

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

El clima organizacional como factor de desempeño en la empresa MELTEC de Oriente Ltda.  
en el departamento de Boyacá

Álvaro Vásquez Ávila

Tunja - Boyacá

2016

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

El Clima Organizacional como Factor de Desempeño en la Empresa MELTEC de Oriente

Ltda. en el departamento de Boyacá

Presentado por:

Álvaro Vásquez Ávila

Directora

Dra. Yulieth Alexandra Parra Roncancio

Magister en Administración de Negocios

Tunja - Boyacá

2016

## Contenido

	pág.
Introducción	11
Planteamiento del Problema	13
Formulación del Problema	14
Delimitación	14
Justificación	14
Objetivos	18
Objetivo Principal	18
Objetivos Específicos	18
Marco de Referencia de la Investigación	19
Estado del Arte	19
Marco Teórico	24
Marco Conceptual	28
Marco Situacional	35
Metodología	37
Tipo de Investigación	37
Población y Muestra	37
Recolección de la Información	38
Procesamiento de la Información	39
Análisis de Resultados	40

Resultados de la encuesta	40
Análisis de la entrevista con la Directora de Recurso Humano de MELTEC de Oriente Ltda.	65
Diagnóstico sobre la situación actual del clima organizacional en MELTEC de Oriente Ltda.	68
Diagnostico MELTEC de Oriente	68
Dimensión del Clima Organizacional en MELTEC de Oriente Ltda.	78
Análisis del Sistema de incentivos y compensaciones como factor de motivación en la Empresa MELTEC de Oriente Ltda.	86
Reconocimientos y compensaciones en MELTEC de Oriente Ltda.	89
Bienestar Social	90
Plan de Acción y Mejoramiento Continuo del Clima Organizacional de MELTEC de Oriente Ltda.	92
Componente	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Administración de Recurso Humano	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tema	94
Incentivos	94
Valores	94
Motivación al Personal	96
Comunicación	98
Relación con el Superior Inmediato	98
Desarrollo Personal	99

Conclusiones y recomendaciones	99
Conclusiones	99
Recomendaciones	101
Bibliografía	104
Anexos	109

## Lista de Gráficas

	pág.
<i>Figura 1.</i> Proceso de Inducción	41
<i>Figura 2.</i> Políticas Empresariales	42
<i>Figura 3.</i> Órdenes y toma de decisiones.	43
<i>Figura 4.</i> Delegación de responsabilidades.	44
<i>Figura 5.</i> Delegación y confianza.	45
<i>Figura 6.</i> Retroalimentación.	46
<i>Figura 7.</i> Asignación de herramientas de trabajo.	47
<i>Figura 8.</i> Relaciones interpersonales.	48
<i>Figura 9.</i> Solución de problemas	49
<i>Figura 10.</i> Confianza entre colaboradores.	50
<i>Figura 11.</i> Participación en toma de decisiones	51
<i>Figura 12.</i> Autonomía en el trabajo.	52
<i>Figura 13.</i> Colaboración entre compañeros.	53
<i>Figura 14.</i> Tiempo de labor.	54
<i>Figura 15.</i> Información de acontecimientos.	55
<i>Figura 16.</i> Medios de comunicación.	56
<i>Figura 17.</i> Comunicación directa.	57
<i>Figura 18.</i> Manual de funciones.	58

<i>Figura 19.</i> Información importante.	59
<i>Figura 20.</i> Espacios de socialización.	60
<i>Figura 21.</i> Actividades deportivas.	61
<i>Figura 22.</i> Expectativas de ascenso.	62
<i>Figura 23.</i> Recompensas por metas.	63
<i>Figura 24.</i> Liderazgo.	64
<i>Figura 25.</i> Sentido de pertenencia.	65
<i>Figura 26.</i> Participación del mercado de la telefonía móvil	72
<i>Figura 27.</i> Esquema de Clima Organizacional de Litwin y Stinger	80

## Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. <i>Relación de otros trabajos sobre Clima Organizacional</i>	19
Tabla 2. <i>Calificación y la puntuación para elaboración de graficas</i>	40
Tabla 3. <i>Plan de acción para el componente de administración del recurso humano</i>	92
Tabla 4. <i>Incentivos Económicos</i>	94

## Lista de Ilustraciones

	pág.
<i>Ilustración 1.</i> Portafolio de Servicios de. MELTEC de Oriente.	69
<i>Ilustración 2.</i> Estructura 1. MELTEC de Oriente Ltda.	71
<i>Ilustración 3.</i> Estructura 2. MELTEC de Oriente Ltda.	75

## **Lista de Anexos**

	pág.
<i>Anexo A.</i> Encuesta aplicada al personal de MELTEC de Oriente Ltda.	110
<i>Anexo B.</i> Entrevista con la directora de recurso humano MELTEC de Oriente Ltda.	112

## Introducción

Las empresas altamente competitivas en los diferentes sectores del mercado, como pueden ser las comerciales, el sector bancario, las industriales, las de servicios, las agropecuarias; desean contar entre sus filas de colaboradores con el personal mejor calificado y de más alto perfil profesional que le asegure en gran medida mantenerse en lugares privilegiados dentro de los mercados.

En ese sentido las organizaciones hacen esfuerzos, para que los profesionales mejor calificados, estén dentro de la empresa, asignando buenas salarios, comisiones y beneficios que los mantengan motivados y así la productividad, la capacidad competitiva, la sostenibilidad y la sustentabilidad en el tiempo sean una fórmula de éxito para la organización.

El clima organizacional es otro factor importante, de tal manera que se debe evaluar constantemente como factor de desempeño de sus colaboradores y así establecer mecanismos y estrategias a seguir para evidenciar las falencias a tiempo de ser corregidas.

Este trabajo permitirá a **MELTEC de Oriente Ltda.**, conocer la situación actual del clima organizacional, con el ánimo de fortalecer los puntos positivos y tomar medidas oportunas para mejorar en sus debilidades.

El propósito de este trabajo es conocer a partir de las percepciones del personal la situación del clima organizacional de MELTEC de Oriente LTDA., para proponer acciones de corrección y mejoramiento de acuerdo a los resultados derivados de la encuesta aplicada a los empleados y la entrevista realizada a uno de los expertos de la organización, lo cual permite plantear conceptos para mejorar las relaciones que se dan en la empresa.

Se realizó este estudio en la Empresa MELTEC de Oriente Ltda., para conocer el ambiente laboral y de compensación en el que se desempeñan sus funcionarios, el manejo de autoridad de los jefes y directivos con el personal subordinado, la relación de los clientes

internos con los externos. Por lo tanto se justifica este análisis porque está orientado a estudiar el ambiente Organizacional de la Empresa para establecer las fortalezas y debilidades que se están dando en los procesos donde interviene el talento humano en aspectos como la participación activa de los empleados en las acciones de mejoramiento, las relaciones entre niveles jerárquicos pero también entre jefes y directivos, así como la armonía de los grupos de trabajo, el nivel de motivación de los trabajadores frente a su remuneración, reconocimiento al logro de objetivos, satisfacción representada en el sentido de pertenencia, etc.

### **Planteamiento del Problema**

En MELTEC de Oriente Ltda., los diferentes procesos desarrollados en la administración del recurso humano son las fuentes actuales donde se suceden situaciones influyentes en el ambiente organizacional de la empresa. La incorporación de los empleados incluye la respectiva inducción la cual no es clara para todos o no se le realiza. No es recíproco el conocimiento sobre las políticas empresariales, la toma de decisiones y la forma de impartir las ordenes por parte de los jefes, apoyo y confianza por parte de ellos, el cumplimiento de responsabilidades, la retroalimentación de información para la ejecución de actividades y la asignación de herramientas de trabajo requeridas. En cuanto a la interrelación entre las personas de la empresa los procesos de integración entre grupos de trabajo están planteados como una necesidad, pero no son una constante actual de las actividades internas de la planta.

Es importante establecer planes de acción para la solución de problemas, fortalecimiento de confianza entre colaboradores, participación en las decisiones sobre el trabajo, tiempos de cumplimiento de tareas, comunicación sobre asuntos empresariales y conocimiento del manual de funciones. En el aspecto social los espacios son una necesidad manifestada para desarrollar actividades recreativas, deportivas y de otra índole las cuales pueden también mejorar el ambiente laboral de MELTEC.

Las expectativas sobre la organización en cuanto a ascensos, capacitaciones, recompensas por cumplimiento de metas, liderazgo, sentido de pertenencia, representan aspectos importantes que mejorados contribuyen a que el clima organizacional de MELTEC sea un factor influyente para el logro de objetivos empresariales.

La coordinación de actividades de una forma programada es el sistema efectivo de la organización para el logro de metas en lo cual todo el factor humano está comprometido equitativamente, como equipo de trabajo de manera que este es un resultado de esfuerzo común,

donde los intereses individuales no tienen fundamento. Lo anterior determina la importancia del ambiente en el cual se desarrollan los procesos de la empresa para que los objetivos tengan más perspectiva de cumplimiento, así todas las situaciones pueden afectar positiva o negativamente el clima organizacional en aspectos como el desempeño de los trabajadores, y nivel de satisfacción que ellos tengan respecto a la labor encomendada.

El entorno laboral es un influyente constante en todo individuo, lo cual resalta la importancia de hacer seguimiento a las actitudes, comportamientos, percepciones y valoración del trabajador sobre sus compañeros y jefes, la pertinencia con el grupo de trabajo, la motivación para lograr los resultados del cargo, la asertividad a los cambios en la organización, la conformidad con la remuneración e incentivos de reconocimiento, la capacidad de liderazgo y comunicación dentro del equipo, la eficiencia y eficacia en la generación de resultados y todos los factores que estén involucrados con el ambiente empresarial.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los empleados de MELTEC de Oriente Ltda.?

### **Delimitación**

Este proyecto que se realizó en la Empresa MELTEC de Oriente Ltda., con los funcionarios que laboran en las sedes del departamento de Boyacá.

### **Justificación**

El cumplimiento de metas o el logro de resultados de una organización dependen de muchos factores entre los que se encuentran las interrelaciones que se dan entre sus miembros, que por naturaleza son sociables y de acuerdo a las circunstancias expresan pensamientos, sentimientos, intereses y aspiraciones. La asertividad como los equipos de trabajo abordan todas las situaciones surgidas de su convivencia influyen en los procesos productivos y es el ambiente organizacional el factor a tener en cuenta, porque es determinante para el logro de objetivos, y a pesar de ser intangible lo que representa cierto nivel de complejidad en su medición debe tener un seguimiento constante para evitar descompensaciones en el desempeño del factor humano.

Definir el estado del clima organizacional como factor de desempeño en la empresa, involucra varios componentes determinantes que permiten en conjunto percibir el ambiente general en el espacio físico que incluye las instalaciones, los equipos, los colores, la temperatura, los niveles de contaminación, etc. Otro influyente es la distribución estructural, partiendo del tamaño de las instalaciones, su implementación, la forma de impartir ordenes de superiores a subordinados.

En cuanto al ambiente percibido en la interrelación de los empleados expresados en el compañerismo, las situaciones de conflicto y el asertividad para solucionarlas ya sea entre personas o divisiones organizacionales. También influyen las actitudes, la motivación cuando se reconocen las aptitudes y las expectativas que se tienen de la empresa. De acuerdo a lo anterior se puede entender el clima organizacional como el resultado de la interacción entre las características de las personas y las organizaciones.

Para Gonçalves (2005) conocer bien el clima organizacional de la empresa aporta constantemente información sobre las causas y situaciones que influyen en las diferentes expresiones de comportamiento, lo cual facilita implementar estrategias planificadas para cambiar positivamente conductas y estructuras en cada una de las áreas y sus dependencias. Es

factible que el seguimiento constante a la información derivada del ambiente laboral de la empresa compruebe la influencia del clima organizacional en las acciones en comportamientos de los empleados, su nivel de motivación, el logro de resultados y su capacidad de rendimiento.

La percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral existente en la empresa esta originada en los factores y estructuras de su clima organizacional, el cual impulsa a las personas a adoptar un determinado comportamiento que incide en la calidad de los procesos internos lo cual es una consecuencia de la efectividad, eficiencia y eficacia con que se den los resultados es decir el logro de objetivos de la organización y el impacto de credibilidad del cliente.

Brunet (1987) señala al clima organizacional como un determinante directo de comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Todo lo contrario, es decir un clima laboral negativo muestra expresiones del factor humano como la falta de sentido de pertenencia por su función, ineficacia, bajo rendimiento y como consecuencia el riesgo de no cumplir con las metas y objetivos de la empresa

De acuerdo a lo anterior esta investigación es importante porque busca definir cuáles son los aspectos que influyen en el ambiente laboral de los empleados que generan un determinado ambiente organizacional teniendo en cuenta que es un factor fundamental para el logro de resultados satisfactorios, no solo empresariales sino también los personales, lo cual facilita corregir deficiencias o vacíos que afectan la productividad.

El estudio del clima organizacional como factor de desempeño en la empresa MELTEC De Oriente Ltda., en sus resultados espera obtener información sobre aspectos específicos del factor humano en cuanto a su percepción sobre la organización lo cual representa un influyente definitivo en la calidad del servicio que recibe el cliente externo e interno que depende exclusivamente de todos los miembros de la empresa quienes generando resultados con altos

índices de eficacia y eficiencia por factores como la motivación y pertenencia lleven la cumplimiento de los objetivos corporativos.

Después de conocer claramente las deficiencias que se deben subsanar, en la empresa, pero también las oportunidades que existen para fortalecer los aspectos positivos es importante el desarrollo de un proceso de mejoramiento en las relaciones interpersonales, y las actitudes comunicativas internas y externas a partir de estrategias que hagan del entorno laboral un ámbito de motivación para un buen desempeño y por ende satisfacción en los índices de producción.

Se espera a futuro que la investigación sobre el clima organizacional en MELTEC de Oriente contribuya a la mejora continua de todos los procesos de la empresa, pero también sea referente para otros entornos organizacionales, que requieran de estos estudios para mejorar las condiciones del factor humano, sin el cual las empresas no funcionan.

## **Objetivos**

### **Objetivo Principal**

Realizar un estudio sobre el clima organizacional como factor de desempeño en la empresa MELTEC de Oriente Ltda.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico que permita conocer el estado actual del clima organizacional en la empresa.
- Identificar las dimensiones del clima organizacional en MELTEC de Oriente Ltda.
- Revisar el sistema de incentivos y compensaciones como factor de motivación en la Empresa MELTEC de Oriente Ltda.
- Desarrollar un plan de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional de MELTEC de Oriente Ltda.

### Marco de Referencia de la Investigación

El siguiente cuadro contiene otras investigaciones relacionadas con el tema del ambiente organizacional realizadas a nivel regional y nacional de las cuales se resalta de cada una la observación más importante y su aporte al mejoramiento del ambiente laboral. Arte

#### Estado del Arte

Tabla 1.

