

**DIAGNÓSTICO SELECTIVO AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
KOTRACO “BOGOTA”**

**ALBA MARINA BLANCO
AMPARO GALLEGO MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
UNAD
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SEDE JOSÉ ACEVEDO Y GOMEZ
BOGOTA
2005**

**DIAGNÓSTICO SELECTIVO AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
KOTRACO “BOGOTA”**

ALBA MARINA BLANCO

23.866.420

AMPARO GALLEGO MUÑOZ

51.889.965

Doctor: Carlos Cardona Ortiz

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

UNAD

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

SEDE JOSÉ ACEVEDO Y GOMEZ

BOGOTA

2005

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR	6
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3. DELIMITACION DEL TEMA	9
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	10
2. MARCOS DE REFERENCIA Y SISTEMA DE HIPÓTESIS	11
2.1MARCOS DE REFERENCIA	11
2.1.1 Marco Teórico	11
2.1.2 Marco conceptual	17
2.1.3 Marco institucional	20
2.1.4 Marco Contextual dimensión del clima organizacional	21
2.2 SISTEMA DE HIPÓTESIS	25
2.2.1 Formulación de Hipótesis	25
Hipótesis general	
Hipótesis de Trabajo 1	
Hipótesis de Trabajo 2	
Hipótesis de Trabajo 3	
2.2.2 Operacionalizacion de Hipótesis	25
3. DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO	28
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	28

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.	30
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	31
3.4 DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	31
4. ESTUDIO DE CAMPO	32
4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	35
4.2 ANÁLISIS DOFA	45
5. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	49
5.1 RECOMENDACIONES ÁREAS CRÍTICAS DE KOTRACO	49
6. PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORA CLIMA ORGANIZACIONAL	57
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	66

INTRODUCCIÓN

La empresa de estudio presenta falencias en los procesos administrativos, generando indisposición en el talento humano, al presentarse saturación de tareas, atrasos en las labores cotidianas, de igual manera la toma de decisiones en algunos asuntos, se hace equivocada y tardía creando descontento y malestar en el clima organizacional.

El objetivo de esta investigación es describir las condiciones en las cuales se está desarrollando el clima organizacional en Kotraco, a través de un diagnóstico selectivo que permita la implementación de un plan estratégico para su optimización.

La investigación le proporcionará a la compañía un plan estratégico que ayudará a la optimización del clima organizacional, fortaleciendo la parte administrativa para el logro de los objetivos propuestos.

La primera parte de la investigación describirá e identificará el problema que enfrenta Kotraco, el deficiente clima organizacional, destacándose la necesidad de proponer un plan estratégico que le ayude a la organización a superar estas dificultades.

La segunda parte se tomarán los diferentes marcos de referencia, para corroborar las diferentes ideas, conceptos, teorías, y postulados que van a fundamentar la investigación, siendo la base para las posibles alternativas de solución.

La tercera parte se concreta la población, la muestra, los instrumentos de investigación, tales como: fichas de observación directa y entrevistas que

se realizara a la parte interna de la organización y encuestas, a la parte externa de la misma, las fuentes de investigación y la forma como se va a procesar y analizar la información que se recolecta en el trabajo de campo y en la revisión de fuentes secundarias.

La cuarta parte se especifican los aspectos administrativos, se identifican las instituciones involucradas, y se identifican los costos directos e indirectos de esta.

Al cumplir con los aspectos técnicos, metodológicos y prácticos, mencionados anteriormente, adquiriremos mas experiencia al llevar la teoría a la práctica, formando bases sólidas para que ayuden al bienestar del ser humano, la empresa de estudio, las demás empresas y por ende a lo social.

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Kotraco Autopartes Ltda. es una empresa privada de dedicada a la importación y comercialización de auto partes, orientada a la satisfacción y necesidades de las empresas aseguradoras tanto a nivel Bogota como a nivel nacional.

Toda organización es creada para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre si. Una organización solo existe cuando dos o mas personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. De ahí que el Clima Organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, pertenencia, liderazgo, productividad, comunicación, toma de decisiones, adaptación, innovación, entre otros. En síntesis el Clima Organizacional es preciso en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan.

Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, confianza, apoyo, igualdad,

manual de responsabilidades, jerarquización, políticas y estrategias definidas, confrontación y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Es por ello que "El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, son elementos que van conformando el clima organizacional", este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Kotraco, busca incrementar sus ganancias y reformar su imagen ante sus competidores, sin embargo últimamente en ella se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como tal, entre ellos esta: La falta de motivación, saturación de tareas y responsabilidades que no corresponden con las funciones del puesto de trabajo, la falta de comunicación, la toma de decisiones y la falta de pertenencia de su recurso humano.

Con la realización de esta investigación se pretende describir las causas por las cuales Kotraco no cuenta con un clima organizacional óptimo y plantea las posibles acciones con el fin de proporcionar a la compañía un plan estratégico, que ayuden al fortalecimiento de la parte administrativa para el lograr los objetivos propuestos.

En caso de no llevarse a cabo esta investigación, el clima organizacional se verá más afectado, pues la administración no tomara medidas correctivas, y el recurso humano cada día se verá debilitado en el factor de compromiso y motivación, pues este es la base de las organizaciones,

porque alrededor de ellos se desarrollan las diferentes actividades que llevan al cumplimiento de los objetivos.

El trabajo de campo se llevará a cabo mediante ficha de observación directa y entrevista protocolaria formalizada con cada uno de los integrantes internos de la organización, para recoger los elementos necesarios que llevaran al origen del problema específico, también se aplicara una encuesta estructurada personalizada con preguntas cerradas, para identificar las apreciaciones y valoraciones de la parte externa y interna que tienen en cada una de las variables.

Posteriormente se ordenará, clasificará y tabulará la información recogida, para elaborar un análisis DOFA y un análisis estratégico, para poder proponer un plan estratégico que permita optimizar el clima organizacional de Kotraco.

1.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General.

Describir las condiciones en las cuales se esta desarrollando el clima organizacional en Kotraco, a través de un diagnóstico selectivo que permita la implementación de un plan estratégico para su optimización.

1.2.2 Objetivos Específicos.

Identificar las áreas problemas a nivel del comportamiento organizacional de Kotraco en la ciudad Bogota a través de la aplicación de una ficha de observación directa.

Establecer las expectativas que el recurso humano tienen con relación al clima organizacional, en referencia a la comunicación, motivación, pertenencia, estilo de dirección y toma de decisiones, que se aplica en Kotraco en la ciudad de Bogota, a través de una entrevista protocolaria formalizada.

Elaborar una análisis DOFA que permita la identificación de los aspectos negativos y positivos, internos y externos de presente hacia el futuro que se están dando al interior del clima organización de Kotraco en al ciudad de Bogota.

Proponer un plan estratégico que posibilite el mejoramiento del clima organizacional de Kotraco en la ciudad de Bogota.

1.3 DELIMITACION DEL TEMA.

El diagnóstico es selectivo, corresponde a una línea de investigación de tipo teórico, el tipo de estudio es descriptivo, porque se pretende recoger una serie de hechos, situaciones y eventos para convertirlos en información, el objeto de estudio es institucional, el diseño metodológico es cuantitativo, empírico analítico, para obtener datos que luego son procesados y analizados, tendientes a proponer alternativas de solución, y el enfoque epistemológico es sistémico.

Esta investigación se realizara en el período comprendido entre el año 2004 al 2005, tiempo que va a servir para recoger la información primaria y secundaria en KOTRACO, que esta ubicado carrera 31 No 63C – 32 sector del 7 de Agosto de la Ciudad de Bogota.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

La realización de este diagnóstico tiene como propósito describir las causas y condiciones por las cuales Kotraco no cuenta con un clima organizacional optimo.

Esta investigación permitirá hacer un análisis en el clima organizacional, que presenta Kotraco, de acuerdo a la información obtenida respecto a las variables motivación, comunicación, toma de decisiones, pertenencia y estilo de dirección, en las cuales se ve la necesidad que la administración vea la importancia que tiene el clima organizacional para el buen funcionamiento y cumplimiento de su objetivos.

Los resultados de esta investigación tendrán impacto en el comportamiento organizacional en Kotraco, dependiendo del grado de aceptación que tenga la parte administrativa, de sus decisiones depende el perfeccionamiento en el clima organizacional.

