el Grupo empresarial Venus Colombia S.A. Sede Cali. Cali, 2013, 100. Trabajo de Grado (Administrador de Empresas). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

GUERRERO GARCÍA, Pedro Iván. Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional en la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2016. 93p. (Consultado 30 de marzo de 2016). Disponible en internet: <https://red.uao.edu.co>.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill, 1997.

LOPEZ ARANGO, Andrea. GONZALEZ TOBÓN, Elizabeth. Diagnóstico de clima organizacional y plan de mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre. Trabajo de grado Psicólogo. Medellín: Universidad de San Buenaventura. Facultad de Psicología. 2009. 71p. [consultado 30 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co>.

MAYO, Elton. The Human Problems of Industrial Civilization, Cambridge, Mass. Harvard University. 1946.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Así Somos y Qué? 4 Relatos de Cultura en Gestión Empresarial. Bogotá: Beyerg. 2009. 162p.

-----Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Método para de Análisis. Bogotá: Universidad del Rosario. 2006.

SANDOVAL, María del Carmén. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Mayo – agosto, 2004. No.27. p. 85-87. [consultado 13 de abril de 2016]. Disponible en internet: http://www.academia.edu/9225037/concepto_y_dimensiones_del_clima_organizational

PEDRAZA, Lilibeth. Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Schein: Estudio Fenomenológico. En: Revista Clio América. Enero –junio, 2015, Vol. 9. No. 17. . [consultado 13 de abril de 2016]. Disponible en internet: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo>

TRUJILLO VALENCIA, Sandra milena. Medición del Clima Organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS Mediante el Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento. Trabajo de grado Psicólogo. Medellín: Universidad de San Buenaventura. Facultad de Psicología. 2009. 96p.

ANEXOS

Anexos A. Encuesta Clima Organizacional



DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

AGENCIA LOGISTICA DE LAS FUERZAS MILITARES

REGIONAL PACIFICO

ORIENTACION: Exprese su percepción sobre cada uno de los "factores medibles" utilizando la siguiente tabla de calificaciones de 1 a 5, teniendo en cuenta lo que significa cada cifra: 1. Siempre, 2. Casi Siempre, 3. Algunas veces, 4. Pocas veces y 5. Nunca.

DATOS GENERALES

Edad _____

Sexo: F _____ M _____

Tiempo laborado en la Empresa: _____ Años _____ Meses

		1	2	3	4	5
1	Su jefe crea una atmósfera de trabajo positiva (confianza, escucha)					
2	Recibe de su jefe la información necesaria para realizar bien las tareas asignadas					
3	Su jefe y su equipo de trabajo tienen en cuenta sus opiniones					
4	Su jefe facilita el diálogo entre el equipo de trabajo y crea canales de comunicación adecuados					
5	Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones					
6	Su jefe le brinda retroalimentación acerca de su desempeño					

7	La comunicación con los miembros de las demás áreas es fluida, amigable y fomenta una atmósfera de compañerismo?						
8	Cuando requiere información por parte de otras áreas la puede obtener fácilmente?						
9	El trabajo en equipo con otras áreas de la empresa es bueno?						
10	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda						
11	En esta organización se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral						
12	En esta organización se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal						
13	En esta organización existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar						
14	Las funciones que realiza corresponden al cargo que desempeña						
15	En el área de trabajo las funciones están distribuidas de forma equitativa						
16	La capacitación que recibió por parte de la empresa para realizar sus funciones es satisfactoria						
17	Considera que la empresa ofrece oportunidades para su crecimiento y desarrollo profesional						
18	Considera que su trabajo está bien remunerado						
19	Conoce y entiende los beneficios que la empresa le ofrece						
20	Considera que los beneficios que ofrece la empresa son adecuados						
21	Se siente a gusto con las instalaciones de la empresa, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo						
22	Conoce claramente las metas de la empresa y los planes de acción para alcanzarlas						
23	Considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa						
24	Siente que hay lealtad por parte del personal a la organización						
25	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses						

26	Cuál de estos factores considera de mayor importancia para su permanencia en la empresa?	
	A. Económico (Sueldos, Bonos)	
	B. Educativo (Capacitaciones y cursos)	
	C. Desarrollo profesional	
	D. Relaciones interpersonales con sus jefes y compañeros	
	E. Estabilidad laboral	