*Relación de otros trabajos sobre Clima Organizacional*

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Observaciones.</b>	<b>Aporte</b>
Diagnostico situacional en el clima Organizacional en la administración central del departamento de Boyacá	Tesis de la Universidad Abierta y a Distancia (2013) Leidy Yulieth Castillo Martin	Se evidencia en este trabajo las fortalezas de confianza y amistad y del apoyo, pero también el exceso de normas, políticas a las que se deben adaptar los trabajadores	Se elaboraron talleres de motivación, relajación, autoestima, motivación en el entorno laboral, manejo del estrés, habilidades de comunicación, entre otras, y la realización de actividades de acompañamiento en la Administración Central del Departamento de Boyacá
Clima organizacional alcaldía Municipal –La Victoria Boyacá	Informe de la Alcaldía Municipal de La Victoria Municipio de Boyacá (2006); Delgado Rueda Osman y Sanabria	En las estrategias propuestas en este trabajo se encuentran entre otras: reforzar mediante reconocimientos y retroalimentaciones oportunas positivas la empatía, la cooperación,	Busca lograr una situación ideal en la entidad, caracterizada por una percepción más favorable de los funcionarios respecto del ambiente organizacional, y una disposición de los mismos a facilitar con su aporte

	Delgado José Gilberto	la comunicación abierta y el autoconocimiento objetivo, la confianza en el equipo.	personal, su competencia y sus valores, mejoramientos relevantes para el ambiente organizacional.
Medición y Análisis del clima organizacional en la empresa Avícola Los Cambulos Ltda.	Tesis de la Universidad la Salle (2005) Daniel Chávez & Natalia Martínez González	Se encuentra que la toma de decisiones está concentrada en la alta gerencia y no hay participación de los empleados. El liderazgo ejercido se muestra negativo, porque los líderes solo buscan su beneficio personal	Creación un plan de mejoramiento, con el fin de mejorar el ambiente laboral dentro de la Empresa
Valoración Ambiente Laboral- Banco Agrario de Colombia – zonal Chiquinquirá Boyacá	Artículo de la Universidad Militar Nueva Granada (2014); Yina María Pinilla Pinilla	Se analizó que el ambiente laboral está ligado a su remuneración y que los beneficios que puedan brindarse por sus relaciones interpersonales no les llama la atención. También se resaltó la falta de motivación y de liderazgo	El estudio contribuirá a la investigación de una posible relación entre la satisfacción en el trabajo empleado expresada por el clima organizacional y el desempeño del Banco, tratando de entender el comportamiento y las expectativas de los empleados y en consecuencia, llevar a motivación para aumentar la productividad y la satisfacción

<p>Los Macro-Procesos. Un nuevo enfoque en el estudio de la gestión Humana</p>	<p>Artículo de la Revista Pensamiento y Gestión (2009); Mónica García Solarte</p>	<p>Los cinco macro procesos en la gestión Humana Organización y planificación del área de gestión Humana. Incorporación y adaptación de las personas a la organización. Compensación, bienestar y salud de las personas. Desarrollo del personal. Relación con el empleado</p>	<p>La realización de las actividades que componen los procesos y los macro-procesos de la gestión humana, al estar alineadas con la organización y su estrategia, aportan al desarrollo de la cultura y el clima de la organización, ya que su importancia y valor verdadero depende de que las otras áreas entiendan el aporte del área de gestión humana a su desarrollo</p>
<p>Entorno Organizacional y desarrollo humano</p>	<p>Artículo de la Revista Lasallista de Investigación (2012) Esther Julia Castaño González</p>	<p>“Es responsabilidad de la empresa pensar en talento humano y en su desarrollo. Tener un modelo administrativo propio que responda a las necesidades puntuales y estratégicas que armonice con nuevos valores y formas de hacer las cosas”</p>	<p>Plantea una nueva forma de reconocer al colaborador, de comprender sus contradicciones, confusiones, sentidos, significados y angustias, así como una oportunidad de crecimiento corporativo que permita el logro de los factores de éxito y objetivos de la organización a partir de un verdadero desarrollo humano</p>
<p>Antecedentes de los</p>	<p>Artículo de la Revista</p>	<p>En este artículo se estudiaron: La</p>	<p>Encuentra que los comportamientos</p>

Comportamientos de ciudadanos en la Organización, un estudio desarrollado en Colombia	Cuadernos de Administración (2006) Elvira Salgado. María Paula Chaparro.	satisfacción en el trabajo. La confianza. La percepción de Justicia.	ciudadanos son bastante similares en la cultura organizacional estadounidense y mexicana.
Representaciones de la toma de decisiones en la organización.	Alfonso Rodríguez Ramírez	Este artículo trata, El contexto de la mentalidad empresarial. El contexto de la toma de decisiones.	Forma como los directivos de las pymes caleñas asumen la cultura como contexto para tomar decisiones de manera coyuntural o situacional, aspecto que constituye la cotidianidad dentro de las empresas en la actualidad.
Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de santa rosa de cabal	Tesis de la Universidad tecnológica de Pereira (2010) John Jairo Vargas Buitrago	“El instrumento utilizado fue “Clima 18” que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, compañeros, etc.”	“La mayor fortaleza es contar con un buen equipo de trabajo, quienes al interior manejan excelentes relaciones, pero igualmente su mayor debilidad está dada por el factor aprecio por las ideas e iniciativas del empleado.”
Análisis de clima organizacional de la tesorería general de la república	Tesis de la Universidad Academia del Humanismo Cristiano	Es fundamental que en una organización exista un clima organizacional de calidad y así transmitir	“La administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el

	(2006); Jeria Mardones Fernando M., Muñoz Toledo José Edgardo y Torres Zuñiga Luis Alejandro	al usuario un servicio de calidad. Lo que hace destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante de la eficacia	deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas.”
Plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa familiar lácteos campo real Ltda	Tesis de la Universidad de la Salle (2009) Deisy Yamile Abella Ojeda y Diana Marcela Torres González	Una empresa de tipo familiar no pasa de la tercera generación debido a los conflictos que se dan dentro de la familia, lo cual ocasiona un clima laboral poco favorable para los empleados, los conflictos presentados podrán afectar seriamente su productividad y durabilidad en el mercado	Debido a que es una empresa nueva no presenta problemas de clima organizacional. Sin embargo, hay ciertas situaciones como: Confusión de lazos de afecto y contractuales. Ingreso de nuevos socios sin prever sus responsabilidades y privilegios y la estructura formal de una empresa a nivel organizacional y jerárquico
Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la	Tesis de la Universidad Sergio Arboleda Santa Martha (2010);	De acuerdo a la competitividad presente en las relaciones entre empleados quizá uno de los sectores con más presión entre sus	La buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de

<p>Empresa Dinissan Santa Marta</p>	<p>Isabela Katime Arroyave</p>	<p>empleados y problemas de comunicación al interior de sus organizaciones es el sector automotriz, presenta mayor necesidad de implementar adecuadas estrategias en beneficio del clima organizacional.</p>	<p>comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.</p>
<p>Estudio del clima organizacional en la empresa inversiones FPR, C.A.</p>	<p>Tesis de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” Arozena P. Víctor D.</p>	<p>La evaluación de la cultura y del clima organizacional, como tema de estudio y de opinión intenta señalar y describir desde la perspectiva de los Recursos Humanos los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización en un determinado momento.</p>	<p>Existe gran confusión con respecto a la dimensión de motivación, ya que el empleado opina estar motivado, al mismo tiempo que no está de acuerdo con las recompensas que recibe, debido a que el empleado está esperando el próximo aumento salarial.</p>

### Marco Teórico

El origen de la teoría de las relaciones humanas se ubica en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la

experiencias y conclusiones de Hawthorne, que son referentes y bases importantes para el humanismo en la administración (Milagros, 2006)

El científico australiano George Elton Mayo (1880-1949) desarrollo la teoría de las relaciones humanas, también llamada, Escuela Humanista de la administración la cual se constituyó en un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración, en contravía de las Des-Humanización del trabajo, que se concibieron con la aplicación de métodos rigurosos, precisos y científicos que eran sometidos los trabajadores aún contra su voluntad. (Mayo E. 2005)

El enfoque Humanístico vino a revolucionar la teoría administrativa existente de los clásicos, pues el énfasis estaba en la tarea y en la estructura organizacional, pero ahora se hace en las personas que trabajan en la empresa.

En la administración Humanística, cambian los conceptos y la máquina y el método de trabajo, dan paso a la preocupación por el hombre y su grupo social, donde los aspectos técnicos y formales, ceden ante los aspectos psicológicos y sociológicos. (Mayo E. , 2003)

Hernández (2011) citando a Parker (1868 – 1933) dice que:

Las personas en las organizaciones son susceptibles de tratamiento científico; plantean que en los seres humanos, los principios científicos pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado; por lo tanto, si se puede acumular, respecto a las relaciones humanas, el conocimiento logrado mediante la observación, la experimentación y el razonamiento sistemáticos, de la misma forma se puede coordinar, ordenar y sistematizar ese conocimiento con un mayor aporte a la concepción de la organización y la cooperación de sus componentes (p. 11)

El autor plantea que el conocimiento aplicado de una forma organizada aporta a la empresa herramientas útiles a las relaciones humanas, lo cual contribuye a que la organización cumpla con las metas establecidas.

Hernández (2011) menciona la teoría del psicólogo Maslow, en donde, declara que:

Desarrolló y formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades, en la administración es conocer el comportamiento de las personas subordinadas para conformar una política que satisfaga sus necesidades en los individuos de alguna organización empresariales (p. 10).

Por otra parte, corrobora manifestando que en la medida que se satisfagan las necesidades básicas de la persona, se fortalece su intención de cumplimiento hacia la organización.

Hernández (2011) cita al pensador McGregor, quien manifiesta:

El ser humano es sujeto social que posibilita la apertura de una nueva concepción en las organizaciones, en la cual con el apoyo y colaboración de las ciencias sociales se ha demostrado la necesidad de estudiar el lado humano de la organización (p. 11)

El pensador McGregor considera el recurso humano como el factor más importante dentro de una organización, por lo tanto, los dirigentes deben prestar atención, ya que este recurso es valioso para su proyección y cumplimiento de objetivos.

Se toma algunas definiciones y conceptos de tendencias teóricas se consideran relevantes para este trabajo, como son:

*Teoría Clásica:* fundador Henry Fayol, teoría administrativa de gran rigor con los procesos administrativos como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, también estableció la división del trabajo, autoridad y respeto, disciplina, unidad de mando, unidad de

dirección, subordinación de trabajo, remuneración del personal, centralización, jerarquías orden, equidad, estabilidad laboral, espíritu de equipo. (Teorías Administrativas, 2012)

*Teoría Científica*: fundador Frederick Taylor, (Teorías Administrativas, 2012) la gerencia administrativa con nuevas atribuciones y responsabilidades como son:

Principio de planeamiento: métodos basados en procedimientos científicos y no el resultado de la improvisación del criterio individual del operario.

Principio de Preparación /Planeación. Consistente en seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, entrenarlos para producir más y mejor.

Principio del Control, principio de ejecución, la eliminación o reducción de los movimientos inútiles de los trabajadores y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles, (tiempos y Movimientos)

Teoría de las relaciones humanas: estudia la organización o empresa como grupo de personas, hace énfasis en las personas, se inspira en sistemas de psicología, autonomía en el trabajador, confianza y apertura y dinámica grupal e interpersonal.

López (2005) “La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (p. 26)

Según Calderón, Naranjo & Álvarez (2007) exponen:

Si bien el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y se reconoce su aporte estratégico; hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional que están descuidados como los sistemas de compensación

basada en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social. (p.58)

Como se puede ver, son muchos los autores que consideran al factor humano capital fundamental dentro de una organización, ya que sin él no existirían las empresas, porque es lo que en si las conforma. Para lo cual se requieren proceso de vinculación y selección acordes con el perfil que se requiere, manifiesta Saldarriaga (2008, p. 143) en lo relacionado con la “Gestión de Personal”, se debe centrar en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral.

### **Marco Conceptual**

*Organización.* Las organizaciones se componen por personas, están ligadas una a la otra, por lo cual resulta difícil apartar las personas de las organizaciones, y viceversa. No pueden delimitar claramente hasta donde la persona y hasta dónde va la organización, así mismo complejo determinar la influencia de cada persona en una organización. Chiavenato (1998) afirma que "las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes" (parr. 7).

Así mismo, en cada organización, así como cualquier otro grupo social, implementa desarrolla elementos culturales propios que la diferencian de otras organizaciones y que permite que los individuos experimenten un mayor o menor sentido de identificación con dicha organización.

La organización, según Galindo (1997) la conceptualiza en "...Una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos (02) personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o serie de metas comunes..." (p. 36).

*Motivación.* La motivación no es una acción que se pueda observar de forma directa pero sí puede inferirse de los comportamientos de las personas que son dirigidas por la herencia o

por el ambiente y se logran observar en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades.

La motivación es el dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo, Pinder (1998) lo explica “La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración (p.11).

La motivación en el ámbito laboral es una de las prioridades en estos tiempos, ya que se ha demostrado que es fuente de activación laboral relacionada íntimamente con el rendimiento y secundariamente con la complacencia en el mismo y con la calidad de vida laboral (Erez, & Thierry, 2001; Lévy-Leboyer, 1998; Pinder, 1998, Mitchell & Daniels, 2003).

Para Amorós, (2007) la define como las fuerzas que operan sobre una persona y que induce a una conducta determinada, encaminada a una meta y ajustados por la capacidad del esfuerzo para solventar necesidades individuales.

*Clima Organizacional:* Actualmente para la mayoría de organización el clima Organizacional es un tema de gran importancia ya que se busca permanecer vigentes en el mercado por medio del continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así obtener un acrecimiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Por esta razón, se hace importante entender claramente que es clima organizacional, para lo cual se expondrá el punto de vista de algunos autores.

Para Méndez (2006) describe el clima organizacional como el ambiente propio de la organización, derivado y percibido por el individuo teniendo en cuenta los contextos 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; induciendo su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (p. 80).

El clima laboral es un indicador fundamental en la vida de la empresa como lo afirma Gan (2006) que ajustado a variables que van desde las normas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, las formas de dirección de dirigentes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y la satisfacción de cada labor que realiza, como factores determinantes del ambiente laboral en que se encuentran involucrados los empleados.

Así mismo, la ratifica (Fernández (1999) quien afirma que es un) “conjunto de las características del entorno interno (o externo) de la organización que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las personas a la organización”. (p. 161).

Gan & Berbel (2007) definen el clima como “un atributo de la organización en la que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas que describen el contexto organizaciones de las acciones del individuo; es el resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin desconocer el papel de los procesos de interacción en la formación del mismo” (p. 196)

Siguiendo se encuentra a Castillo (2006), quien dice que: “El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso a exterior. El administrador y el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear sus intervenciones” (p. 58).

***Características del Clima Organizacional.*** El clima organizacional establece la forma en que se desempeña el trabajador en su ámbito laboral, su rendimiento, su productividad, su

satisfacción entre otras cosas. (Martínez, 2003), propone que el clima organizacional posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es un fenómeno exterior al individuo que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es lógicamente un fenómeno diferente a la tarea y se pueden observar distintos climas en las personas que efectúan una misma tarea.
- Está fundamentado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil de describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

*Componentes del Clima Organizacional.* De acuerdo con lo expuesto por Gan & Berbel, (2007), afirman que el clima laboral dispone de aspectos subjetivos relacionados con los valores y necesidades de las personas, sus actitudes y motivaciones; con un componente relacional ya sea con el grupo de trabajo, con el supervisor o con miembros de grupos coexistentes en el mismo medio laboral.

De igual manera, los componentes objetivos, los cuales conciernen al ambiente y las condiciones del lugar del trabajo; instalaciones, los recursos, las formas y técnicas de trabajo.

Los componentes principales del clima laboral asociados en dos grupos: subjetivos y objetivos.

*Componentes Subjetivos del Clima Laboral.* Los factores subjetivos asociados al clima laboral, son los siguientes:

*Autonomía:* Cuando hay un alto nivel de control por parte de los mandos la autonomía de la persona es mínima, pero, lo contrario facilita que se desarrollen criterios autónomos en el trabajador es decir con niveles bajos de control.

*Participación:* Requiere de líderes que motiven la participación de las personas que adoptan una actitud de indiferencia para comprometerse en los procesos, pero puede suceder que ciertas situaciones sucedidas en la empresa bloqueen la intención de participación de los trabajadores.

*Liderazgo:* Cada líder tiene su propio enfoque para manejar las situaciones que suceden en la empresa por consiguiente el clima que se percibe también es diferente. Pero también se pueden dar ambientes con ausencia de liderazgo para delegar tareas, solucionar problemas y tomar decisiones. Pero también se puede dar la carencia de liderazgo cuando el directivo no le da importancia a las necesidades de los trabajadores en su espacio laboral.

*Comunicación:* Es un canal determinante para la existencia de un buen ambiente laboral; en caso de no ser adecuada las relaciones son inestables y se dan otros ambientes negativos como resentimientos, supuestos equivocados, falsos rumores e información mal transmitida.

*Componentes objetivos del clima laboral.* Los aspectos que objetivamente intervienen en el clima laboral de las organizaciones son los siguientes:

*Condiciones físicas y de la prevención del lugar de trabajo,* Debe existir constante atención en factores que mal controlados contribuyen a que el ambiente laboral se deteriore como: la iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene y el confort material, así como la protección de la integridad física y mental del trabajador en el entorno donde ejecuta sus tareas aspectos que en condiciones ideales motivan y fortalecen el sentido de pertenencia del trabajador con la empresa y su labor.

***Remuneración / Salario:*** La retribución del trabajo compensada frente a la complejidad de la labor proyecta en el trabajador un reconocimiento valorado a su desempeño y además le permite satisfacer sus gustos, y obtener reconocimiento dentro y fuera de la empresa, de manera que una remuneración satisfactoria refleja en la persona expectativa de motivación para dar resultados. Aparte de tener en cuenta el salario como factor determinante en el clima laboral no se pueden dejar de lado otros aspectos como los horarios de trabajo, las condiciones del sitio donde se realiza la labor y la estabilidad que proyecta la clase de contratación que tiene la persona en esa empresa.

*Diseño de Puestos de Trabajo:* Esta delimitación es importante para no invadir las competencias de otros trabajadores, lo cual previene conflictos.

*Procesos, Procedimientos y Facilitadores:* El clima organizacional se ve favorecido cuando las funciones se basan en procedimientos e instrucciones definidas previamente que tengan en la visión de los administradores la opción de ser mejoradas continuamente incluyendo herramientas de trabajo equipos y demás elemento que favorezcan el desempeño.

Lo anterior permite definir el Clima organizacional como el factor donde se generan las condiciones objetivas para la empresa que incluyen en general aspectos estructurales, de liderazgo, toma de decisiones de los cuales se desprende el nivel de motivación de los empleados, su adaptación y comportamiento en el entorno laboral. Unido a esto existen otros

influyente que hacen que el clima laboral se perciba en unas condiciones aceptable para el factor humano como las recompensas por logros obtenidos, los niveles de responsabilidad, el desafío que se tiene frente a las metas programadas, las relaciones con los demás, el sentido de cooperación y la solución de conflictos entre otros.

**Satisfacción.** La acción positiva de complacencia está definida según Zuluaga (2011) como: “El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional” (p.17).