El éxito total se lograra siempre y cuando se implementen y controlen las recomendaciones que se plantean en esta investigación.

2. MARCOS DE REFERENCIA Y SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.1. MARCOS DE REFERENCIA

2.1.1 Marco Teórico

Este diagnóstico está soportado en el planteamiento de la Teoría Sistémica, y complementado con otras. La primera dice que las organizaciones se componen de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, interrelacionados de forma dinámica. Además, las organizaciones como sistemas abiertos, dependen del medio donde están insertas.

Las características que los teóricos han atribuido a la teoría general de los sistemas son las siguientes:

Interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares. Toda teoría de los sistemas debe tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existente entre los mismos y la interdependencia de los componentes del sistema.

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente,

desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Subsistemas que forman la Empresa:

Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.

Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Expositores de la teoría sistémica:

La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), quien acuñó la denominación "Teoría General de Sistemas". Para él, la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos. Schoderbek y otros (1993).

Las tratadistas de la Escuela de sistemas señalan que la administración, puede considerarse como un sistema desde el punto de vista de la teoría y de la práctica.

La aplicación de la teoría de sistemas a la Administración, puede enfocarse tanto al desarrollo de la ciencia administrativa como a la práctica de la misma. En el primer caso se parte del análisis de los sistemas de pensamiento conocidos ya sea para obtener conclusiones acerca de su validez, para ampliarlos o para establecer nuevos principios y postulados teóricos, en relación con lo que es, y lo que debe ser la administración. En el segundo caso, se analizan las técnicas y métodos existentes en la práctica administrativa, para llegar a conclusiones acerca de su validez o con la necesidad de modificarlos o de introducir otros nuevos.

En administración los modelos representan estructuras organizacionales y sistemas operativos. La teoría de sistemas emplea los modelos como métodos para el análisis de las organizaciones.

Componentes del sistema

Fines: satisfacción de los clientes.

Partes que integran la empresa: gerente, jefes, empleados y staff.

Órgano o parte rectora: gerente.

Funciones de las partes: el gerente toma decisiones, Los empleados cumplen con las tareas asignadas y Los clientes compran el producto.¹

¹ Chavenato, Adalberto Introducción a la Teoría General de Administración”. Editorial McGraw Hill Latinoamérica. S.A. Bogotá D.E., 1981.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

1. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
2. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
3. La intención de los administradores es la misma: generar un superávit
4. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Entre las funciones administrativas se encuentran, cinco como son: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control, en torno de las cuales puede organizarse los conocimientos de que se hayan en la base de estas funciones.

Este marco de referencia se ha usado y probado durante muchos años. Aunque existen diferentes maneras de organizar los conocimientos administrativos, la mayoría de los autores en la actualidad han adoptado este marco, o uno similar, tras incluso, haber experimentado en ocasiones con otros sistemas de estructuración de los conocimientos. Aunque se hace énfasis en las tareas de los administradores referente al diseño de un ambiente interno que permita el alto desempeño de las organizaciones, no se debe ignorar que los administradores se ven obligados a operar también en los ambientes externos de las empresas. Es evidente que los administradores no pueden desempeñar correctamente sus tareas sino comprenden y se muestran sensibles a los muchos

elementos del ambiente externo factores económicos, tecnológicos, sociales y éticos que afectan a sus áreas de operación.²

La teoría de clima organizacional (citada por Brunet, 1999): expone que los subordinados dependen directamente del comportamiento asumido por el administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la opinión de los mismos. Este establece tres variables que definen las características propias de la organización como son:

1. Variables causales: las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
2. Variables intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la empresa reflejado, en los aspectos como: la motivación, rendimiento, comunicación entre otros
3. Variables finales: surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad y establecen los resultados obtenidos por la productividad, ganancia y pérdida

Brunet aplica un cuestionario diseñado por Likert considerando aspectos: como (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referidos a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se lleva a cabo; (d) características del proceso de

²Chavenato, Adalberto "Introducción a la Teoría General de Administración". Editorial McGraw Hill. Latinoamérica. SA Bogotá DE, 1981

influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizaciones; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

Fayol define 5 funciones que debe realizar la empresa de los cuales se tomara el de las operaciones administrativas que es: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Simultáneamente con el desarrollo de su teoría, a cerca de las funciones de la empresa, esta plantea unos principios generales pero no rígidos en cuanto a la administración.

1- **División del trabajo:** en las empresas la división del trabajo se aplica tanto en las operaciones técnicas, como en las administrativas, esto produce, la especialización de las funciones y la asignación de responsabilidades concretas.

2- **Autoridad.** Facultad de mandar y el derecho a ser obedecido. No hay autoridad sin responsabilidad. Este aspecto se analizara , según la teoría de liderazgo de Fayol.

3- **Disciplina.** consiste en el respeto y acatamiento en cuanto a las normas establecidas.

4- **Unidad de mando** la organización de las actividades, debe estar dispuesta de tal manera de que una sola persona sea la que imparte ordenes.

- 5- Unidad de dirección** debe haber una distribución de las actividades, de tal manera que cada grupo este bajo la dirección de un solo jefe. Basada en la departa mentalización
- 6- Subordinación del interés particular al interés general** el interés de un o de un grupo de trabajadores no debe prevalecer sobre los objetivos de la organización.
- 7- Centralización y descentralización** formas de racionalización de trabajo.
- 8- Jerarquía** conformada por la serie de jefes que van de desde la autoridad superior hasta el jefe de menor categoría.
- 9- Orden** contenida en la frase “ un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”
- 10- Equidad.** resultado de la benevolencia y justicia
- 11- Iniciativa** capacidad de concebir ideas y de llevarlas a la practica
- 12- Unión de personal o espíritu de cuerpo** armonía, solidaridad y la unión del personal constituye la mayor fuerza de la empresa.

2.1.2 Marco Conceptual

ADMINISTRACIÓN: En un sentido muy amplio, el término designa un componente del sistema social constituido por la planificación, organización, dirección y control de las actividades de una institución o grupo, para alcanzar sus objetivos

AMBIENTE: Se refiere al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o salubridad. Elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización productividad, satisfacción, rotación, etc.

COMUNICACIÓN: Es el proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema.

CONTROL: búsqueda de asegurar que las actividades desarrolladas en la empresa estén de acuerdo con los planes trazados, que los resultados que se vayan obteniendo estén de acuerdo con los proyectados, y que en caso de presentarse desviaciones, se puedan adoptar oportunamente las acciones correctivas que sean pertinentes.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es la atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo

DIRECCIÓN: forma en que los objetivos de la empresa van a ser alcanzados mediante la ejecución de actividades por parte del personal que la integra.

ESTRUCTURA: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

GERENCIA: Nombre que designa el conjunto de empleados especializados, de alta calificación, que dirigen y gestionan los asuntos de una empresa. La gerencia se organiza en un cuerpo coordinado que incluye, por lo regular, un gerente general y diversos gerentes de áreas o departamentos particulares: compras, personal, finanzas, mercadeo, etc.

GERENTE: Persona capacitada para ejercer liderazgo en un grupo en pro del alcance de los objetivos comunes.

LA MOTIVACIÓN: Es una de las estrategias de la administración con la que pueden contar todas las organizaciones como herramienta poderosa para el alcance de sus objetivos en pro del bienestar de sus empleados y de la organización.

ORGANIZACIÓN: La organización sistémica se refiere al patrón de relaciones que definen los estados posibles (variabilidad) para un sistema determinado.

PERTENENCIA: Es el sentimiento de identidad con la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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.

RESPONSABILIDAD (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

2.1.3 Marco institucional

KOTRACO AUTOPARTES LTDA. Nace en el año 1999 de la ruptura de la empresa CIGSA S.A. la cual manejaba las diferentes marcas de automotores como era Chevrolet, Importados, WMW, Ford, Asia y Kia y las y estas tres ultimas que son las que actualmente comercializa e importa esta empresa, cuya Misión: Es la comercialización e importación de repuestos de autopartes de las marca Ford, Asia y Kia y Mitsubishi. Orientada a la satisfacción y necesidad de las empresas aseguradoras tanto a nivel Bogotá como a nivel nacional, y una Visión: para el 2008 ser la primera empresa en suministro de autopartes para estas marcas a nivel nacional, y para ello ha implantado estrategias como son las de aumento de stok de ciertos productos, lo que los ha llevado al aumento de importaciones y si mismo a tener mayor reconocimiento en el mercado, por la calidad, garantía y respaldo que ofrece a su distinguida clientela.