Por su parte para Brunet (2011) el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y utilidad de las personas en el trabajo, dependiente como este lo perciba, puede ser un alto grado de satisfacción o no, de acuerdo a las necesidades que haya alcanzado a cubrir, tendrá un alto o bajo desempeño, mientras que para Larouche & Delorme (1972), el agrado por el trabajo es una consecuencia afable del trabajador a la vista de los documentos de trabajo que desempeña, que son las necesidades humanas. Cuando un trabajo permite lograr una plenitud personal, se crea una buena imagen de empleo, ya que empieza a ser parte de la integridad de la persona.

**Cultura Organizacional:** Está compuesta por las normas establecidas en la empresa que deben ser cumplidas por sus miembros para que exista un funcionamiento adecuado de los procesos organizacionales. Salazar (2009) y otros, en su Artículo sobre Clima y cultura

organizacional dice que esta puede incluir: los planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y aspectos de tipo administrativo y de recursos humanos, por ejemplo, procedimientos para capacitación, tomar vacaciones, ausencias, entre otras.

Por su parte, el Clima Organizacional según el mismo autor es la atmósfera dentro de la compañía “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que perciben los empleados sobre su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación informal, entre otros.

La cultura organizacional de una empresa está directamente relacionada con el clima organizacional, ya que este se basa en las percepciones que surgen en los empleados a partir de la cultura organizacional definida para la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

### **Marco Situacional**

El presente análisis se desarrolla en la Empresa MELTEC del Oriente Ltda., distribuidor autorizado para la comercialización de productos de comunicación en Boyacá y Casanare.

***Razón Social:*** MELTEC DE ORIENTE LTDA.

***Logo:***



***Misión:*** Somos una empresa comercializadora de productos de comunicación que sirve de manera eficiente y profesional a los usuarios con tecnología de punta y personal idóneo altamente calificado y capacitado para dar solución sólida y efectiva a sus necesidades.

**Visión:** En un año ser la empresa comercializadora de productos de comunicación y servicio más reconocida en la zona oriente del país por su excelencia humana y calidad de producto, sosteniendo una imagen de honestidad y compromiso.

**Política de calidad.** Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la comercialización de productos de comunicación, cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios vigentes, respaldados por un sistema de gestión en constante mejora, contando con personal competente, capacitado y comprometido, proveedores reconocidos e infraestructura física y tecnológica apropiada.

**Objetivos de calidad.**

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Cumplir con las metas asignadas para la comercialización de productos de comunicación
- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios pertinentes para la prestación del servicio.
- Mantener y mejorar constantemente el sistema de gestión de calidad.
- Contar con personal competente capacitado y comprometido.
- Contar con proveedores reconocidos.
- Contar con la infraestructura adecuada y tecnología apropiada

## Metodología

### Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo.

Según Hernández (1998) Los estudios de alcance “Descriptivos: buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60). Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es como se relacionan éstas.

*Valor:* Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de los fenómenos, sucesos, comunidad, contexto o situación.

La línea de investigación en gestión de las organizaciones y la sublínea de investigación en gestión de talento humano.

### Población y Muestra

La población está conformada por los 100 funcionarios de MELTEC de Oriente LTDA., que laboran en el departamento de Boyacá en las sedes de Duitama, Sogamoso, Tunja, Chiquinquirá y Garagoa.

Para el presente estudio no se encuestó al cien por ciento de la población de funcionarios de la organización por lo que se tomó una muestra representativa obtenida de la aplicación de la respectiva fórmula teniendo en cuenta que el factor humano de MELTEC de Oriente Ltda., tiene características similares en el nivel socio-económico, mayoría de edad, nivel educativo, se desempeñan en cargos dependientes o de subordinación, tiene las mismas garantías, incentivos y reconocimientos laborales.

El tamaño de la muestra a encuestar para la recolección de la información primaria de este estudio se calculará con la siguiente fórmula aplicada para poblaciones finitas.

$$n = \frac{3,84 N p x q}{E^2 (N-1) + 384 p x q}$$

$$p = 5\%$$

$$q = 95\%$$

$$E = 5\%$$

n = muestra

N = población

$$n = \frac{3,84(100)0,05x0,95}{0,05^2(100-1) + 3,84x0,05x0,95} = 42$$

$$n = 42$$

Con un intervalo de confianza del 95% y un error de estimación del 5%

Tamaño de la Muestra es = 42

### **Recolección de la Información**

**Información Primaria.** La información para investigación se recogió mediante una encuesta. (Ver anexo A) aplicada a las 42 personas que arrojó el tamaño de la muestra en forma proporcional a cada una de las sedes.

Se realizó una entrevista con la Directora del departamento de Recurso Humano de la empresa. (Ver anexo B). El propósito es conocer la situación de aspectos como el proceso de contratación, los incentivos, promociones y recreación del personal de la organización.

**Información secundaria.** Se consultaron los archivos de gerencia administrativa, los libros de recurso humano y hojas de vida de algunos empleados con sus perfiles y su manual específico de funciones y competencias laborales

**Técnicas.** La técnica utilizada para el trabajo de campo será la encuesta aplicada a los trabajadores de las áreas antes mencionadas y la entrevista con preguntas abiertas con la

directora de recurso Humano con lo cual se pretende obtener información lo más objetiva posible, para poder determinar las opciones de mejoramiento.

### **Procesamiento de la Información**

El procesamiento de la información obtenida en el trabajo de campo se realizará a través de herramientas de tabulación de las encuestas.

## **Análisis de Resultados**

Los resultados del presente estudio incluyen en primer lugar el planteamiento gráfico de las opciones de respuesta de cada pregunta de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa, el análisis cuantitativo y la solución para mejorar el aspecto respectivo del clima organizacional de MELTEC de Oriente Ltda. En segundo lugar, se analiza una entrevista dirigida a un experto de la organización en el cual se plantean preguntas relacionadas con la administración del recurso humano de la empresa.

### **Resultados de la encuesta**

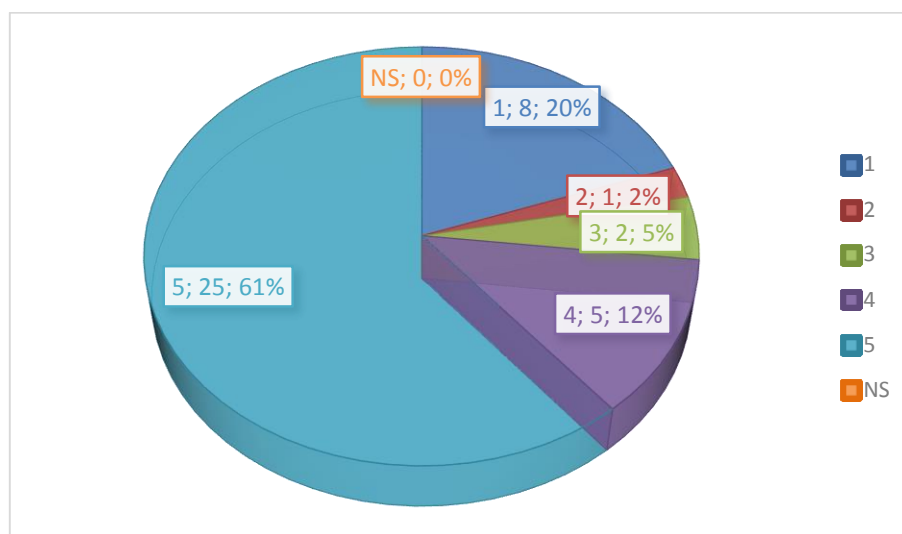
Encuesta a funcionarios de MELTEC de Oriente Ltda., (Ver anexo A) teniendo como base la calificación y la puntuación de la tabla 2.

Tabla 2.

*Calificación y la puntuación para elaboración de gráficas*

<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
Definitivamente No	1
Probablemente No	2
Indeciso afirmación	3
Probablemente Si	4
Definitivamente Si	5

Figura 1. Proceso de Inducción



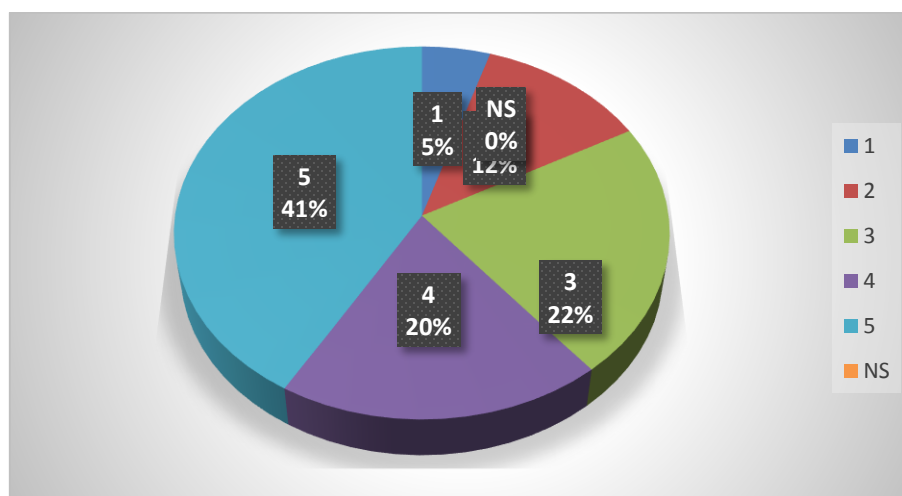
Fuente: Encuesta

**Análisis.** El 22 % de los encuestados asegura que no le fueron socializados la misión, visión y objetivos de la empresa, un 5% que está indeciso, un 12% con cierto grado de afirmación y un 61 % de los encuestados afirman haber recibido la inducción.

**Soluciones.**

- El tema de la Misión, Visión y objetivos de la empresa, se deben socializar con los candidatos seleccionados y que ingresan a la organización.
- Al finalizar la inducción se debe dejar constancia escrita de dicha socialización.
- Este documento debe reposar en la hoja de vida junto con el contrato de trabajo de cada empleado.

Figura 2. Políticas Empresariales



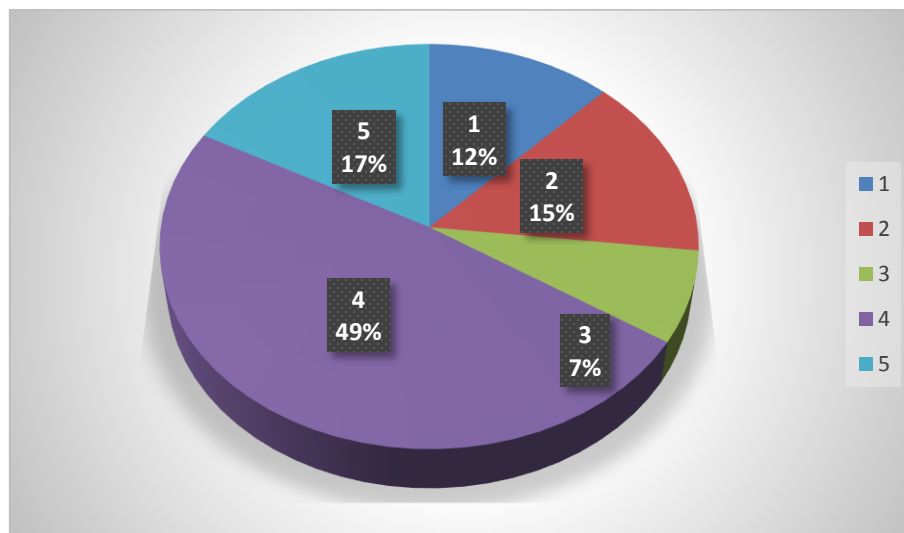
Fuente: Encuesta

**Análisis.** Los encuestados responden ante la pregunta de las políticas empresariales y sus expectativas, un 5% asegura que definitivamente no llenan sus expectativas, un 12% lo duda un 22% es indeciso en su afirmación, un 20% lo hace afirmativamente y el restante 41% siente definitivamente que las políticas de la empresa si llenan sus expectativas. Se evidencia que el 61% de los encuestados están de acuerdo y aceptan las políticas de la empresa, de tal manera que se pueden identificar con ellas; pero el restante un 39% contestan negativamente, esto nos sugiere que la información de las nuevas políticas empresariales, no están llegando como un mensaje claro a los empleados.

**Soluciones.**

- Realizar periódicamente seminarios con los diferentes grupos de empleados, donde se debatan las políticas que la empresa quiera implementar.
- Asegurarse por medio de evaluaciones, que los mensajes hayan sido lo bastante claros y precisos, de tal manera que todos los funcionarios los asimilen e identifiquen para confrontarlos con sus propias expectativas.

Figura 3. Órdenes y toma de decisiones.



Fuente: Encuesta

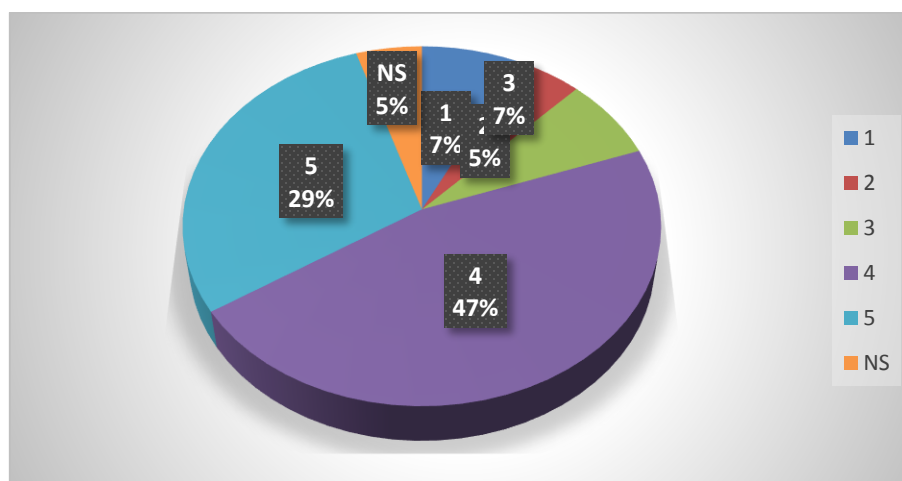
**Análisis.** En la pregunta acerca de la toma de decisiones o las ordenes implantadas son justas según expectativas, un 12% considera que no son justas, seguidos por otro 15% de encuestados que aunque no lo aseguran radicalmente también lo consideran negativas, un 7 % indecisos, un 49% que lo aceptan y solo el 17% están convencidos plenamente que la toma de decisiones y las ordenes son justas.

**Soluciones.**

- En la toma de decisiones y órdenes que se deben implantar para el logro de los objetivos de la empresa, se debe realizar un consenso entre los colaboradores, con el fin de dar a conocer los lineamientos y las razones puntuales de las decisiones impartidas.

- Las directivas deben escuchar los planteamientos presentados por los empleados, con el fin de ajustarlos en lo posible con las directrices de la compañía.

Figura 4. Delegación de responsabilidades.



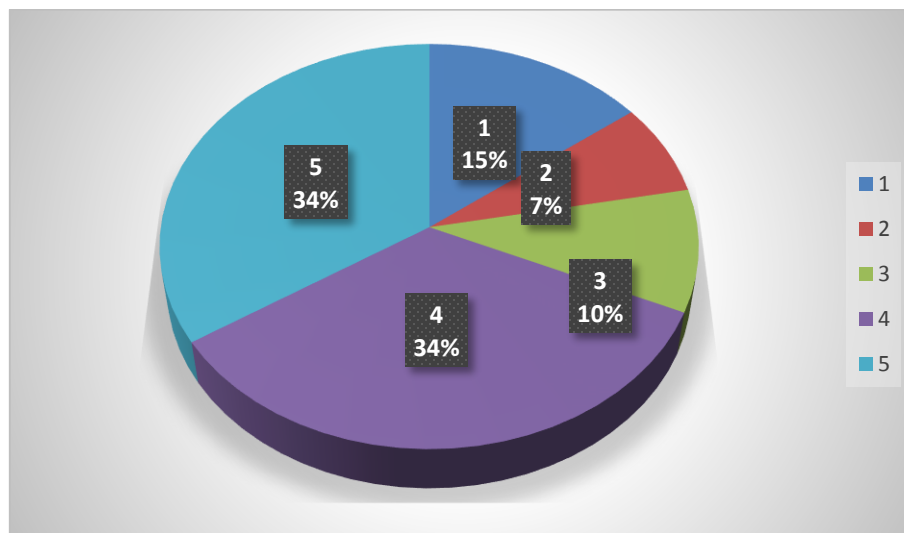
Fuente: Encuesta

**Análisis.** En la pregunta acerca de la delegación de las responsabilidades y la posibilidad de llevar a cabo su cumplimiento, un 7 % contesta negativamente, seguido de un 5% que tienen sus dudas al respecto, un 7% tiene una afirmación con un cierto grado de duda, mientras un 47% considera que tiene mayores posibilidades de cumplir con sus responsabilidades y un 29% están seguros de que sus responsabilidades serán llevadas a feliz término. Un 5% no responde la pregunta.

**Soluciones.**

- La empresa debe evaluar el perfil de cada individuo y entregar las responsabilidades, acorde a sus propias capacidades.
- Entregar las herramientas necesarias para el cabal cumplimiento de sus obligaciones para con la empresa.
- Evaluar periódicamente, por espacios no superiores a un mes calendario, las metas propuestas para cada empleado.
- Con base en la evaluación, realizar los ajustes necesarios para el cumplimiento de las responsabilidades de cada individuo.

Figura 5. Delegación y confianza.



Fuente: Encuesta

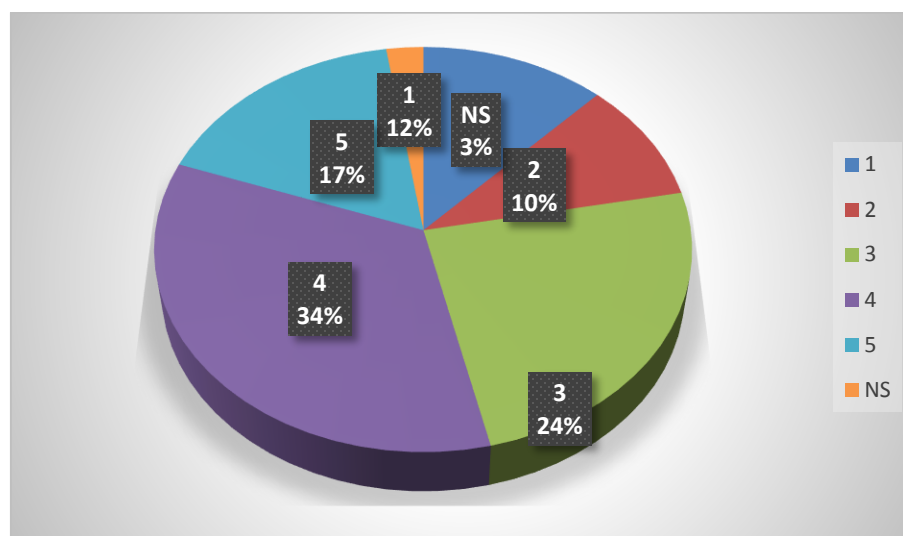
**Análisis.** Ante la pregunta del apoyo y la confianza recibido de parte de los superiores, para su buen desempeño laboral, un total del 22% contestan negativamente, un 10% tiene un grado de incertidumbre para afirmar, un 34% considera que probablemente sí, reciben apoyo y confianza y otro 34% tiene la plena certeza que cuenta con todo el apoyo y la confianza de parte de sus superiores.

**Soluciones.**

- Se debe trabajar mediante talleres, seminarios u otras actividades participativas, especialmente con ese 22% de colaboradores que no sienten el apoyo de la empresa, para que expresen sus puntos de vista.

- Con los resultados de estos ejercicios, desarrollar un plan de acción tendiente a mejorar las expectativas de los colaboradores frente a la empresa y sus directivas.

Figura 6. Retroalimentación.



Fuente: Encuesta

**Análisis.** Un 22 % de los encuestados asegura que no recibe retroalimentación regularizada para el desempeño de sus actividades inherentes a su cargo, y que esto genera inconsistencias en sus trabajos diarios. Un 24% presenta indecisión en su afirmación, es decir no está seguro si la retroalimentación es la suficiente para su desempeño, frente a un 51% de los encuestados que aseguran que si reciben la suficiente retroalimentación para realizar bien sus labores. Un 3% no responde la pregunta.

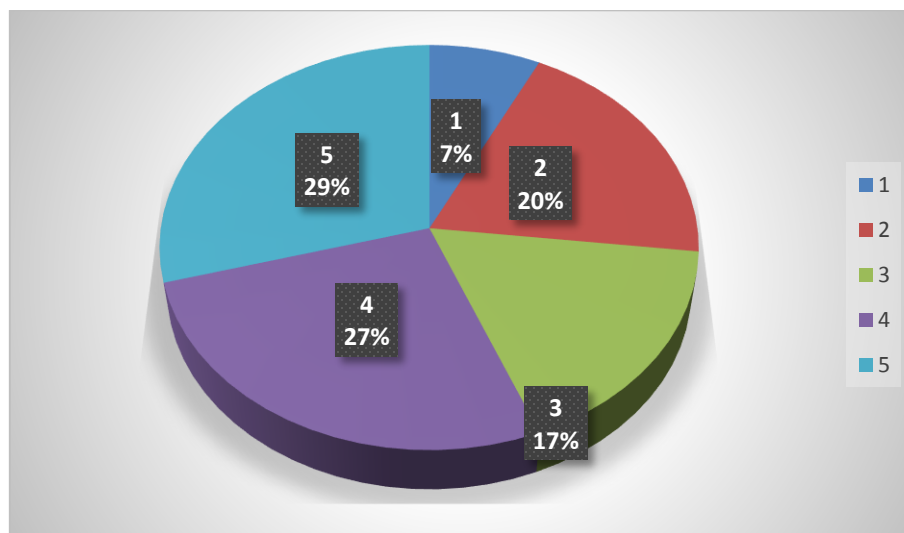
**Soluciones:**

- Realzar trabajo en equipo entre áreas.
- Establecer una escuela de inducción para los ingresos nuevos del personal, que les permita conocer de primera mano sus funciones.
- Una mayor integración entre los mandos medios y los funcionarios de la parte operativa, que permita realizar un feed-back, antes que se cometan los errores de mayor cuantía, expresan temor de realizar consultas por la forma como reciben las respuestas a las soluciones

solicitadas, constituyendo, según los encuestados en un problema de comunicación que afecta directamente los intereses de la empresa.

– Las situaciones de roces entre los funcionarios se deben manejar con tacto para acatar las normas y tener un buen desempeño laboral.

*Figura 7.* Asignación de herramientas de trabajo.



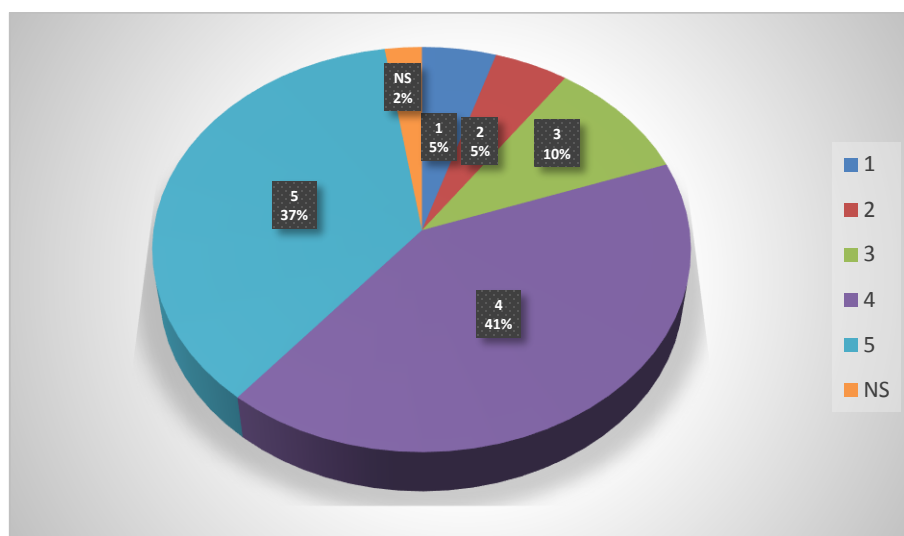
Fuente: Encuesta

**Análisis:** Con una calificación del 27% negativa donde los encuestados aseguran que no reciben las herramientas suficientes y necesarias para optimizar su trabajo, frente a un 17% indeciso en su respuesta y un 56% que asegura que, si cuenta con las herramientas necesarias, es importante revisar esta situación.

### **Soluciones**

- En las oficinas de clima caliente implementar los equipos de ventilación.
- Remodelar instalaciones y cambiar escritorios y sillas deterioradas.
- Equipos de cómputo nuevos
- Equipos de comunicación nuevos.
- Recomendaciones

*Figura 8.* Relaciones interpersonales.



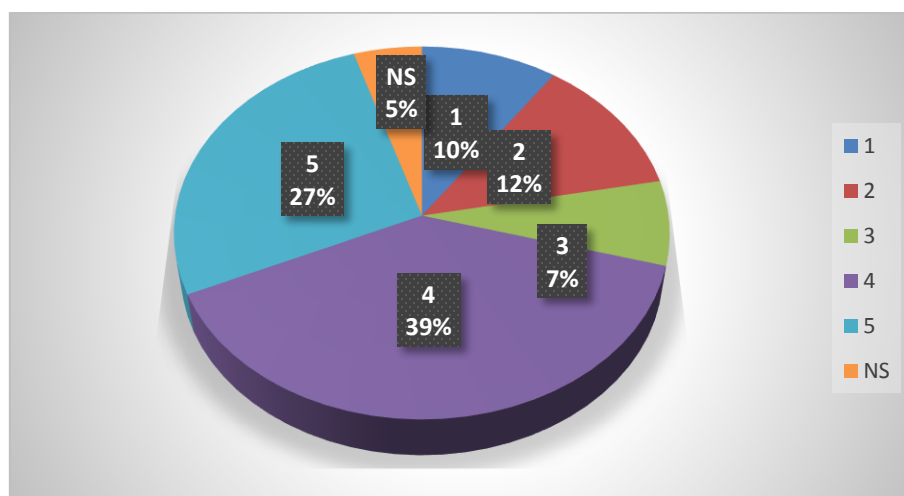
Fuente: Encuesta

**Analisis** : con una percepción negativa acerca de las relaciones entre compañeros de un 7 % un grupo de encuestados de un 5 % que se muestra indeciso , frente a un 51% que tiene excelentes relaciones con sus compañeros , y un grupo que no responde del 37 % es importante tener en cuenta estas cifras para implementar un proceso de integración en los diferentes grupos de trabajo de MELTEC de Oriente Ltda.

**Soluciones** .:

- Implementar programas de integración entre las áreas o departamentos de la empresa, como seminarios, foros, convivencias. etc.
- Que los trabajadores tengan claridad en cuanto a sus responsabilidades que le atañen siendo parte de un grupo de trabajo, que le indique su valor dentro de los procesos misionales.
- Que los trabajadores tengan claridad de los objetivos empresariales a largo plazo, que los lleven a recapacitar sobre su comportamiento frente a su semejante, quien está a su lado para sacar adelante los propósitos generales.

Figura 9. Solución de problemas



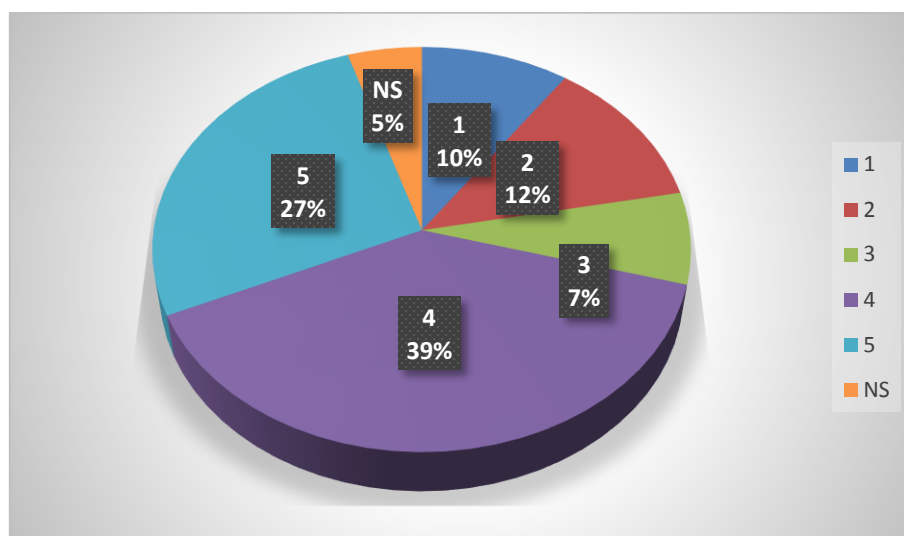
Fuente: Encuesta

**Análisis** .Con una respuesta negativa del 22 % de los encuestados acerca de cómo los problemas de trabajo los soluciona con sus compañeros un grupo indeciso en sus respuesta del 7%, frente a un 66 % que considera que siempre los problemas de trabajo los soluciona con sus compañeros, se puede visualizar que hay de fondo un grupo que de una u otra manera esta escéptico frente a esta situación, lo que nos lleva a pensar que también se necesita un plan de acción para remediar esta situación. Un 5% no responde la pregunta

**Soluciones.**

- Establecer canales de comunicación que permitan a los empleados compartir los problemas diarios y solicitar apoyo para sus soluciones.
- Establecer liderazgos participativos y democráticos entre los trabajadores que permitan aumentar su nivel de confianza.
- Mayor participación de los niveles directivos con los niveles administrativos y operativos, que permitan llegar a consensos con los subalternos estableciendo un mayor nivel de confianza.

Figura 10. Confianza entre colaboradores.



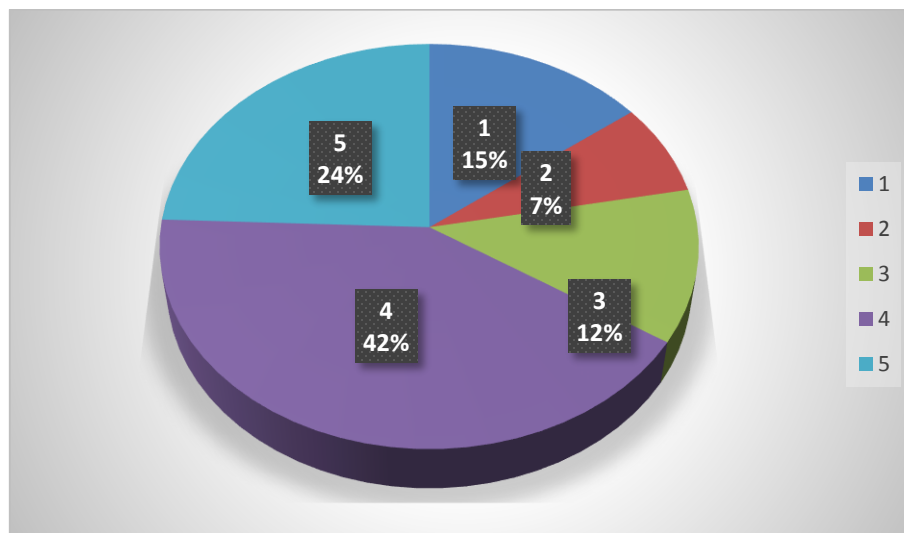
Fuente: Encuesta

**Análisis:** Definitivamente no hay confianza entre los colaboradores, según respuesta del 10% de los encuestados, otro 12% también contesta que probablemente no, un 7% tiene dudas en su contestación, un 39% contesta afirmativamente y un 27% asegura que si existe la confianza entre los colaboradores. Un 5% no contesta la pregunta.

**Soluciones:**

- Establecer mediante reuniones de grupo, las causas que originan las faltas de confianza y así determinar las acciones a tomar por parte de la oficina de recurso Humano.
- Integrar por intermedio de talleres de convivencia a los diferentes departamentos y áreas, para estrechar los lazos de comunicación de los empleados.

Figura 11. Participación en toma de decisiones



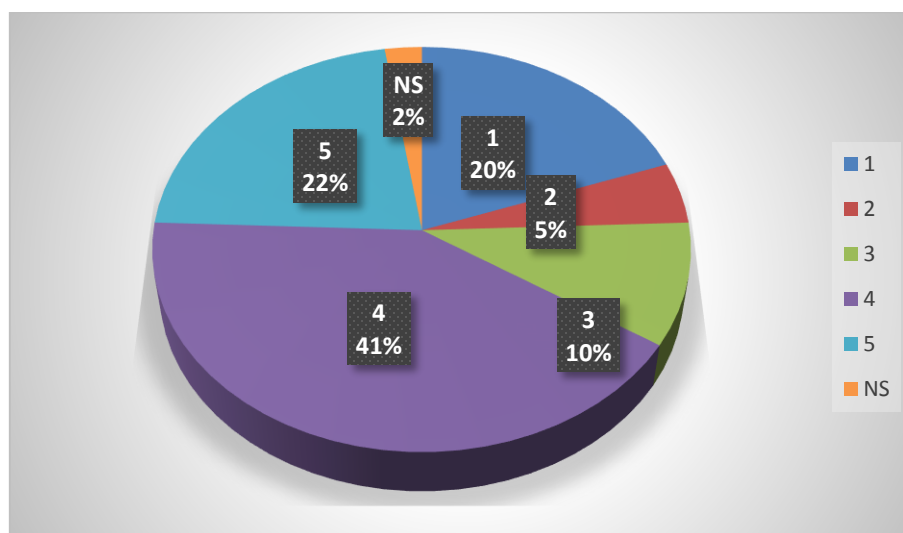
Fuente: Encuesta

**Análisis:** con un porcentaje negativo del 22 % donde los empleados consideran que no participan en las decisiones que se toman en relación directa a su trabajo, un 12 % de indecisos y un 66 % que considera que, si es participativa la toma de decisiones, se evidencia que existe una inconformidad marcada en el grupo.

**Soluciones.**

- Reunir al personal involucrado en las decisiones para socializarlas.
- Llegar a consensos con motivación y claridad de funciones.
- Según el perfil de cada trabajador, se debe realizar las decisiones frente a los trabajos o tareas encomendadas.
- Las decisiones de cambios que afecten directamente a cada puesto de trabajo, se debe hacer teniendo en cuenta el concepto de cada trabajador.