Su patrimonio y administración es de índole familiar, en sus inicios el recurso humano era muy reducido, pero con el tiempo se vio la necesidad de aumentarlo ya que su actividad comercial se ha ido incrementando.

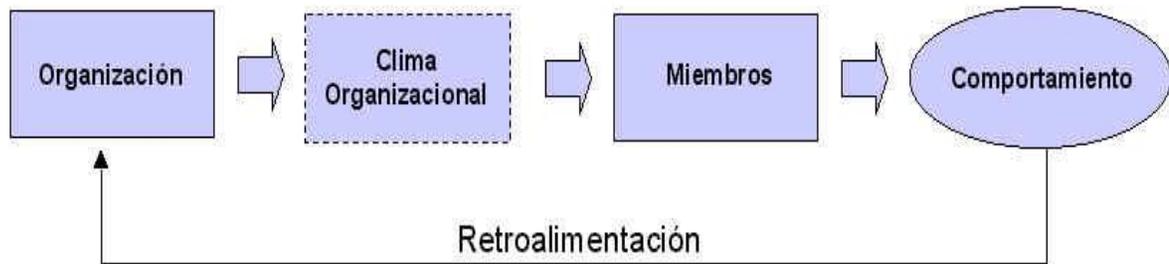
2.1.4 Marco Contextual De La Dimensión Del Clima Organizacional.

En el Clima Organizacional, se ve fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito

Grafico 1. Proceso del Clima Organizacional.



Dejando ver que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

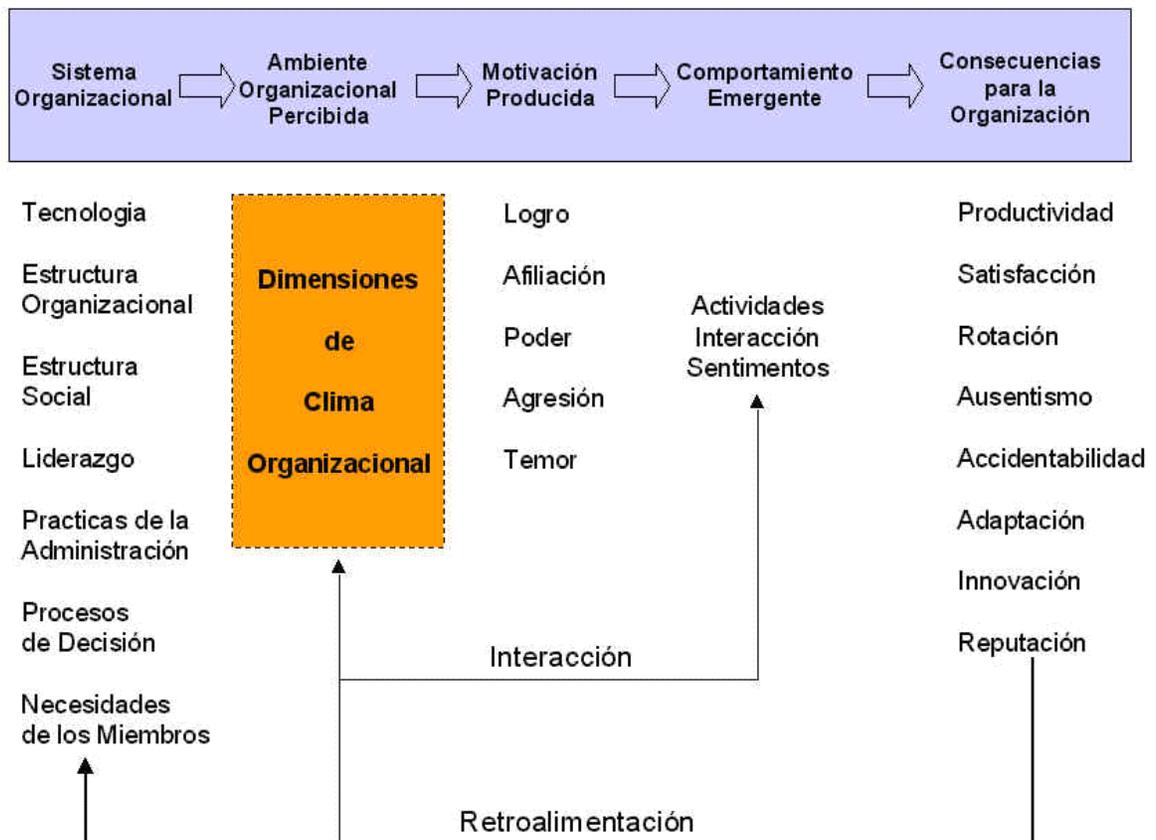
Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal

y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

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

Por eso Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Grafico 2. Dimensiones del Clima organizacional.



Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, comunicación, etc.

Entre las dimensiones del Clima Organizacional se pueden mencionar: estructura, responsabilidad (empowerment), recompensa, desafío o estilo de dirección, comunicación, cooperación, estándares, conflictos, pertenencia, liderazgo, comunicación y toma de decisiones

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

2.2 SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.2.1 formulación de hipótesis

Hipótesis general

Los procesos de dirección en Kotraco afectan de manera negativa el clima organizacional, generando descontento en el recurso humano.

Hipótesis de trabajo 1

La insistencia en la aplicación de un estilo de gestión autoritaria crea condiciones negativas en el clima organizacional que se manifiesta en un bajo nivel de motivación y en consecuencia en un bajo nivel de productividad.

Hipótesis de trabajo 2

El comportamiento del talento humano basado en la comunicación, motivación, pertenencia, estilo de dirección y toma de decisiones determinan que se mejore significativamente el clima organizacional de Kotraco.

2.2.2 Operacionalización de Hipótesis.

A cada hipótesis se le determina las variables independientes y las dependientes que participan en ella y se ponderan de acuerdo a la importancia de participación que las investigadoras le dan.

Hipótesis General

Los procesos de dirección en Kotraco afectan de manera negativa el clima organizacional, generando descontento en el recurso humano.

Tabla 1 operacionalización hipótesis general

Hipótesis de trabajo 1

VARIABLE DEPENDIENTE		VARIABLE INDEPENDIENTE	
<i>Clima organizacional</i>		<i>Dirección</i>	
<i>Comunicación</i>	<i>30%</i>	<i>Dialogo</i>	<i>20%</i>
<i>Motivación</i>	<i>30%</i>	<i>Participación</i>	<i>40%</i>
<i>Liderazgo</i>	<i>20%</i>	<i>Procedimientos</i>	<i>20%</i>
<i>capacitación</i>	<i>20%</i>	<i>Toma de decisiones</i>	<i>20%</i>
Total 100%		Total 100%	
Los procesos de dirección en Kotraco afectan de manera negativa el clima			

La insistencia en la aplicación de un estilo de gestión autoritaria crea condiciones negativas en el clima organizacional que se manifiesta en un bajo nivel de motivación y en consecuencia en un bajo nivel de productividad.

Tabla 2 operacionalización hipótesis de trabajo uno

VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE	
<i>Gestión</i>		<i>Clima Organizacional</i>	
<i>Estilo de dirección</i>	30%	<i>Comunicación</i>	30%
<i>Toma de decisiones</i>	30%	<i>Motivación</i>	20%
<i>Eficiencia</i>	20%	<i>Pertenencia</i>	10%
<i>Planeación</i>	10%	<i>Trabajo en equipo</i>	20%
<i>Coordinación</i>	10%	<i>Responsabilidad</i>	20%
Total 100%		Total 100%	
El estilo de gestión autoritaria, crea un ambiente negativo en el clima organizacional			

Hipótesis de trabajo 2

El comportamiento del clima organizacional a partir de la comunicación, motivación, pertenencia, estilo de dirección y toma de decisiones determinan que se mejore significativamente el clima organizacional de Kotraco

VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE	
<i>Clima Organizacional</i>		<i>Variables</i>	
<i>eficiencia</i>	30%	<i>Comunicación</i>	30%
<i>responsabilidad</i>	30%	<i>Motivación</i>	30%
<i>eficacia</i>	20%	<i>Pertenencia</i>	20%
<i>liderazgo</i>	20%	<i>Toma de Decisiones</i>	20%
Total 100%		Total 100%	
Comportamiento del clima organizacional a partir de las variables			

Tabla 3 operacionalización hipótesis de trabajo dos

3. DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo lo conforman el grupo de empleados de Kotraco Autopartes Ltda, la población de estudio esta dividida en dos (2) grupos los internos que son 15, y los empleados de staff que son 5, que conforman la organización, los cuales se dividen en:

La gerencia general conformada por dos (2) personas, los cuales se encargan de dirección y control de la organización, son profesionales, de alto grado en toma de decisiones y responsabilidades para la organización.