Figura 12. Autonomía en el trabajo.



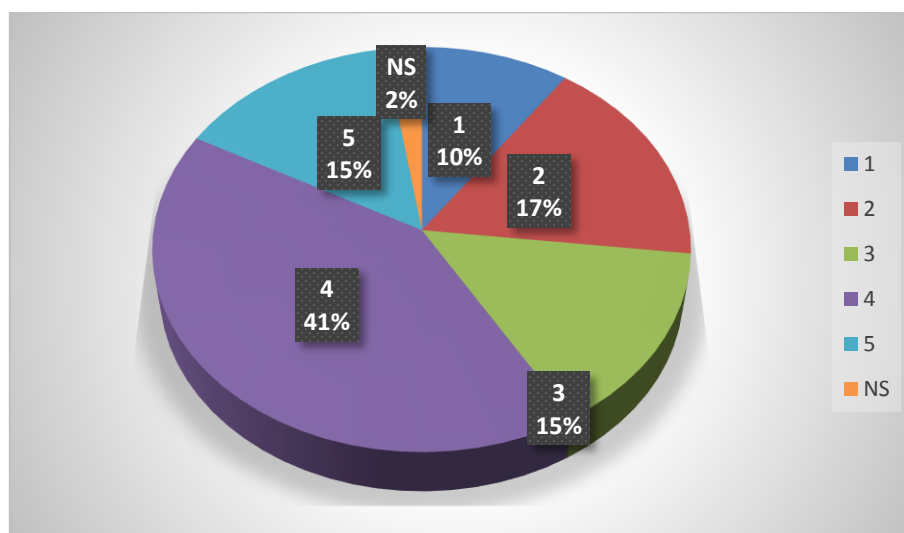
Fuente: Encuesta

**Análisis.** Un 25 % asegura que no toma decisiones autónomamente en su trabajo, frente a un 63 % que asegura que, si toma las decisiones autónomamente y un grupo de 10 % de indecisos, es importante revisar el nivel de autonomía que pueden tener cada uno en su puesto de trabajo. Un 2% no contesta la pregunta.

**Soluciones:**

- Establecer niveles de dirección con autonomías claras
- Establecer parámetros para la división de las tareas que permitan desarrollarlas con bastante autonomía.

Figura 13. Colaboración entre compañeros.



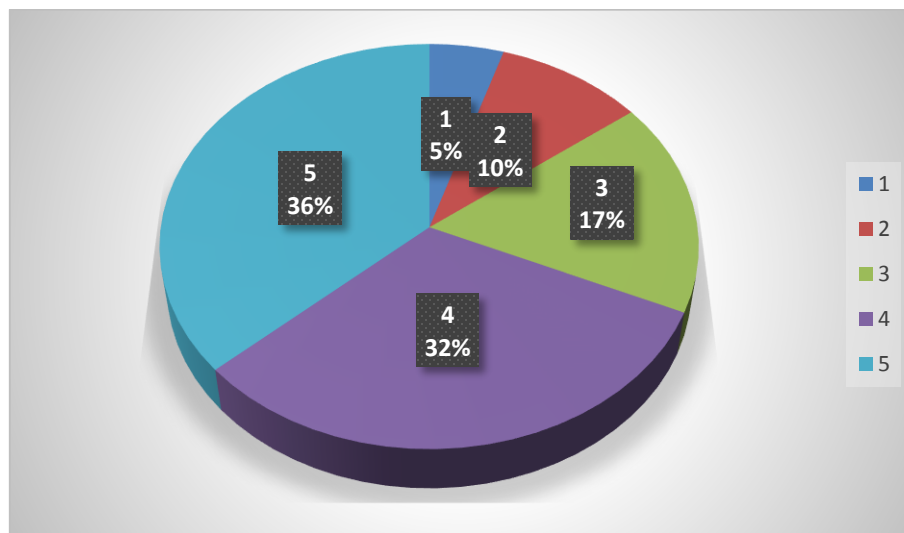
Fuente: Encuesta

**Análisis:** ante la pregunta de la colaboración entre compañeros un 27% contesta negativamente, mientras un 15% es indeciso en una afirmación, el 41% afirma con un grado de indecisión y solo 15% está seguro de la colaboración de sus compañeros. Por lo tanto, se evidencia una falencia en este punto un 2% no contesta la pregunta.

#### **Soluciones.**

- Motivar por intermedio de charlas o reuniones una integración entre los diferentes grupos o departamentos de la empresa.
- Cada jefe de grupo debe liderar la colaboración entre sus colaboradores y estos con otros grupos de otras áreas y de otras ciudades o poblaciones.
- Establecer incentivos a nivel individual para quien se destaque como una persona colaboradora, que se preocupa por el mejoramiento de los procesos para el buen desempeño propio y de sus compañeros de trabajo.

Figura 14. Tiempo de labor.



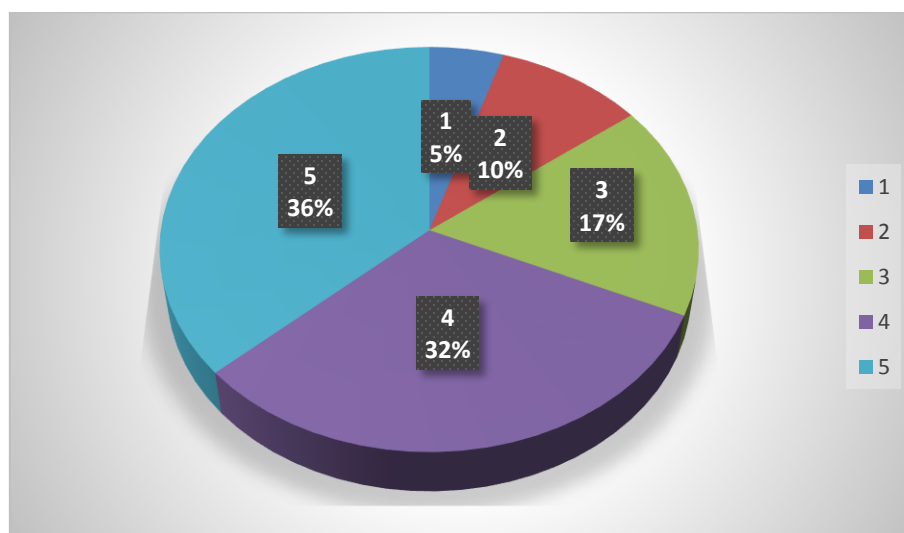
Fuente: Encuesta

**Análisis:** ante la pregunta, de la suficiencia de tiempo para realizar sus labores, el 15% contesta negativamente, el 17% está indeciso en su apreciación, el 32% contesta afirmativamente y un 36% responde afirmativamente con toda seguridad. Lo que indica que se puede presentar en algunas ocasiones, exceso de trabajo

**Soluciones.**

- Revisar los manuales de funciones y establecer con certeza los tiempos necesarios para sus actividades.
- En los casos que sean necesarios se reestructuraran funciones, de tal manera que sean cumplibles en los horarios establecidos.
- Revisar los elementos de trabajo para conocer su estado de funcionalidad, de tal manera que permitan la mejor utilización del tiempo, por estar en las mejores condiciones y en el lugar adecuado para su manipulación, evitando desgastes innecesarios en desplazamientos.

Figura 15. Información de acontecimientos.



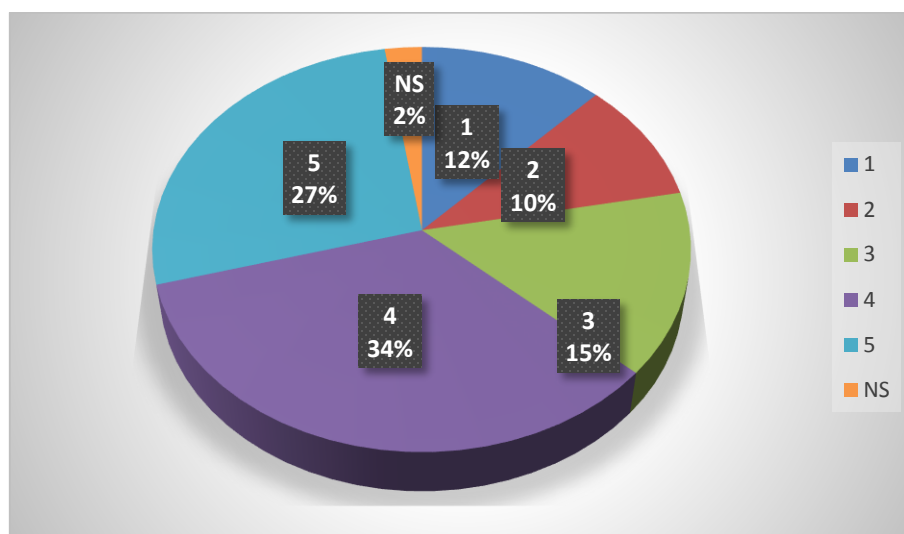
Fuente: Encuesta

**Análisis:** en cuanto la información de los acontecimientos de la empresa, un 5 % responde rotundamente negativo, y un 10 % aunque contesta con duda, lo hace también negativamente, un 17% es indeciso en su afirmación, un 32 % aunque contesta afirmativamente, no está convencida totalmente, como si lo está el 36% restante.

**Soluciones.**

- Establecer reuniones regularizadas donde se entregue información de primera mano a los colaboradores, respecto al rumbo que está tomando la empresa.
- En carteleras visibles, dar la información pertinente por áreas o departamentos.
- Socializar las nuevas políticas de la empresa en las diferentes áreas y departamentos.

Figura 16. Medios de comunicación.



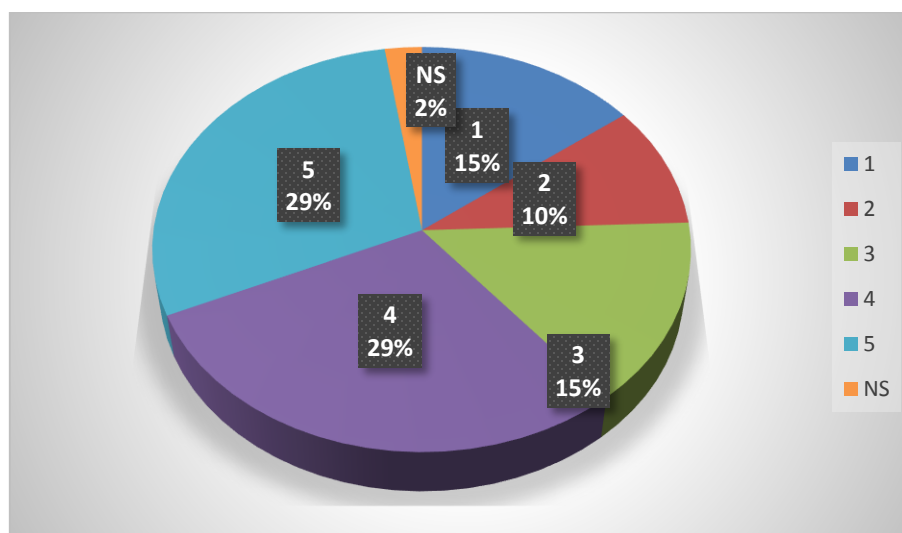
Fuente: Encuesta

**Análisis:** ante el interrogante si cuenta con los medios de comunicación con otras áreas de la empresa, el 22% contesta que negativamente, un 15% esta inseguro en su contestación, el 61 % contesta afirmativamente. Un 2% no contesta la pregunta.

**Soluciones:**

- Revisar los diferentes departamentos o áreas de la empresa y verificar los elementos de comunicación disponibles para cada uno.
- Evaluar si además de los elementos de comunicación, la falencia en este aspecto pueda estar en las propias personas que no tengan interés en ser elementos de apoyo.

Figura 17. Comunicación directa.



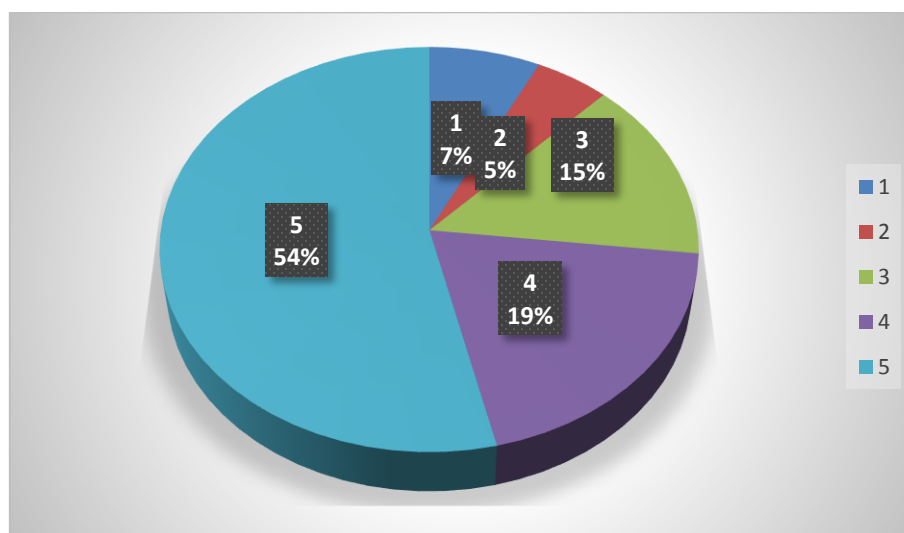
Fuente: Encuesta

**Análisis:** Ante la pregunta de la comunicación directa con sus jefes, un 25% contesto negativamente y otro 15% lo duda. Mientras un 29% dice que probablemente sí, tan solo 29% está completamente seguro de tener una comunicación directa y abierta con sus jefes y demás departamentos. Un 2% no contesta la pregunta.

**Soluciones:**

- Revisar los perfiles de cada jefe de área para detectar las posibles fallas en su contacto con los subalternos
- Evaluar los tipos de liderazgo que están aplicando los jefes de departamentos, (coercitivo, autoritario, afiliativos, democráticos, imitativos, coaching) con el ánimo de establecer un vínculo más amigable con los empleados.
- Hacer retroalimentación con los trabajadores en cuanto a la comunicación con sus jefes

Figura 18. Manual de funciones.



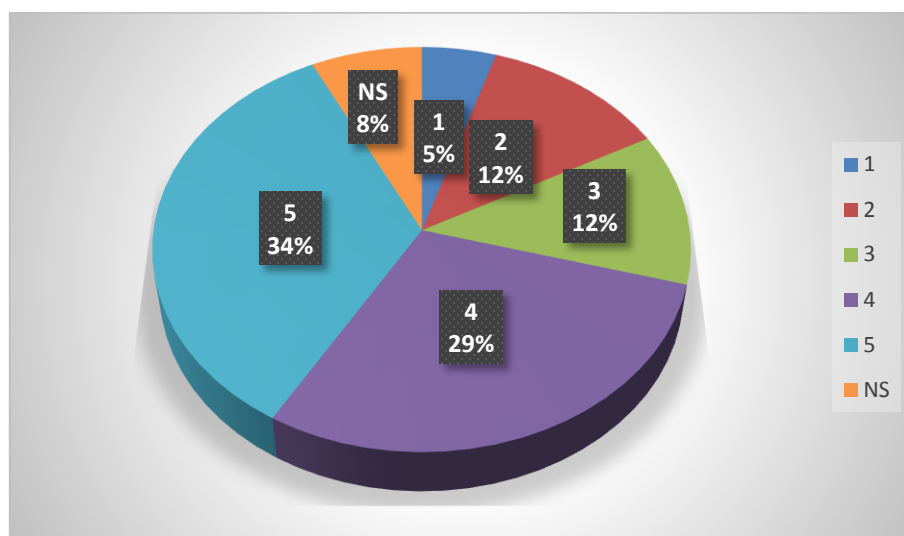
Fuente: Encuesta

**Análisis:** un 7% asegura que no le fue dada a conocer su manual de funciones, un 5% también tiene concepto negativo, un 15% no lo asegura, un 19% contesta afirmativamente, y 54% está totalmente seguro que si recibió la información de su manual de funciones.

**Soluciones:**

- En el momento de ingresar al programa de inducción, se debe establecer como prioridad la entrega del manual de funciones.
- Se debe analizar el manual de funciones con cada nuevo empleado o cuando sea necesario por cambio de Cargo.
- Levantar un acta de constancia del manual de funciones, recibido a satisfacción por el colaborador.

Figura 19. Información importante.