La subgerencia esta a cargo de dos personas que es el subgerente la cual planifica, ejecuta y dirige los recursos de la organización. Es economista y al igual tiene un grado responsabilidad importante el la organización. Y su asiente quien realiza todas las actividades relacionadas con la subgerencia, su grado de responsabilidad es el tener en orden este departamento para que las actividades vayan a la par con los objetivos.

En el departamento de mercadeo o ventas conformado por 6 personas quien se encarga de captar clientes, conservar los que se tienen y estar siempre con la disposición de satisfacer las necesidades, que ellos presentan. Con formado por tres (3) profesionales de áreas administrativas y automotriz, los otros son personas con un grado de estudio secundario y con capacitación para la labor que desempeñan, su nivel responsabilidad

es importante porque por medio de ellos la organización se posiciona cada día mas en el mercado.

En el departamento de finanzas se encuentran 2 directos y 3 de staff los cuales se encargan de llevar la contabilidad de forma ordenada y ágil, estando pendiente de las obligaciones que tiene la empresa en la parte interna, con sus proveedores y el país. Tienen estudios especializados en esta área.

Departamento de compras que se encarga de las importaciones o adquisición de la mercancía el cual esta a cargo de subgerente y su asistente, los cuales tienen estudios administrativos encaminados en esta área. Con un grado de responsabilidad alto, ya que de esta área dependen los demás departamentos.

Departamento de facturación y cartera conformados por una persona, la cual se encarga de la facturación y sus respectivos recaudos. Su grado de responsabilidad es basado en el manejo del dinero en forma directa e indirecta.

Oficios varios conformado por 3 personas y una directa y 2 de staff los cuales se encargan uno del mantenimiento de la planta física y los dos mensajeros quienes se encargan de llevar y traer repuestos, por ello su grado de responsabilidad es bajo, los cuales cuentan unidamente con un nivel educativo medio.

Por tratarse de un número reducido de población del objeto de investigación, se hace Unicidad de Universo o universo Único.

La parte externa conformada por quince (15) entidades como son:

Compañía de Seguros Colseguros, Suramericana de Seguros, Seguros Colpatria, Seguros Mapfre, Agrícola de Seguros, Seguros Bolívar, Seguros del Estado, Liberty Seguros, Jaco Importaciones, Metrokia, Ford Motor de Colombia, Asia Partes, Moto Valle, Carmundo, Woori Chemical, .

El sistema de muestreo que se utiliza en este diagnóstico, es de tipo determinístico o empírico, por tener pequeñas cantidades de datos, las cuales no necesitan procesos sofisticados de análisis, para la toma de decisiones y los objetivos de estudio. Se efectuara un censo, debido a la poca cantidad de personal y al fácil acceso directo de todos los puestos de trabajo que conforman la organización, siendo la forma más adecuada de conseguir la información precisa y confiable. Razón por la cual se trabaja con la población total.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

En la investigación que se adelanta en Kotraco, sobre el Clima organizacional, se requiere de la técnica e instrumentos como: la ficha de observación directa, esta se aplicara en la primera etapa del estudio de campo, la entrevista protocolaria formalizada y encuesta estructurada cerrada personalizada, las cuales se aplicaran a las personas que conforman el grupo de trabajo de la organización, estos ayudarán a establecer las expectativas del recurso humano con relación al clima

organizacional, en que se desarrollan las labores cotidianas y así poder identificar las áreas problemas a nivel de comportamiento organizacional.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Los instrumentos a utilizar en esta investigación serán, la ficha de observación directa, encuesta cerrada personalizada y entrevista protocolaria, los cuales servirán para la recolección y análisis de datos.

En busca del cumplimiento de los objetivos y prueba del sistema de hipótesis. Para hacer más fácil el proceso de análisis este será de clasificación lógica y se representara por medio de tortas y un análisis DOFA, para la elaboración del plan estratégico y recomendaciones.

3.4 DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de esta investigación es descriptivo porque recoge hechos, elementos y situaciones que son propias de la investigación, donde el punto de partida es la observación directa. Por ser un estudio descriptivo, las hipótesis de trabajo operacionalizan dos variables una independiente, (causa) y otra dependiente (efecto).

La investigación se ocupa de la descripción y características que identifican los diferentes elementos y componentes del objeto de estudio, como es el clima organizacional en Kotraco, basada en variables como son: comunicación, estilo de dirección, pertenencia, motivación y toma de decisiones, las cuales ayudaran a determinar el plan estratégico que permitirá optimizar el clima organizacional en Kotraco.

4. ESTUDIO DE CAMPO

De acuerdo a los términos en que están planteados el objetivo general y las hipótesis de la investigación, la unidad de análisis a considerar es el clima organizacional de la empresa KOTRACO Ltda.

Las Variables a tratar son:

En coherencia con los objetivos propuestos y en relación con la unidad de análisis escogida para la investigación, las variables quedan determinadas de la siguiente forma:

- Comunicación
- Motivación
- Pertenencia
- Estilo de Dirección
- Toma de Decisiones

Sistematización De Variables e Indicadores:

En la Ficha de observación encuesta cerrada y entrevista (ver anexos), se puede apreciar el resultado del proceso de sistematización de las variables para el desarrollo de la investigación. De lo que se trata es de establecer si existen elementos, tales como la motivación, pertenencia o en otros casos, la forma en como se desarrollan ciertos aspectos de la organización, como la comunicación o el liderazgo, estilo de dirección y toma de decisiones.

En esencia, la fuente primordial para el desarrollo de la investigación lo constituyó la misma empresa Kotraco. Dado que las variables están planteadas para ser analizadas respecto de su existencia – para algunos

casos – o su tipo –para otros casos como el estilo de dirección y la comunicación.

Recolección De Información:

Para la recolección de la información necesaria para el logro de los objetivos del estudio, la investigación evaluó cada uno de los elementos contemplados como variables y se fueron marcando la casilla correspondiente en la ficha de observación y se analizaron las entrevistas. El resultado del proceso de recolección de la información puede apreciarse en el cuadro (ver anexo Ficha de Observación) en donde además se ha totalizado el puntaje para cada variable.

Dado que las variables se debían evaluar recurriendo a los criterios, opinión o percepción de los empleados, que tenían respecto a cada una de ellas, fue necesario la utilización de un instrumento como es la entrevista personalizada, la cual esta compuesta de once (11) preguntas con las cuales se pretende evaluar así:

La primera pregunta va encaminada a mirar el grado de motivación y pertenencia que tiene el recurso humano de la organización; la segunda y tercera pregunta se realiza para ver si la comunicación entre la parte directiva y la parte operativa funciona, de igual manera si sus opiniones son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones en la compañía, la cuarta pregunta va dirigida a conocer la escala de incentivos que maneja la entidad para con sus empleados, esta mide el grado de pertenencia y motivación de cada uno de los entrevistados, la quinta y sexta nos ayuda a valorar que tanto están comprometidos los trabajadores con la compañía, la séptima nos deja ver el estado de la comunicación entre los miembros de la familia Kotraco, la octava esta dirigida a conocer el grado

de respeto y ambiente de trabajo que se respira en la cotidianidad de sus labores, la novena y décima nos manifiestan la forma como se toman las decisiones, si son democráticas o autocráticas, rápidas y seguras y la once nos deja ver pertenencia y motivación de cada uno de los miembros de la empresa.