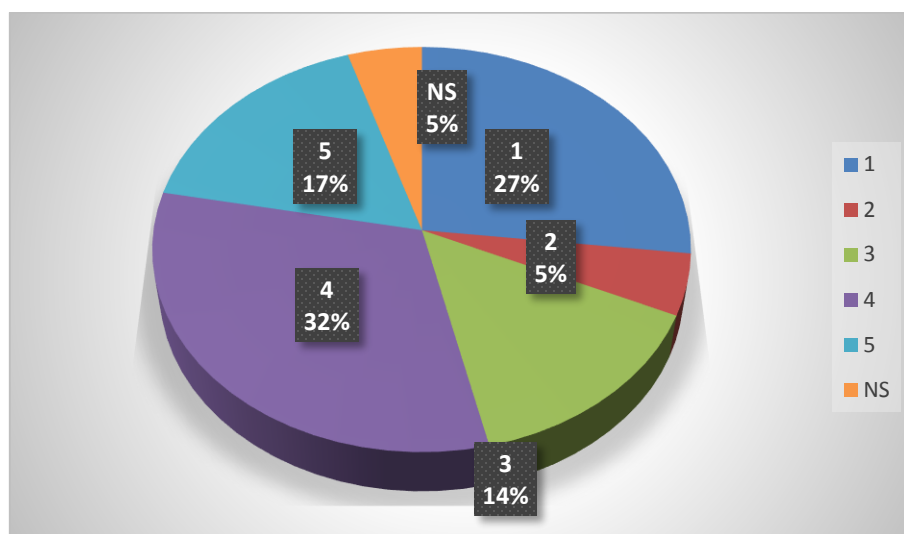
Fuente: Encuesta

**Análisis:** la información de interés no es comunicada oportunamente según el 17% y un 12% duda en afirmarlo, mientras 29% contesta que probablemente sí, y un 34% contesta que definitivamente si, tiene la información a tiempo. Un 8% no contesta la pregunta.

**Soluciones:**

- Establecer un canal directo con todos los empleados de la empresa, de tal manera que la información llegue a todos por igual y en los mismos tiempos.
- Realizar entrevistas con los colaboradores y tener retroalimentación, con respecto a los nuevos acontecimientos de la organización, despertando el interés por que cada uno se mantenga informado.
- Dar la importancia necesaria a las comunicaciones dentro de la empresa, con un sistema de valoración de acuerdo al nivel crítico de dicha información.

Figura 20. Espacios de socialización.



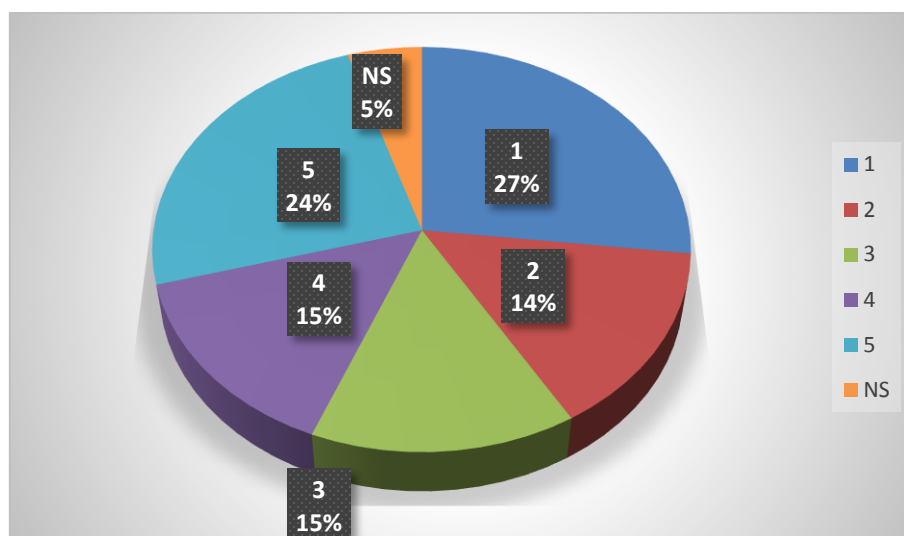
Fuente: Encuesta

**Análisis:** un 32 % de los encuestados contesta que definitivamente no tienen espacios de socialización, un 14% tiene dudas, mientras un 32% cree que si existen y tan solo un 17% está convencido de la existencia de dichos espacios. Un 5% no contesta la pregunta.

**Soluciones:**

– Los espacios de socialización pueden ser sitios físicos o virtuales, para que las personas expresen sus opiniones a los temas importantes de la empresa, por lo tanto, se deben establecer horarios semanales, para realizar los conversatorios necesarios, con la participación de los jefes directos y sus colaboradores.

Figura 21. Actividades deportivas.



Fuente: Encuesta

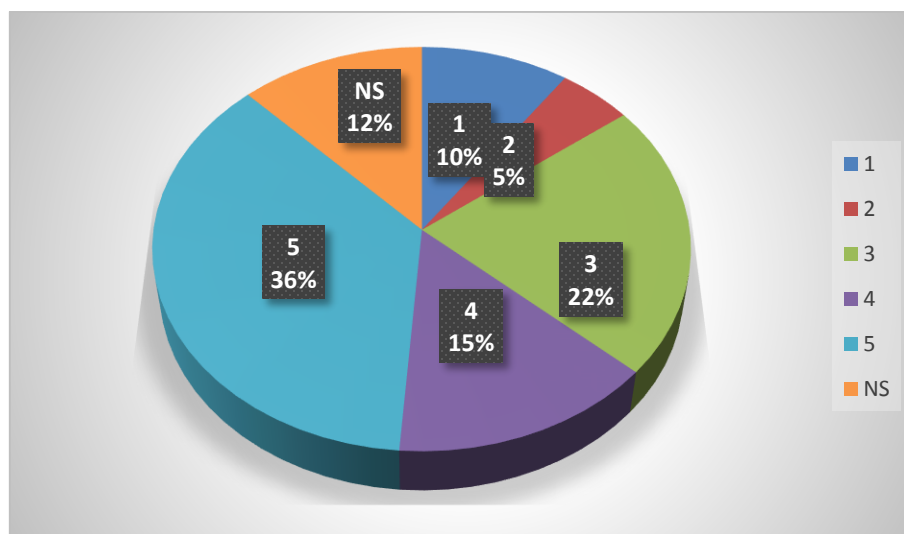
**Análisis:** para el 27% definitivamente no existen actividades deportivas o diversiones, organizadas por la empresa, un 14% también contesta negativamente, un 15% duda en afirmar la existencia de estas actividades, otro 15% contesta afirmativamente y tan solo el 24% está definitivamente convencido que se realizan estas actividades deportivas, y de integración. Un 5% no contesta la pregunta.

**Soluciones:**

- Organizar un comité de convivencia que se encargue directamente de las actividades deportivas.
- Organizar equipos deportivos en las diferentes modalidades como Fútbol, Baloncesto, Bolos Etc.
- Organizar campeonatos internos, que permitan la integración entre los departamentos de la empresa.
- Establecer fechas especiales, para celebrar acontecimientos de la empresa, o retomar

las que se venían realizando.

Figura 22. Expectativas de ascenso.



Fuente: Encuesta

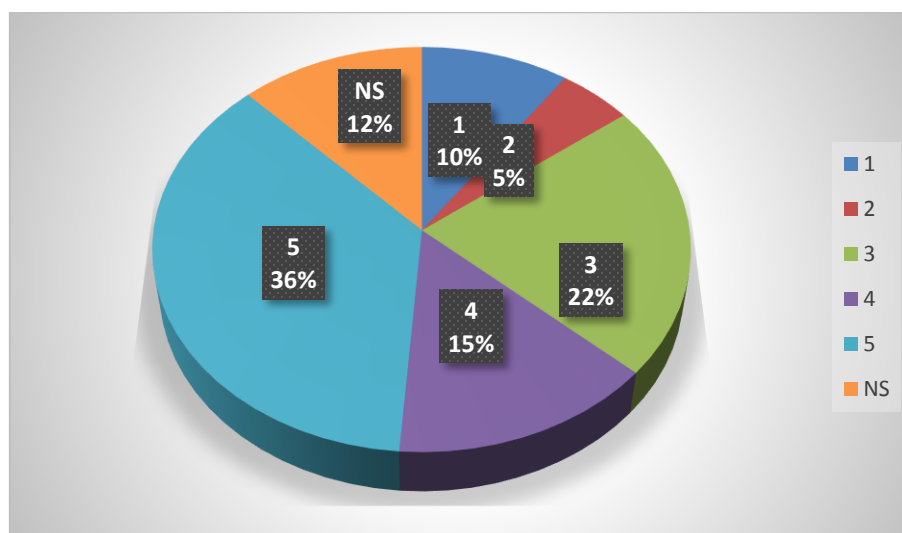
**Análisis:** un 10% de los encuestados contesta que definitivamente el trabajo que realiza, no llena sus expectativas de ascenso y aprendizaje en su cargo, otro 5% contesta negativamente, seguido de un 22% indeciso en su afirmación, un 15% que contesta afirmativamente y un 36% que dice que definitivamente si, encuentra que sus expectativas de ascenso y aprendizaje se cumplen. Un 12% no contesta la pregunta.

**Soluciones:**

- Evaluar los puestos de trabajo y los perfiles de cada colaborador.
- Establecer los niveles de exigencias y de cumplimientos, con miras a un mejoramiento continuo, dentro del mismo cargo.
- Ofrecer los ascensos al personal que se encuentra laborando, dentro del mismo departamento en que se sucede la necesidad, de no encontrarse la persona idónea, buscarla en

otra área u otro departamento de la empresa y así incentivar a un continuo aprendizaje.

*Figura 23.* Recompensas por metas.



Fuente: Encuesta

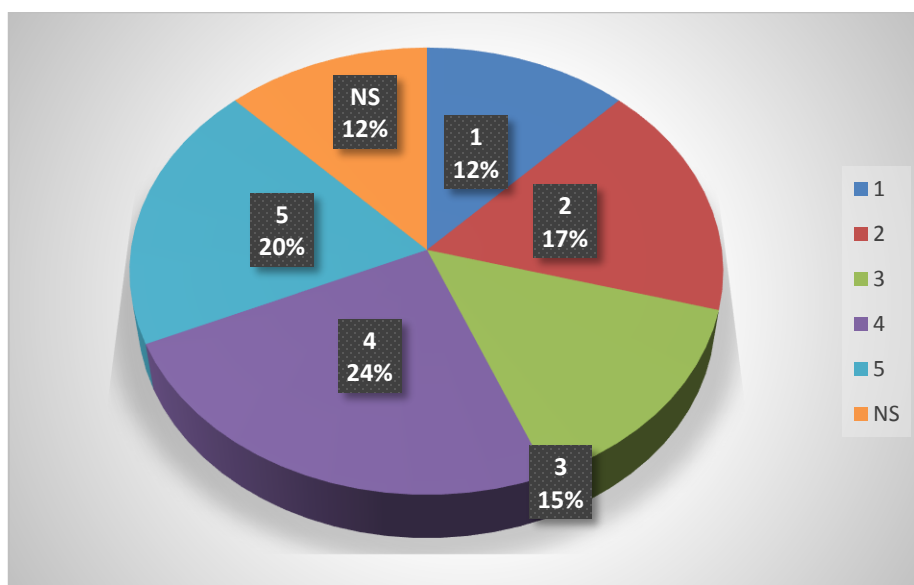
**Análisis.** el 10 % de los encuestados contestan que definitivamente no reciben recompensas por cumplimiento de metas mientras otro 5% contesta negativamente, un 22% contesta con indecisión, un 15% afirma que si la recibe y un 36% asegura que definitivamente si recibe la recompensa por metas cumplidas. Un 12% no contesta la pregunta.

**Soluciones:**

- Establecer los lineamientos claros de recompensas por metas cumplidas, con los principios de igualdad, equidad y transparencia.
- Las metas a cumplirse deben ser periódicamente y por logros alcanzables, para motivar la participación de todos los colaboradores.
- Las recompensas pueden ser en dinero, en menciones honorificas, en días de vacaciones, en tiquetes o en bonos.
- 4. Estos premios a las metas alcanzadas, deben ser de público conocimiento, en

reuniones, en carteleras, periódicos u otros medios masivos de comunicación.

Figura 24. Liderazgo.



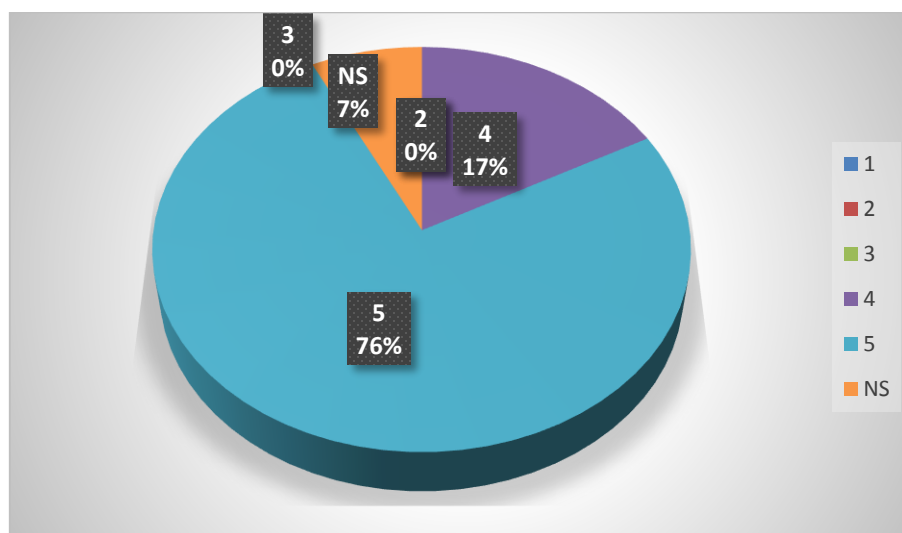
Fuente: Encuesta

**Análisis.** En términos generales un 29% considera que su jefe inmediato no se comporta como un líder y por lo tanto no hay comunicación ni participación, un 15% se muestra indeciso en su respuesta, un 24% contesta afirmativamente y un 20% contesta que definitivamente considera a su jefe un líder democrático. Un 12% no contesta la pregunta.

### **Soluciones**

- Evaluar los perfiles de los jefes de área y su comportamiento frente a sus subalternos en cuanto las órdenes dadas y la capacidad de escuchar las necesidades de los mismos, para dar soluciones eficientes y eficaces.
- Establecer capacitaciones de Liderazgo democrático y participativo donde los jefes de área puedan fortalecer sus actitudes y aptitudes para el manejo del recurso humano de la empresa.

Figura 25. Sentido de pertenencia.



Fuente: Encuesta

**Análisis:** un 76 % de los encuestados dice que se siente orgulloso de pertenecer a la empresa, y 17% solamente no está muy seguro y un 7% no sabe, no responde.

**Soluciones:** Aunque existe un alto porcentaje de colaboradores que se siente orgulloso de pertenecer a la empresa, es importante establecer mecanismos de sensibilización hacia la organización.

Con las soluciones propuestas en los anteriores puntos, la posibilidad de aumentar el índice de pertenencia a la empresa es mucho mayor.

#### **Análisis de la entrevista con la Directora de Recurso Humano de MELTEC de Oriente Ltda.**

La Entrevista con la Directora de Recurso Humano de MELTEC de Oriente Ltda., busca conocer algunas políticas desarrolladas para administrar el personal teniendo en cuenta que la encuesta realizada a los empleados indaga el concepto sobre aspectos relacionados con el Clima

Organizacional de la empresa por lo tanto es importante el concepto de ambas partes para aportar opciones de solución.

Según la directora de Recurso Humano de MELTEC de Oriente LTDA., el perfil es un aspecto importante y crucial a la hora de realizar la contratación laboral, porque de ahí depende el desempeño de un colaborador en el desarrollo de sus funciones. La empresa realizó un estudio por medio de una encuesta para determinar esas habilidades, competencias formación académica y experiencia laboral que debe tener el candidato al cargo.

Según ella, la empresa cuenta con algunos cargos críticos como asesor de activación o asesor de bodega, su contratación se ve afectada por el conocimiento especializado que solo lo puede obtener por medio de capacitación que le daría la empresa. Una vez se tengan los candidatos se verifica referencias laborales, habilidades por medio de prueba psicotécnica, conocimientos específicos por medio de pruebas, formación académica.

En cuanto a la objetividad para realizar los procesos de contratación la directora de recurso humano manifiesta que en muchas ocasiones se ha realiza sin ninguna influencia, se hace la convocatoria se presentan los cuidados y se selecciona la persona que cumpla con el perfil, pero en otros momentos los directivos de la empresa son los encargados de seleccionar el personal por referidos pro conocidos.

Referente a incentivos para quienes tengan un buen desempeño laboral dice la funcionaria que en algunas ocasiones se ha entregado reconocimiento o bonificaciones, pero no es una constante, y no está estructurado dentro de un programa.

Sobre la capacitación al personal de la empresa la directora manifiesta que si existe programación de capacitación y adicional se cuenta con la universidad Comcel, donde es obligatoria la capacitación del personal de CPS con una frecuencia por lo menos de dos veces

al mes. En temas de prevención y promoción de seguridad en el trabajo, autocuidado personal, manejo de celulares, condiciones de venta, divulgación de cambios internos de la empresa.

Al preguntársele si hay ascenso por reconocimiento al buen desempeño de los empleados la funcionaria respondió positivamente, porque para la empresa es más rentable ascender a los funcionarios por que ya cuentan con la capacitación mínima, conocen los procedimientos de la empresa generando menos errores de su parte y mayor productividad.

En cambio, sí se contrata personal nuevo, no cuentan con la experiencia por lo que se demorarían en aprender los procesos y los errores son mayores y la deserción también.

Finalmente, referente a los espacios y ambientes de convivencia la directora respondió que se realizan actividades para fortalecer la buena comunicación dentro de los trabajadores. Como ejemplo baile, desayunos laborales, celebración de cumpleaños, asistencia a gimnasio sin ningún costo.

## **Diagnóstico sobre la situación actual del clima organizacional en MELTEC de Oriente Ltda.**

En MELTEC como en todas las organizaciones el Clima Organizacional es un aspecto determinante en el logro de objetivos teniendo en cuenta que, por ser una empresa comercial, el ambiente de trabajo en el que conviven sus empleados influye en las expectativas del cliente con el que se tiene constante comunicación.

Rodríguez, (1999) define el diagnóstico del clima organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

En MELTEC el diagnostico muestra la realidad de la empresa a partir del concepto de los funcionarios que la componen lo cual permite establecer mejoramientos en los diferentes aspectos influyentes y afectantes del recurso humano.

El diagnóstico organizacional lo define Hellriegel, (2004) como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Para mejorar algo primero se debe medirlo. El realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que se tenga un panorama de la situación actual se puede tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

### **Diagnostico MELTEC de Oriente**

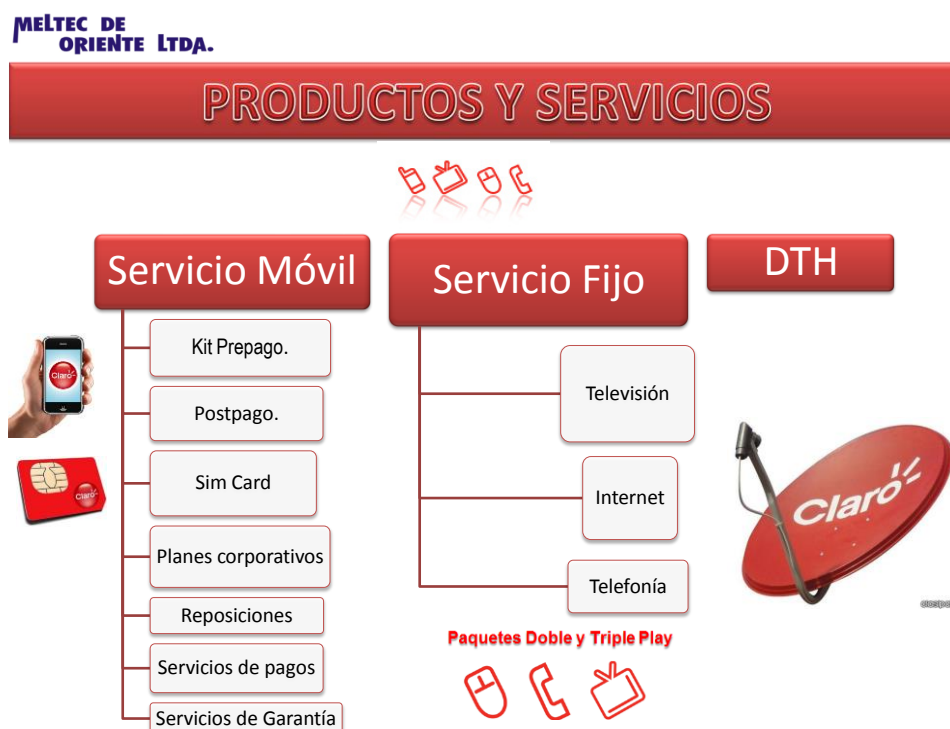
MELTEC de Oriente como empresa privada dedicada a la compra, importación, exportación, venta y arrendamiento de toda clase de equipos de comunicaciones y distribuidora

directa de CLARO, se constituyó hace 18 años en la ciudad de Duitama por iniciativa de la compañía MELTEC S.A. para cubrir la zona de Boyacá y Casanare.

En el año de 1997 entro al mercado como uno de los primeros distribuidores de telefonía celular con la empresa COMCEL S.A. y amplió su cobertura mediante la comercialización de productos MOTOROLA INC. Como Radios de dos vías, recibiendo merito por su gestión por parte de estas firmas.

En la actualidad MELTEC De Oriente Ltda. cuenta con más de cien personas de planta, las cuales ejercen funciones en las dos dependencias de la organización, Centro de Pagos y servicios y salas de ventas y activaciones. Adicionalmente participan más de trescientas personas en el área de ventas como asesores comerciales independientes, para cubrir el 90 % del departamento de Boyacá y un 50% en Casanare.

Su portafolio de producto está conformado así:



*Ilustración 1.* Portafolio de Servicios de. MELTEC de Oriente.

En el año 2011 la empresa MELTEC de Oriente obtiene la Certificación ISO9001-2008, cuyos objetivos principales son:

Satisfacción del cliente.

Obtención de nuevos clientes

Organización Sistematizada (gestión por Procesos)

Mejora Continua.

Emular o diferenciar de la competencia.

Reducir costos de no calidad.

Teniendo en cuenta el Manual de Calidad de la empresa se ha observado los siguientes puntos a seguir:

Los objetivos de calidad.

Alcance del sistema de gestión de calidad.

Las disposiciones para revisar, actualizar y controlar el manual.

La descripción de la interacción entre los procesos (mapa de procesos)

La política de calidad.

Las responsabilidades.

Los procedimientos documentados establecidos.

En la empresa MELTEC de Oriente, el cargo de representante de la dirección ha sido asumido por el gerente Administrativo y financiero y debe asegurarse de que la conciencia de los requisitos del cliente se promueva en toda la organización, asegurar la adecuada información para una buena revisión gerencial.

Esta empresa ha estado presente en la evolución que ha tenido la comunicación celular en el mundo , desde las tecnología análoga, que solo permitía la transmisión de Voz y SMS, mensajes cortos de texto, luego la llegada de la tecnología digital y la era de tecnología 2G,

3G y 4G donde nos permite además de comunicación de voz, los servicios de video llamadas, envíos de imágenes, música, texto y otras aplicaciones, que han permitido al usuario, al comercio y a la industria un desarrollo en los negocios mucho más veloz.

En el entorno competitivo de la empresa MELTEC de Oriente, inicialmente se puede evidenciar la presencia de otros distribuidores del mismo operador y dentro del mismo territorio, lo cual hace que la lucha por la conquista de los clientes o usuarios finales, sea más crítica, pues todos los distribuidores de CLARO, tienen los mismos productos para ofrecer, la diferencia que pretende realizar la empresa MELTEC de Oriente, es prestando un mejor servicio con mejor atención, con un personal capacitado y debidamente comprometido.

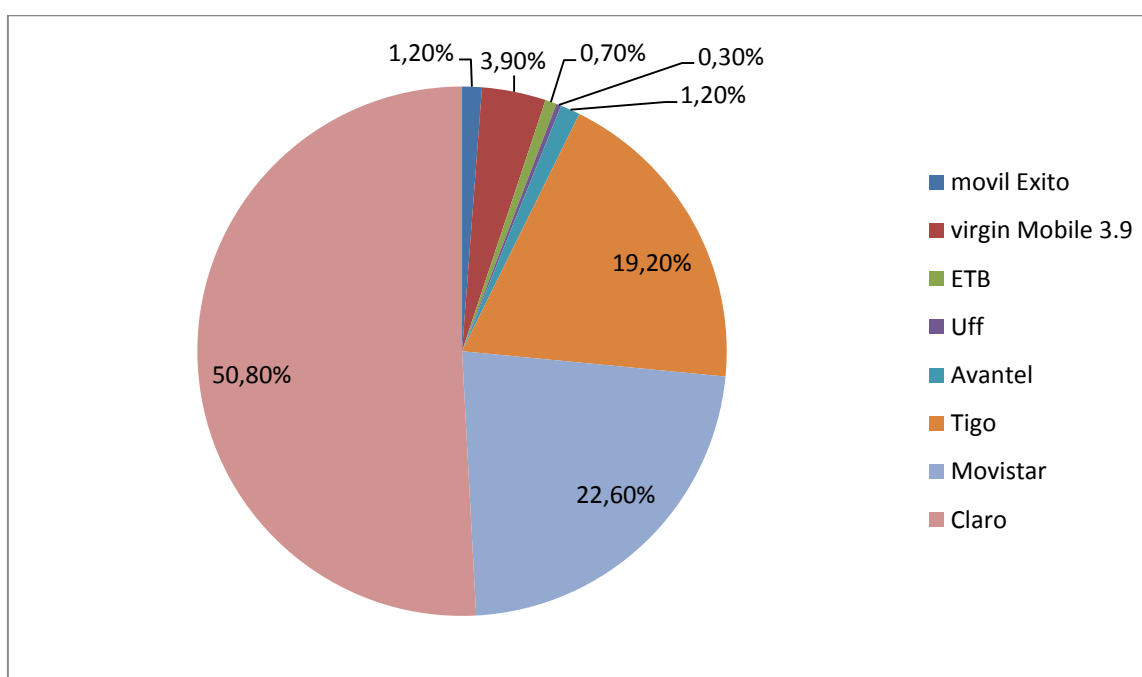
**MELTEC DE  
ORIENTE LTDA.**



Ilustración 2. Estructura 1. MELTEC de Oriente Ltda.

Ahora con respecto a los otros operadores de telefonía celular que hacen presencia en Colombia como son Movistar, Tigo, Virgin, Éxito, Avantel ,Uff y ETB, quienes presentan a los usuarios ofertas especiales con el ánimo de conquistar el mercado, constituyéndose en una competencia muy fuerte. Estas empresas han captado cerca de 50 % del mercado en Colombia y según los datos de estadística de participación del mercado de la telefonía móvil de Tele Semana, se tiene los siguientes datos para el año 2015:

*Figura 26. Participación del mercado de la telefonía móvil*



La Empresa MELTEC de Oriente Ltda. Presenta una situación muy importante en su participación del mercado y junto con su proveedor del servicio móvil el Operador CLARO, se ha evidenciado unas fortalezas y unas amenazas que han mostrado en el siguiente cuadro.

---

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades.</b>
Empresa con amplio reconocimiento en la	Nuevos mercados.
Zona de influencia.	Nuevas tecnologías
Sostenibilidad en el tiempo por 18 años.	Mayor demanda del servicio.
Credibilidad ante sus proveedores y clientes.	Competitividad en ofertas de soluciones.
Capacidad para innovar.	Competitividad en Precios de servicios.
Servicios con tecnología de Punta.	Otras áreas del País para hacer cubrimiento
Infraestructura apropiada.	de mercados.
Amplia área geográfica de cobertura.	
Conocimiento de producto.	
Capacitación Permanente	
Talento Humano.	

---

<b>Debilidades.</b>	<b>Amenazas.</b>
Faltan controles en la selección de personal.	Competencias internas en Claro
Alta rotación del personal.	Nuevos operadores que entran al mercado
Comunicación ascendente y descendente.	colombiano.
Escaso sentido de compañerismo.	Políticas públicas que incrementan los
Liderazgo coercitivo y/o Autoritario.	impuestos.
Fallas continuas en la prestación del servicio	Políticas internas de Claro con los
por parte del proveedor CLARO.	distribuidores.
	Políticas de penalizaciones económicas por
	parte del Proveedor.

---



# ESTRUCTURA 2

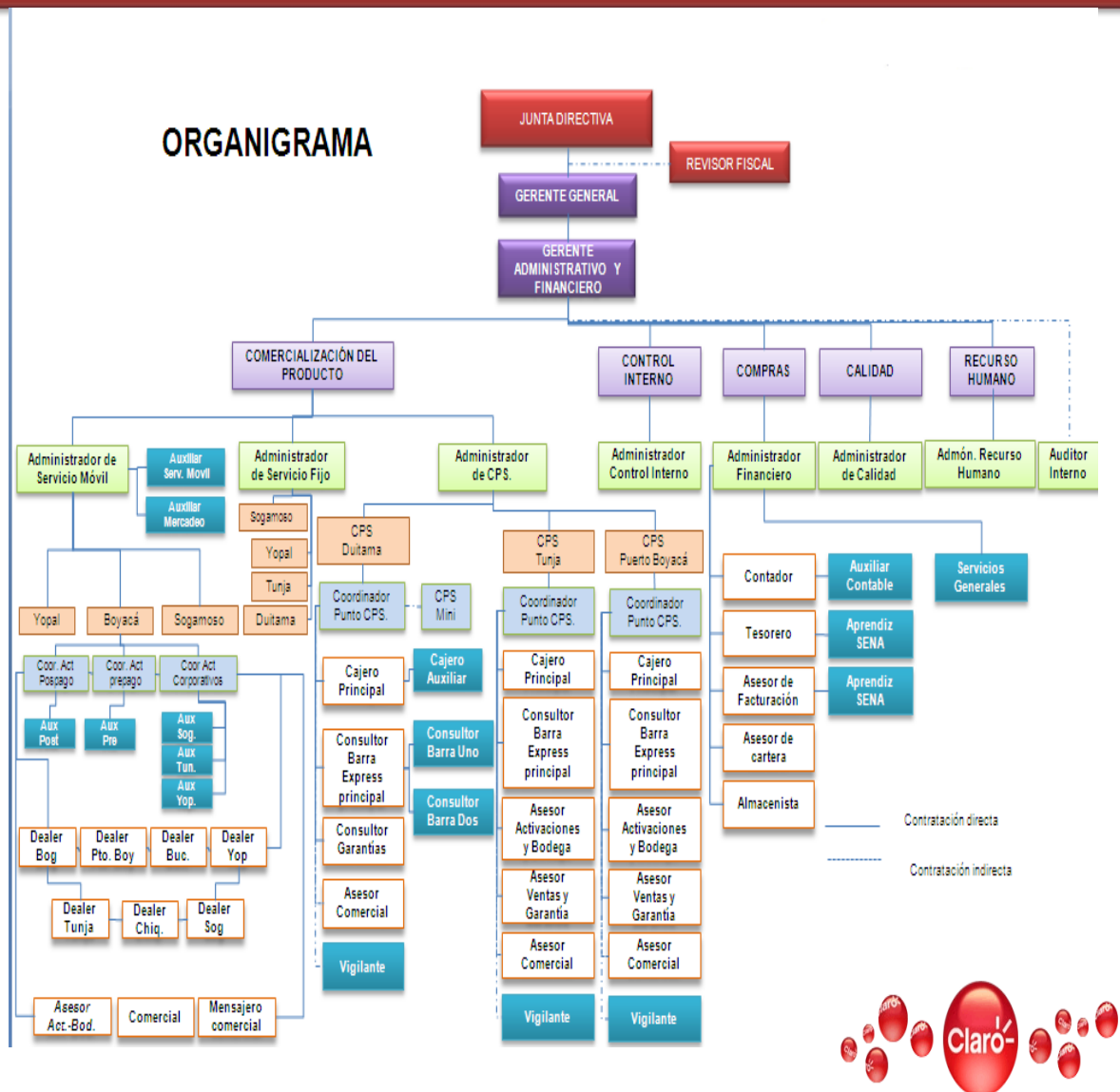


Ilustración 3. Estructura 2. MELTEC de Oriente Ltda.

Fuente: archivos MELTEC de Oriente Ltda.

El factor humano de MELTEC es la fuente de medición para definir los pasos a seguir en el fortalecimiento para un buen clima organizacional, por lo que la administración de personal es el área donde se encuentran los canales directos de comunicación con todos funcionarios de la empresa.

Según Idalberto Chiavenato “la gestión del talento humano, es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, en cierto sentido, todos los gerentes administran personas, porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.” (p. 6)

En el diagnóstico de la situación actual de MELTEC se Oriente Ltda., se han evidenciado en el proceso de preselección y selección del personal para ocupar los cargos disponibles en la empresa, falencias en clasificación por perfiles, valores tales como honradez, compromiso, conocimientos habilidades que los individuos deben tener para el desempeño en los cargos a ocupar.

Esto se presenta por la inmediatez con que se maneja el ingreso del personal con el ánimo de llenar las vacantes lo antes posible, en detrimento de una buena adquisición de personas capacitadas, honorables y comprometidas.

Otro factor que incide negativamente en la contratación de personal, son las influencias o vínculos de amistades que permiten ocupar los cargos sin el lleno de los requisitos mínimos.

En general el resultado de la encuesta muestra una falta de socialización y profundizaron en los valores institucionales como Misión, Visión y Objetivos de la empresa, de tal manera que el nuevo funcionario interiorice estos principios que la organización tiene, y que sienta realmente lo valioso de su rol frente a la imagen corporativa y el grado de compromiso que adquiere frente a la empresa, la sociedad y de todo el entorno en que se mueve.

En cuanto al puesto de trabajo, el manual de funciones es muy importante para establecer el perfil idóneo del trabajador para desempeñarse, aspecto que en MELTEC requiere definición y especificación en pro de la calidad de los procesos.

Se diagnostica que en la comunicación a los empleados acerca de la toma de decisiones existe un vacío que no permite que estas lleguen con claridad a la mayoría y pueda generar un impacto positivo donde las directivas escuchen planteamientos del personal, porque un gran porcentaje de colaboradores no siente el apoyo directo de la empresa para llevar a cabo sus tareas, y generando un ambiente positivo frente a la empresa considerando que han sido escuchadas sus propuestas.