La ficha de observación fue encaminada a observar el ambiente de trabajo diario, el trato de los jefes con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, para poder intentar medir el ambiente, la atmósfera o el clima organizacional. (Comunicación, estilo de dirección y toma de decisiones).

La primera variable fue la motivación, se observó si el personal estaba o no motivado en la organización y se formularon preguntas como: el recurso estaba adecuadamente motivado o inadecuadamente, encontrándose que de 40 observaciones que se realizaron por variable, 30 mostraron que era inadecuada, esta es muy pobre y no alcanza un grado de motivación alto para el personal de esta compañía, pues este es uno de los principales ingrediente de un buen clima organizacional, la segunda variable de análisis fue la comunicación, para esta se formularon preguntas como es directa o indirecta, confusa o clara, revelando una comunicación imprecisa e indirecta lo que genera mala comunicación y por su puesto una equivocada información, la tercera variable la pertenencia en la que existe una ambivalencia el personal quiere a su compañía pero existen motivos para mostrar una medida media en esta variable, el estilo de dirección muestra un liderazgo autocrático, no participativo y mucho menos integral y por ultimo la toma de decisiones se hace tardía, confusa y en ocasiones inadecuada.

Estos hechos contribuyeron a que los resultados pudieran consignarse y analizarse de forma ordenada y clara.

4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se estimó que el proceso de análisis de la información debía partir de la evaluación de las hipótesis planteadas. Para lograr este propósito hubo la necesidad de establecer los criterios a través de los cuales se efectuaría esa evaluación de las hipótesis.

Para ello se recurrió a los valores consignados en la columna “Valor Criterio del Indicador”, de la Ficha de observación de Variables e Indicadores para analizar el clima organizacional de la empresa Kotraco Ltda.

Los investigadores estimaron conveniente realizar 40 observaciones por variable en diferentes horarios, arrojando datos los cuales podemos (ver en anexo ficha de observación), con la encuesta se mostró las diferentes facetas de las variables puesto que a cada una se hizo su respectiva encuesta, porcentualizadas de acuerdo a la muestra (Ver anexo encuestas) y la entrevista profundizo y afirmo las respuestas recibidas en la encuesta, lo que conlleva a validar las hipótesis planteadas.

Tal como puede apreciar:

Se validaron las hipótesis planteadas, los procesos de dirección son importantes para que en la organización se de un buen clima organizacional, lo que conlleva a que el talento humano trabaje con objetivos claros y un buen ambiente de trabajo, puesto que la insistencia en la aplicación de un estilo de gestión autoritaria crea condiciones negativas en ellos, que se manifiesta en un bajo nivel de motivación y en

consecuencia en un bajo nivel de productividad; El comportamiento del clima organizacional a partir de la comunicación, motivación, pertenencia, estilo de dirección y toma de decisiones determinaran que se mejore significativamente el clima organizacional de Kotraco.

- COMUNICACIÓN

En esta variable se desarrollan los flujos de comunicación en general de Kotraco y además como se da la comunicación de doble vía en cada uno de los miembros de la organización.

Grafico 3. Análisis de comunicación.



El 50% de los integrantes dice que el grado de comunicación es regular, el 10% dice que es buena y un 40% expresa que la comunicación es deficiente, al expresar que la comunicación a veces no es clara en transmisión de ordenes, al recibir ordenes de varias personas al mismo tiempo, puesto que no se tiene definida para cada puesto de trabajo el manual de responsabilidades y jerarquización, conllevando a que no sea clara la comunicación de la información para el logro de los objetivos. Esto crea incertidumbre y tensión en las actividades que se realizan;

afectando también el desempeño normal de la organización al no haber la suficiente claridad en la información sobre lo que se debe realizar.

Por otro lado, en cuanto a la comunicación de doble vía, opinan que las directivas no esta siempre abierta a la comunicación, al ser esta una herramienta importante, la cual debe tener el espacio suficiente para que el recurso humano trasmita sus ideas sin restricción, en pro del cumplimiento de los objetivos, lo que influye en la motivación y calidad del clima organizacional.

Opinan además que la comunicación vertical es fundamental, para retroalimentasen todos, pues si fuera efectiva permitirá visualizar la efectividad de esta, debido a que no es muy clara afectan los resultados individuales y grupales.

Las ideas del recurso humano deben ser tomadas en cuenta, pues son ellos los que desempeñan y afrontan los retos diarios que se pueden presentar en su lugar de trabajo, al igual ellos ven las soluciones mas optimas en sus actividades.

Cuando se habla de productividad del empleado, la falta de claridad en la transmisión de órdenes, hace que las tareas no se realicen con los mejores resultados, creando sensaciones incomodas que les impide su completo desarrollo personal y laboral, ya que se trabaja en un ambiente de saturación de labores, inconformismos e inequidad. Creando malestar, confusión, demora en los procesos y resultados y por ende disminución de eficiencia, eficacia y productividad.

La comunicación abarca a la organización en todos sus aspectos, pues se tiene en cuenta a los empleados, relación y participación, por lo tanto es una herramienta importante para establecer el clima organizacional, dando significado y sentido interno y externo a la organización.

- **MOTIVACIÓN.**

En esta variable se analiza la importancia del desempeño de la parte administrativa, con respecto a la influencia de la motivación en el recurso humano, para desempeñar las labores que le son asignadas. Ya que la motivación es la una herramienta indispensable en el desarrollo de las organizaciones en pro del cumplimiento de los objetivos.

Grafico 4. Análisis de motivación.



La mitad del personal opina que la organización no se preocupa por motivarlos ni incentivarlos, de forma social, educativa, económica, laboral, etc. denotando la poca importancia que esta tiene en la organización, dando como consecuencia que la mayoría de los empleados, se sienten desinteresados al asistir a su sitio de trabajo, al no existir políticas y estrategias que motiven al personal, como las mencionadas anteriormente, para que este se sienta agradable, perteneciente al grupo

familiar de Kotraco. Sin embargo el 20% opina que siempre la compañía los incentiva de forma educativa, al enviarlos a las capacitaciones que hace Ford Colombia, dando como resultado mejoras en la productividad de la organización.

Las manifestaciones se condensan en un 30% del personal el cual alude que no cuentan con un programa de incentivos y motivación, pues ellos expresan que su trabajo lo realizan solamente con el objetivo de suplir unas necesidades personales y no como un trabajo que se identifique con el.

Se observo un contraste notorio en los empleados al ver que entre ellos existe una integración particular, se ayudan entre si, y es una buena base para que la compañía este en el nivel de posicionamiento en que se encuentra en el mercado, gracias a lo valioso de su recurso, si ellos recibieran mas interés por parte de la compañía la productividad de esta seria mayor.

- **PERTENENCIA**

Esta variable es importante para establecer un buen clima organizacional, pues esta influye para que los empleados se sientan pertenecientes a la organización, al ser esta la base del desarrollo de toda organización; tener empleados que se sientan dueños de la empresa da posicionamiento, organización, decisión, y se desarrolla más rápidamente la filosofía institucional.

Grafico 5. Análisis de Pertinencia.



Según la opinión de los empleados el 40% siente interés por su compañía, dejando ver que el recurso humano con que cuenta actualmente Kotraco quiere a su empresa.

Esta variable está muy ligada con el compromiso, se observó que en Kotraco no todo el recurso humano tiene sentido de compromiso, debido a la baja motivación. Este criterio permite contrastar las aptitudes y actitudes de los directivos; y las aptitudes y actitudes de su recurso humano, ya que el primero no ha sabido valorar y canalizar el interés de los segundos frente a la organización.

El personal opina en un 30% que su trabajo es una obligación, y el 30% restante, manifestando que ellos se identifican con las actividades que realizan, dando como resultado el interés que expresan por su organización, lo que conlleva a ver que el personal es valioso, el cual ha posicionado a la organización en un nivel importante en el gremio de autopartes.

- ESTILO DE DIRECCIÓN:

Esta variable establece la importancia que tiene el liderazgo y la autoridad de la parte administrativa, el trato que brinda, la consideración y el respeto.

Grafico 6. Análisis de Estilo de Dirección.



Los empleados consideran en su mayoría que el estilo de dirección, no va acorde con las necesidades y objetivos de la organización, ocasionando baja en la motivación, comprensión y coordinación en la relación de jefes y subalternos debido a que la administración se torna autoritaria y no participativa.

Ellos opinan que la administración busca resaltar los errores y no las cualidades de los empleados. Entonces aunque las relaciones son amables no hay la habilidad para estimular a los empleados frente a sus logros, mas bien se maneja la indiferencia y se resalta sus desaciertos.

Los empleados obedecen por imposición y no por convicción, mostrando que el estilo de dirección es de tipo autoritario, donde no se da el espacio de participación, motivación, dándose el trabajo con presión.

Con lo anterior se resaltan factores: falta de interés de dar participación a los empleados, genera una falta de comunicación ampliada, sino que la parte administrativa se limitan a dar ordenes, todo esto afecta al clima organizacional, pues como seres humanos que son, los empleados tienen la necesidad de expresarse y de sentir que son tomados en cuenta, por lo tanto se sienten menospreciados y consecuentemente su nivel de desempeño no es el optimo.

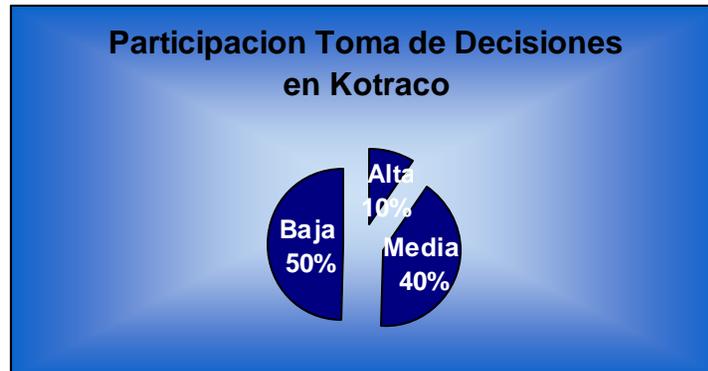
Se observa que el recurso humano es responsable, que tratan de dar lo mejor de si a su empresa, pero carecen de autonomía en el desempeño de su cargo.

Con respecto al estilo de dirección de Kotraco, las relaciones existentes entre los empleados y los dirigentes, es determinante para diagnosticar el clima organizacional. Estas variables son de suma importancia, ya que la autoridad, el derecho a dar órdenes, la toma de decisiones, creación de políticas y estrategias, las relaciones interpersonales, la responsabilidad, el liderazgo, la comunicación, motivación, pertenencia y colaboración se convierten en elementos esenciales para establecer un buen clima organizacional en Kotraco, dependiendo de este el éxito de la organización.

- TOMA DE DECISIONES

En esta variable se observa los mecanismos por medio del cual las directivas realizan estas funciones, la participación de los empleados no es muy representativa.

Grafico 7. Análisis de Toma de Decisiones.



Vemos como un 50% considera que sus opiniones nunca se toman en cuenta en el proceso de toma de decisiones, lo cual muestra que este proceso no se acompaña con las ideas de sus empleados.

En otro sentido, el hecho de que las directivas asuma la responsabilidad de la toma de decisiones, en cuanto a información y criterio, permiten tener decisiones mas fluidas, pero a su vez se pierde un importante aporte al conocer la opinión de los integrantes.

Esto hace que el desempeño se manifieste en el estilo de dirección, cuando no hay mecanismos de participación en la toma de decisiones, generando así desmotivación, por la carencia de aprovechamiento del potencial de creatividad y conocimiento con que cuentan los empleados y además se disminuye el compromiso existente entre empleado y organización.

- ESCALA GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

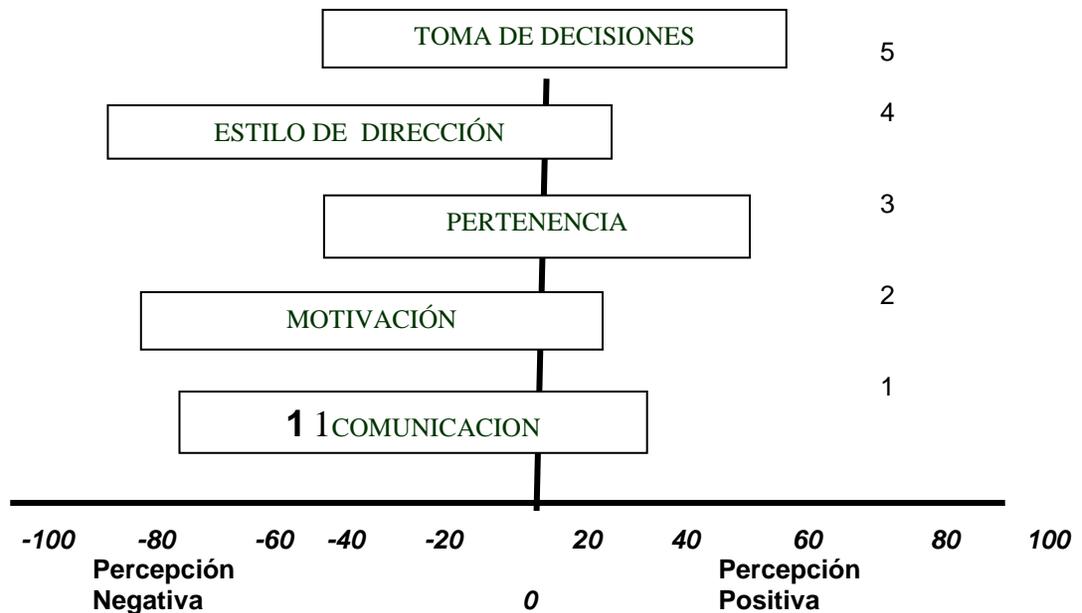
Haciendo una ponderación y apreciación de las respuestas de cada criterio analizado, considerando que la respuesta de lado derecho es

positiva es **nunca** y que la respuesta izquierda de percepción es negativa en **siempre**, se puede hacer una síntesis de la evaluación de clima organizacional a través de la grafica de valoración.

El análisis realizado a permitido mostrar que en la productividad de Kotraco se da un contexto o criterios que inciden en el clima , los cuales en su conjunto, han creado un sin número de inconvenientes, que sus directivas de una u otra manera ha pasado por alto. Afectando de manera personal y grupal el desempeño laboral que se puede tener, la motivación, expectativas y sentido de pertenencia hacia la organización.

Pese a estos inconvenientes Kotraco es una empresa sólida con expectativas futuras, y con su objetivo de producción, comercialización, expansión, satisface las necesidades de sus clientes, pero ha descuidado la satisfacción de su recurso humano en su desempeño laboral.

Grafico 8. PERFIL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN KOTRACO LTDA.



4.2 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA es fundamental para el análisis estratégico en el diseño del clima organizacional de la empresa, puesto que permite evaluar la situación presente de la organización, ya que es sinónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, constituyéndose en un valioso instrumento para ayudar a la empresa a tener un clima organizacional óptimo.

Con el presente análisis de evaluación del factor interno en lo concerniente al factor organizacional, se busca obtener con esta herramienta la evaluación de las principales fortalezas y debilidades en el clima organizacional de Kotraco.

Fortalezas

- Cumplimiento en el pago y cancelación de salarios y otros aspectos relacionados con el aspecto monetario de sus empleados.
- La inducción al cargo a desarrollar se constituye en una fortaleza para la empresa, puesto que hace más fuerte la labor del empleado.
- Buena dotación de elementos para el desarrollo de las labores.
- El personal que allí labora en general, se encuentra capacitado para cualquier función dentro de la empresa.

Debilidades

- Organización deficiente en el manejo de documentos generales de la empresa.

- Deficiente registro de planes y programas de ejecución en periodos próximos.
- Estilo de dirección no adecuado en el desarrollo de una labor o gerencia participativa.
- No tiene establecido un manual de responsabilidades
- Proceso de decisiones equivocadas y tardías.
- No cuenta con una estructura organizacional (organigrama)
- La empresa no posee un departamento de recursos humanos.
- No hay incentivos para los trabajadores.
- No se realizan labores que contribuyan con el bienestar social del empleado y del núcleo familiar.
- No se ha establecido planes de contingencia en materia de seguridad ocupacional.
- Ausencia de canales de comunicación eficientes que generen dinamismo y motivación dentro de la organización

Oportunidades

- La dinamización de la economía en el sector de automotores se presenta como buenas oportunidades en el desarrollo del objeto social.
- Responsabilidad en las obligaciones tributarias, y contribución a la baja en el desempleo, hace que se aporte un granito de arena para el mejoramiento de la sociedad.
- Implementación de tecnología nueva, acorde con las necesidades de la empresa, hacen que los procesos se hagan más rápidos y eficientes.

- La implementación de proyectos ambientales contribuye a la retribución representada en el pago de impuestos de la empresa, haciendo que éstos sean disminuidos.

Amenazas

- La difícil situación económica y de seguridad que atraviesa el País está repercutiendo en robo y contrabando de autopartes desplazamiento a servicios legales.
- La no preparación para la globalización, puede afectar el nivel competitivo y productivo de la empresa.

5. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA KOTRACO

5.1 RECOMENDACIONES PARA LAS ÁREAS CRÍTICAS DE KOTRACO Ltda.

Un clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos **clima organizacional**, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, ser un factor de distinción o influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.³

En un medio tan competitivo, con múltiples exigencias como es los servicios de auto partes, se hace necesario que la empresa centre sus actividades en esta rama para propendan tener un clima organizacional efectivo, ya que este tema es de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente en ellas, para así alcanzar altos niveles de productividad sin perder de vista el recurso humano, para poder llegar a situarse como líder en el gremio, que innove frente a los grandes retos que impone el mercado en miras de alcanzar un mejoramiento generalizado en toda la organización.

³ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm.

Esos estándares se logran, mediante un proceso que conduzca a la consolidación del clima organizacional de la empresa, tanto desde el punto de vista del mercado como entre sus clientes actuales. No obstante, para lograr dicho propósito es indispensable que se parta de una base sólida, relacionada con los elementos que constituyen el componente organizacional de la empresa.

Existen diversos factores que se encuentran obstaculizando el efectivo desarrollo del clima organizacional de la empresa, entre los cuales se encuentran:

TOMA DE DECISIONES

La estructura se ha convertido en un factor crítico para la organización, ya que no se tienen definidos ni marcadas las áreas de mando, por lo que las labores a la hora de su realización pierden el sentido de responsabilidad.

Planes de toma de decisiones

Por ello se deben definir la jerarquización de mando de cada empleado, crear el manual de responsabilidades que cumpla a cabalidad con cada puesto de trabajo, para que los empleados se sientan seguros con las labores que estén realizando, para que no existan interrupciones en ellas, puesto que esto conlleva a la baja de la productividad en cada labor que se realiza.

La toma de decisiones debe ser descentralizada, con el fin de agilizar de manera óptima los procesos y actividades haciendo sencillas las cosas

dificiles y no complicar aquellas que por su naturaleza son fáciles, trabajar con y por medio de personas, con el fin de alcanzar los objetivos de Kotraco.

La dirección debe delegar responsabilidades, pues en una administración por objetivos la responsabilidad esta en cabeza de cada uno de sus miembros, por tanto la única responsabilidad de la dirección es asegurar que cada uno de sus colaboradores conduzcan al éxito de la organización.

MOTIVACIÓN

Es uno de los puntos más críticos de la empresa, debido a que la ausencia de muchos de los factores, repercute en el comportamiento de las personas que laboran en la empresa, lo que hace que se pierda el sentido de pertenencia y de valoración por ella. Se hace necesario que se creen elementos de tipo motivacional, de participación, que eleven los niveles de eficiencia y productividad en la misma.

Planes De Motivación

El logro de un compromiso claro y duradero por parte de los miembros del talento humano hacia la empresa, debe fundamentarse entre otras cosas; en la implementación de planes de incentivos que motiven a los empleados a través del logro de condiciones necesarias para el mejoramiento integral de su calidad de vida.

Entre los incentivos que pueden otorgarse a los miembros del talento humano estarían los de reconocimiento, capacitación y de carácter

económico. Cada uno de estos tipos de incentivos se conferiría con base en criterios como los siguientes:

Capacidad de trabajo en equipo.

Capacidad de liderazgo.

Creatividad.

Planes de recompensas y castigos.

Capacidad de relacionarse con los otros miembros del talento humano.

Para otorgar los incentivos, es necesario que la empresa realice ejercicios periódicos de evaluación del desempeño de los miembros del talento humano. Esta evaluación se desarrollaría con fundamento en los criterios antes mencionados y tendría un carácter participativo, de forma tal que se garantice la transparencia y se logre la plena satisfacción de todo el personal.

Ahora bien, es necesario definir los incentivos que se otorgarían a los miembros del talento humano que obtengan los mejores resultados en los ejercicios de evaluación de desempeño. Puede pensarse en dos tipos de incentivos: de capacitación y económicos. Estos incentivos podrían ser:

De capacitación: Becas para la realización de cursos de actualización, becas para la realización de cursos de postgrado, para adelantar estudios técnicos, para culminar ciclos de educación básica, para realizar cursos en instituciones de educación no formal.

Económicos: Ciertas cantidades de dinero para la compra de productos de la canasta familiar, electrodomésticos, para la realización de viajes de turismo, otorgamiento de préstamos para compra de vivienda y vehículo.

ESTILO DE DIRECCIÓN

La dirección es el Plan general de actuación para una empresa diversificada. La estrategia gerencial abarca todas las empresas (una protección para todos los negocios en los cuales se ha diversificado la empresa). Consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas áreas y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de la empresa.

Planes de dirección

La creación de la estrategia directiva para una empresa incluye cuatro tipos de iniciativas:

Hacer los movimientos necesarios para lograr una **diversificación** que se refiere al conocimiento generalizado de la empresa.

Iniciar acciones para elevar **el rendimiento** combinado de los negocios en los que se ha diversificado la empresa.

Encontrar formas de capturar **la sinergia** entre las áreas de la empresa, relacionarlas y transformarlas en ventajas competitivas. Cuanto mayor sea la relación de los aspectos con cada una de las áreas, mayores serán las oportunidades para transferir habilidades y compartir aspectos entre los negocios.

Manejar formas y **estilos gerenciales**, donde se hacen evidentes los procesos de planeación y control, con fundamento en el trabajo en equipo.

Por esta razón el clima organizacional se crea en los niveles de dirección, por lo que ellos tienen la responsabilidad primordial de formular las estrategias corporativas y sintetizar las recomendaciones que surjan de los directivos de niveles inferiores.

Estilo De Dirección: Se propone la búsqueda de unas condiciones de Liderazgo democrático, que le permitan al talento humano lograr el empoderamiento necesario para comprometerse con la empresa, la calidad de los servicios y el aporte a la organización y a su entorno.

El liderazgo democrático, entendido como aquel en que cada miembro puede aportar sus opiniones o puntos de vista respecto de alguna cuestión inherente al manejo de la empresa, o al actuar de esta en la relación con su entorno, es una alternativa principal para lograr el empoderamiento de las personas que trabajan. Para lograrlo en la medida que su talento humano vea valorados los aportes que hacen en cuanto al manejo y actuar de la empresa, alcanzarán un alto grado de motivación, que los inducirá a seguir siendo propositivos.

Entre otras cosas, esto posibilitará que los miembros del talento humano sientan la necesidad de desarrollar un trabajo en equipo, que además de eficiente, resulte productivo y eficaz para el mejoramiento de la empresa, su crecimiento y desarrollo.

COMUNICACIÓN

El estilo de dirección es el que dinamiza o entorpece el funcionamiento de una organización, por ello se debe hacer énfasis en: **la participación** pues es fundamentalmente en el estilo de vida organizacional, de hay que

las comunicaciones efectivas sean el sistema circulatorio de la organización. Para Kotraco es importante entender que la efectividad de un programa depende del grado de participación que se delegue, ya que el mejor personal debe hacerse y esto es una gran responsabilidad de la dirección.

La alegría de trabajo: es el estado de animo positivo que se debe pretender lograr en todo ámbito laboral; cuando se dirige la vocación de los trabajadores, se orienta las aptitudes intelectuales hacia lo que les conviene mas, se les aumenta a diario sus conocimientos a través de programas de capacitación, y se les mantiene los mas altos niveles de moral laboral, a través de incentivos económicos y psicológicos.

Hay que crear un clima de retroalimentación permanente que permita aflorar los problemas para poder solucionarlos enfrentándolos oportuna y sabiamente. En las tareas estimular un clima abierto al cambio, donde surja la creatividad y el compromiso, se debe fomentar la competencia hacia el trabajo, los objetivos y no hacia las personas, de tal manera que se puedan maximizar los esfuerzos de colaboración e integración y progresar juntos hacia el mismo fin.

Se debe incrementar el sentimiento de pertenencia a través de una participación abierta y honesta.

Planes de Comunicación

Comunicación Interna: Se propone el diseño y uso de canales de comunicación que permitan que este ejercicio se lleve a cabo de manera multidireccional en la empresa. El logro de este objetivo es básico para

aprovechar las ventajas que puede aportar el empoderamiento que genere entre los miembros del talento humano la implementación del estilo de liderazgo democrático.

Este modelo de comunicación interna multidireccional está en coherencia con la implementación de un estilo de liderazgo democrático. A través de este modelo de comunicación; es posible el ejercicio de ese estilo de dirección, además de dotar la compañía de un carácter dinámico, creativo y de continua innovación.

Los canales de comunicación interna, para lograr la multidireccionalidad de la comunicación, pueden ser tres (3):

- La gerencia debe mantener sus puertas abiertas para las sugerencias, inquietudes e informaciones de todos los miembros del talento humano, sin importar su nivel. (a través de un Buzón de sugerencias).
- El desarrollo de reuniones periódicas con todos los miembros del talento humano, dentro de las cuales se expongan los objetivos, metas y desafíos de la empresa y se pida a cada asistente que exponga sus puntos de vista al respecto de los temas tratados y haga propuestas creativas para el logro de todos esos objetivos y metas, para afrontar los desafíos de la empresa.
- Reuniones informales, dentro de las cuales sea posible la ruptura de la jerarquía, como forma de interacción de los miembros del talento humano y fortalecimiento de sus relaciones interpersonales.

Grafico 10. Modelo De Diagnostico Para El Cambio.



Tabla 4. Clima organizacional optimo.

UN+ CLIMA ORGANIZACIONAL OPTIMO SE REFLEJA EN

- Satisfacción en el puesto
- Claridad de funciones
- Alta motivación para el trabajo
- Entendimiento de la cultura (pertenencia)
- Excelente control
- Alta participación en el trabajo
- Compromiso con la organización
- Ejercicio del puesto
- Alto desempeño
- Internacionalización de valor.

Promoción Del Cambio

El objetivo principal del cambio en el clima organizacional es el modificar la conducta de los gerentes, administrativos y talento humano dentro de la organización. Ya que las organizaciones sobreviven, crecen, prosperan, declinan o fracasan por la conducta de sus miembros, es decir las cosas que hacen o dejan de hacer. Por ello la conducta es una meta principal de cambio en el clima organizacional planeado, puesto que así la motivación, comunicación, pertenencia, liderazgo, estilo de dirección y toma de decisiones tendrán efecto en las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo entre ello conduciendo esto a que la organización tenga éxito.

Estos programas tienden a apoyarse en la introducción y participación activa del talento humano, ya que un cambio exitoso de conducta mejora los procesos individuales y de equipo en la toma de decisiones, identificación de problemas, su solución, la comunicación, las relaciones de trabajo y demás procesos que cambian la cultura de la empresa al aprovechar las oportunidades, combinar la precaución con el optimismo, cambiar muchos elementos pero mantener ciertas continuidades, reconocer la importancia de la implementación y encontrar y cultivar el liderazgo innovador al establecer y mantener un proceso activo, eficaz, de plantación y estrategias, que evalúen constantemente el desempeño y detecten nuevas oportunidades.

En un proceso de cambio los administradores y empleados necesitan estar consientes de las consecuencias éticas en cuanto al enfoque de cambio, la elección de la meta de cambio, las responsabilidades de los

administradores, el manejo y la aplicación. Pues se puede promover un cambio organizacional de manera interpersonal enfocado en cambiar la conducta del talento humano, de modo que puedan tener un mejor desempeño; el de equipos que se concentra en mejorar el desempeño de equipos completos, y el organizacional se encamina a modificar la estructura de la organización, el sistema de premiación, el nivel en el cual se toman las decisiones y otros aspectos similares “en el cual fue basa la investigación”, los cuales deben ser enfocados para que se llegue a ser competitivos en esta sociedad que evoluciona diariamente.

CONCLUSIONES.

En la actualidad, kotraco Ltda. Tiene una serie de carencias y limitaciones en su clima organizacional, que impedirían el desarrollo normal de un proceso tendiente a la optimización de su misión, de su posicionamiento en el mercado y la consolidación de su imagen corporativa.

Entre las carencias más notables están, la *pertenencia*, y *toma de decisiones* de la empresa, no son la adecuada, unos planes de *motivación* que incentiven a los miembros del talento humano para lograr un mayor compromiso con la empresa.

En un mismo grado de carencia esta el *estilo de dirección y la comunicación* no presentan las condiciones más adecuadas, para el logro de un clima organización idóneo al desarrollo de procesos de optimización del ambiente organizacional de la empresa, por cuanto no brindan los elementos necesarios para el logro de un clima organizacional caracterizado por el empoderamiento y el compromiso de los miembros del talento humano.

Por todo esto, es necesario formular algunos elementos que ayuden a estructurar un clima organizacional adecuado para la organización, así mismo, recomendar el diseño de algunos otros que no solo pueden contribuir a la optimización del clima organizacional de la empresa, sino que además son necesarios para el adecuado desarrollo de un proceso de mejoramiento de la productividad e imagen corporativa de la misma, a través de la cual se logre un mayor posicionamiento dentro del mercado y ante sus Clientes actuales.

Se fomentan prácticas de trabajo en equipo como mecanismo sostenibilidad y participación en el mercado de los servicios recurso humano.

Capacitación al personal con charlas de autoestima, autovaloración y sentido de pertenencia, a fin de proyectar ambiente organizacional sano y equilibrado.

Capacidad de liderazgo ejercida por el propietario de la empresa con aplicación de lo participativo para con su funcionario.

Formas administrativas actuales, que generan innovación, y capacidad para desarrollar la visión y alcanzar la misión de Kotraco.

BIBLIOGRAFÍA

CHAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mac Graw Hill, Latinoamericana S.A. 1981.

RAMÍREZ C., Carlos. Teorías y Enfoques sobre Administración. Editorial UNAD. Bogota 1997.

ETCHEVARNE, Carlos. Calidad Gerencial. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

VELÁSQUEZ MONTOYA, Hernando de Jesús. Promoción y Desarrollo Comunitario. Editorial UNAD. Bogota 1997.

SABOGAL SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. Editorial UNAD. Bogota 1997.

SERNA, Humberto. Mercadeo Interno. Mac Graw Hill. Bogota 1998.

ENCARTA, 2005.

BERTALANFFY, Ludwing Von. Teoría General de Sistemas.

ORREGO ROJO, Ignacio. Competitividad Administración y Liderazgo. Segunda Edición marzo de 2001.

BRUNET L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México editorial trillas.

ROBBINS S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición México DF. Prentice Hall.

HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John W . Comportamiento Organizacional. Décima Edición México.

Bogota, julio 05 de 2005.

Señores:

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD

Atn: Dr. Dairo Méndez

Coordinador ciclo Profesional

Facultad Ciencias Administrativas

Ref: entrega de trabajo de grado para asignación de director y jurados

Respetado Doctor.

Adjunto a la presente encontrara el trabajo de grado “**DIAGNOSTICO SELECTIVO AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN KOTRACO**”, realizado por **ALBA MARINA BLANCO PÉREZ** Identificada con cedula de ciudadanía numero **23.866.420 de Boyacá** y **AMPARO GALLEGO MUÑOZ** Identificada con cedula de ciudadanía numero **51.889.965 de Bogota**, para su respetiva revisión y aprobación de sustentación por parte de la facultad.

Agradecemos su colaboración y pronta respuesta.

Cordialmente,

ALBA MARINA BLANCO PÉREZ
23.866.420 de Boyacá

AMPARO GALLEGO MUÑOZ
51.889.965 de Bogota,