El trabajo en equipo se ve seriamente afectado en la organización, por falta de comunicación ascendente y descendente, dando como resultado continuos errores operacionales por la desconfianza entre los diferentes niveles administrativos y productivos, donde no se generan ambientes propios de integración lo cual requiere estrategias de mejoramiento con opciones de integración como seminarios, convivencias foros o similares que permitan hacer más “amable” las labores cotidianas pues se hace necesario implementar un liderazgo participativo y democrático que ayude en estos procesos gerenciales y administrativos donde los trabajadores se empoderen de sus facultades y responsabilidades dándoles a conocer los objetivos empresariales y la importancia de su propio desempeño para alcanzarlos.

La carencia de canales directos de comunicación no permite el apoyo que se necesita en el momento adecuado para alcanzar la eficiencia y la eficacia que se pretende.

En cuanto a los niveles jerárquicos deben tener claridad y autonomía para tomar sus propias decisiones con criterio y efectividad que demuestre sus verdaderas capacidades.

En los diferentes grupos de trabajo también se encontró una falta de motivación para alcanzar sus objetivos, pues muchas personas afirman que solo existen incentivos para el

departamento comercial. Según los funcionarios de las demás áreas, como parte activa de la empresa, todos deben tener oportunidad a los mismos incentivos, lo cual no se da y por el contrario según su concepto reciben más presiones laborales por las posibles fallas, que alicientes por el logro de metas y objetivos.

Se detectaron fallas en el liderazgo en ciertas áreas de la empresa, donde los subalternos tienen quejas acerca del trato que reciben y de las malas maneras de sus jefes inmediatos que no escuchan sus opiniones ni puntos de vista, ocasionado un obstáculo en el buen desempeño además de desmotivación por parte del trabajador, es decir existe un liderazgo coercitivo y/o autoritario.

También es importante destacar que falta establecer niveles de exigencias y cumplimiento en busca del mejoramiento continuo: a). No existe un vínculo amigable; b) No existe plena retroalimentación entre subalternos-y jefes de directivos generando falta de comunicación; c). Falta un canal directo de comunicación acerca de los nuevos lineamientos de la empresa; d) No se encuentran espacios de socialización físicos ni virtuales, para que las personas expresen las opiniones de los temas más importantes de la empresa.

Existe una inconformidad acerca de las pocas oportunidades que se le pueden ofrecer a cada individuo de ascender o destacarse en su trabajo. Los ascensos al personal se deben dar como un estímulo a su esfuerzo tanto académico como laboral, para destacar sus iniciativas dentro de la empresa.

Sin embargo, un aspecto para resaltar del diagnóstico a pesar de las inconformidades es el sentido de pertenencia en general que tiene la mayoría de los empleados por MELTEC de Oriente y su sienten identificación con la empresa, pero se necesita involucrar a la totalidad de ellos para que sientan la organización como propia y sus objetivos sean los mismos.

**Dimensión del Clima Organizacional en MELTEC de Oriente Ltda.**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos, Rodríguez (1999) asegura que el clima organizacional es un complejo en el que intervienen múltiples variables, como son la estructura informal, los grupos formales e informales, el contexto social, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional y las percepciones que los miembros tienen entre sí y con respecto a los otros grupos.

Brunet, (1987) menciona un cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick. Como son: Autonomía, Conflicto y Cooperación, Relaciones Sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad e Innovación, Centralización de la toma de decisiones, y Apoyo.

Mercado y Toro (2008), plantean diez dimensiones del Clima Organizacional las cuales se enumeran: Trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos.

Otros autores importantes como Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), plantean ocho dimensiones del clima organizacional: la confianza, la presión, la autonomía, equidad, innovación, el reconocimiento, la cohesión y el Apoyo.

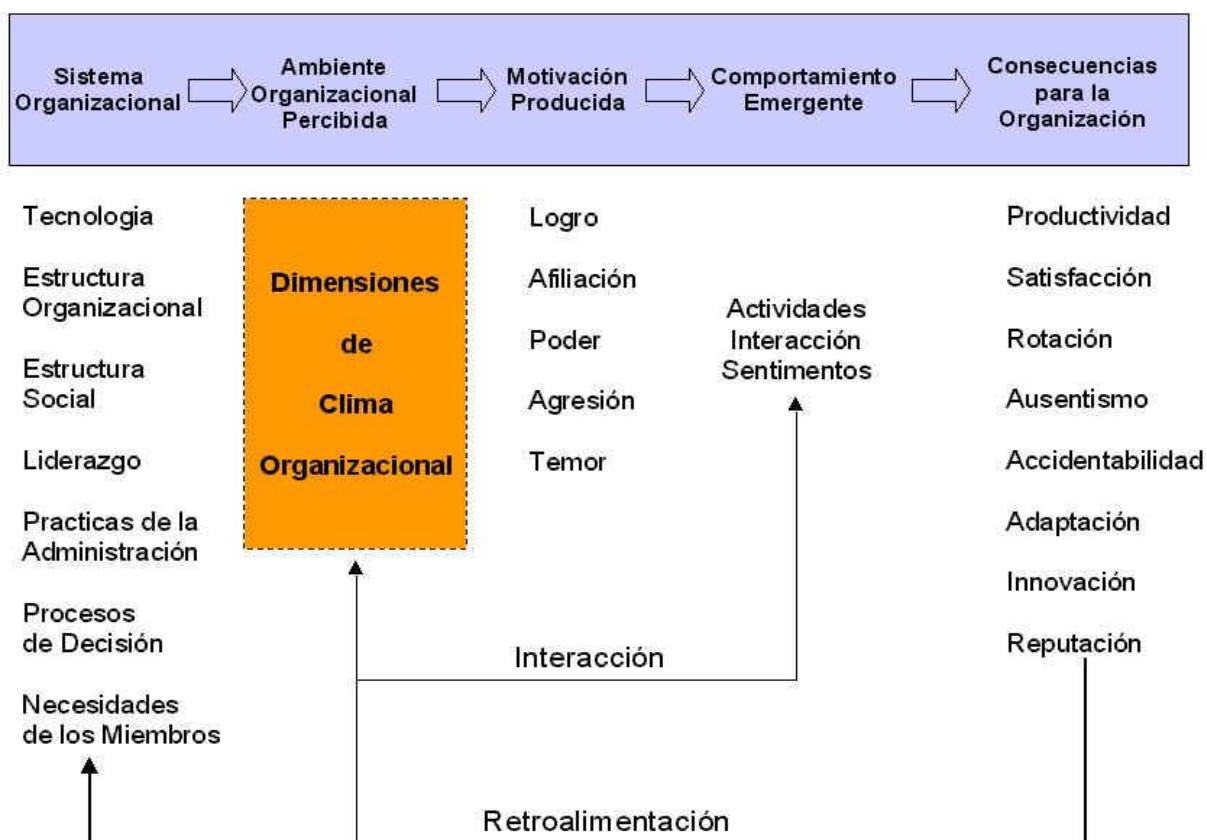
Para Gonçalves (1997) de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Para analizar la dimensión del clima organizacional en MELTEC de Oriente Ltda., se acude a la percepción que tienen sus funcionarios sobre propiedades como la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares conflicto e identidad.

Alexis Gonçalves describe la dimensión como un ciclo que se inicia en la organización, donde se sucede el clima organizacional en las estructuras y procesos del entorno laboral conformado por los empleados y administradores, quienes con su comportamiento retroalimentan este circuito que requiere de seguimiento y mejoramiento continuo.

Para dimensionar el clima organizacional En MELTEC de Oriente Ltda., se describen los elementos que intervienen en el medio ambiente de trabajo, sus características y el comportamiento de los trabajadores. De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Figura 27. Esquema de Clima Organizacional de Litwin y Stinger



Fuente: Litwin y Stinger (1978)

Como lo muestra el esquema de Litwin y Stinger el Clima Organizacional, según estos autores es el ambiente en el cual los miembros de la organización perciben fenómenos objetivos relacionados con la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones. Para ellos las características del sistema organizacional generan un determinado Clima el cual 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, etc.

Litwin y Stinger, proponen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. A continuación, se describen en MELTEC cada una de estas dimensiones confrontadas con el concepto de los dos autores.

### **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 e informal.

En MELTEC de Oriente Ltda., los miembros de la organización se ven enfrentados a unas reglas, trámites y procedimientos de índole externa y otras de carácter interna.

Por la naturaleza del negocio de la empresa como distribuidor de productos de comunicaciones de CLARO; debe acogerse a las normas que esta multinacional impone, como son tiempos de respuestas mínimos, procedimientos rigurosos, inconsistencias en papelerías, devoluciones de contratos, penalizaciones pecuniarias, por no llenar los requisitos exigidos al pie de la letra por CLARO. Y por parte de la empresa también el empleado debe cumplir con la

parte laboral en horarios, acatar órdenes de los superiores inmediatos, donde sienten que la presión es alta y la falta de comunicación con los directivos es notable.

### **Responsabilidad**

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.

En MELTEC la responsabilidad delegada es muy poca, pues todas las determinaciones deben llegar desde las gerencias, como sucede con los cambios de personal, cambio de roles, cambios de puestos o de lugares de trabajo, todo está dado por un superior jerárquico. Lógicamente el trabajador no siente que tenga poder de decisión en su lugar de trabajo y la mayoría de los procesos los realiza mecánicamente sin generar algún aporte propio.

### **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.

Aunque en el área comercial, existen recompensas en dinero por metas alcanzadas, en otros departamentos de la empresa no cuentan con algún premio a su buena gestión.

Se considera que el departamento de ventas es el único que tiene alguna probabilidad de alcanzar premios, bonificaciones o reconocimientos y esto causa malestar en los demás compañeros pues considera que sus tareas son importantes en el desarrollo de la empresa y que ameritan una felicitación, un reconocimiento a su silenciosa pero efectiva labor.

### **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.

Algunos de los miembros de la organización, consideran que los desafíos que le impone su trabajo, son muy altos, debido a la cantidad de exigencias del PROVEEDOR del servicio o sea de CLARO, y que por lo tanto siempre están en desventaja para cumplir con todos esos procedimientos.

Cuando se envían los contratos de los servicios a CLARO y este los rechaza o los devuelve para realizar correcciones de firmas o huellas o fotocopias de los clientes, es cuando se presentan la mayoría de inconvenientes para realizar de nuevo este proceso, pues los clientes finales muchas veces ya no se encuentran en la ciudad o población y muchos se muestran reacios a firmar otros documentos, cuando el caso así lo pide.

### **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.

Se evidencia que en algunas áreas de la empresa las relaciones son muy pocas, es decir el grado de compañerismo es escaso, y la relación con su jefe inmediato es de poca confianza, donde se evita al máximo consultar, preguntar o sugerir por temor al rechazo.

### **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.

Va enlazado con el tipo de relaciones, entonces en muchos casos, existe poca colaboración y el apoyo es realmente insuficiente, esto debido a la falta de comunicación entre pares y entre jefes y subalternos.

### **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

En las normas de rendimiento la empresa siempre ha tenido un control estricto, debido a las exigencias de CLARO, de tal manera que la vigilancia y supervisión se hace a diario.

### **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.

Muchas diferencias de opinión, se logran aclarar o solucionar de manera pronta, aunque algunas situaciones se pueden demorar en dar solución. Cuando se presentan los problemas y estos no son presentados a los jefes inmediatos por temor a represalias, conlleva a que se agrave la situación y después las soluciones sean más costosas.

### **Identidad**

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

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

La mayoría de los colaboradores, están de acuerdo en que tienen sentido de pertenencia por la empresa y se sienten comprometidos con ella.

Esto nos da un valor agregado importante, pues la sensación del trabajador de querer a su empresa es muy importante en la búsqueda de alcanzar las metas.

Concluyendo sobre el aporte de esta dimensión, para Litwin y Stinger 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. En MELTEC de Oriente Ltda., la información aportada por parte de sus miembros es producto de su percepción real del ambiente existente en el ámbito organizacional en cual influye directamente en el nivel de motivación laboral, desempeño y logro de objetivos.

## **Análisis del Sistema de incentivos y compensaciones como factor de motivación en la Empresa MELTEC de Oriente Ltda.**

Los procesos de la gestión del talento Humano, consideradas por Chiavenato hacen referencia la admisión de personas, aplicación de personas, compensación de las personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y evaluación de las personas. (Chiavenato, 2002, p. 8)

En un concepto amplio de compensación y según Barnat (1995), Compensar “dar alguna cosa o hacer un benéfico en resarcimiento de algún daño causado. O también” igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra”, esto nos enfoca en la idea de intercambio o retribución.

En el campo laboral se tiene entonces la relación entre persona y organización; donde se establece el intercambio de recursos, donde se evalúa lo que se está ofreciendo y lo que se está recibiendo a cambio. (Chiavenato, 2000), el empleado aporta su trabajo y recibe algo a cambio como retribución.

Villanueva y Gonzales (2005) afirman que: “un concepto de compensación donde se incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, donde incluyen los monetarios como los no monetarios, que recibe el trabajador por su labor, las recompensas extrínsecas hacen referencia al sueldo básico los bonos y otros beneficios entregados por la empresa, las recompensas intrínsecas son las derivadas de las actividades propias del individuo o empleado como :oportunidades de crecimiento y aprendizaje, satisfacción laboral, autonomía y compromiso”.

En cuanto a las funciones de la compensación, Fernández (2002) enumera cuatro funciones a saber:

- Alineamiento estratégico

- Equidad interna
- Competitividad externa y
- Dirección del desempeño.

En muchas empresas y organizaciones se comenzó a reestructurar el trabajo y transformar las culturas laborales y se han olvidado, o han escapado, de lo que se ha denominado el “desafío de los recursos humanos en la actualidad: reformular las estrategias salariales” (Fierman, 1994, en Flannery, Hofrichter y Platten, 1997, p.128).

Es importante entender que la cultura y las estrategias salariales se respaldan mutuamente, por lo tanto, no deben ser consideradas en el vacío, sino que se deben considerar en el contexto de valores, las estructuras y las metas empresariales siempre cambiantes (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997)

De tal manera que el concepto de compensación dinámica se refiere a una remuneración cambiante según evolucione la organización o empresa. Ósea que el éxito de una estrategia de compensación, que mejore el rendimiento de sus trabajadores, radica en la sincronía que exista entre ésta y los valores y cultura presentes en la empresa, que están en constante evolución.

Un concepto en el tema de compensación, es el de la recompensa total, planteada por Zingheim y Schuster (1996) este hace referencia a tres componentes: compensación (sueldo básico y pagos variables), beneficios y experiencia o ambiente de trabajo y el tercer componente, el ambiente de trabajo, incluye todos los elementos que son importante para los trabajadores y que pueden ser considerados como intangibles a saber: reconocimiento y apreciación; valores de la cultura organizacional, diversidad, oportunidad para comunicar e innovar, balance entre trabajo y calidad de vida, posibilidades de desarrollo en cuanto a aprendizaje y desarrollo de carrera, y por último el medioambiente y el lugar físico del trabajo.

Estos elementos deben ser tenidos en cuenta como parte de la razón por la cual los empleados les gustan trabajar en una empresa, quieren permanecer en ella y mantener su interés para mostrar su mejor desempeño.

Las estrategias de compensación más innovadoras que se están implementando en las empresas y organizaciones según Flannery, Hofrichter y Platten (1997) son:

*Pago por habilidades*, en la actualidad se sabe que, con menor cantidad de personas que tengan mayor desarrollo intelectual se agrega más valor a la empresa, por lo cual con menos empleados que trabajan más y que comparten roles, el desarrollo y la utilización de las habilidades se tornan críticos. (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997)

*Remuneración por competencias*, donde las destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, combinadas perfectamente frente a una situación de trabajo, dan como resultado un desempeño superior. (Flannery, Hofrichter y Platen, 1997)

*La banda amplia*: una nueva forma de pago que consiste en una plataforma en la que se puede desarrollar y manejar la compensación, donde una empresa u organización puede ubicar todos los puestos profesionales, gerenciales, técnicos y administrativos en diversas franjas. De tal manera que los trabajadores podrían pasar gran parte de sus carreras en una sola franja, desplazándose lateralmente y ganando más dinero a medida que adquieren nuevas habilidades, competencias o a medida que mejoran su rendimiento.

*Compensación basada en equipo*, las organizaciones están adoptando el trabajo en equipo en la búsqueda del rendimiento y para obtener una ventaja competitiva, mejorando la productividad, la calidad de su producto y la satisfacción del cliente, lo que también se puede traducir en la búsqueda de la satisfacción al empleado y el estado de ánimo del grupo, así como la flexibilidad en la dotación del personal. (Flannery, Hofrichter y Platen, 1997)

Es así como las empresas han encontrado en el uso de equipos de trabajo una estrategia eficaz para respaldar los nuevos valores, conductas y metas, logrando un trabajo coordinado, dinámico y flexible que surge de la interacción entre sus colaboradores.

*Compensación variable basada en rendimiento.* El sistema de compensación variable basado en el rendimiento, no paga al empleado por especialidad o antigüedad, sino por la medida individual o colectiva de desempeño. Así el individuo no tiene la seguridad que en su próximo pago de sueldo recibirá igual cantidad de dinero pues no corresponde a un salario fijo mensual; el total de su salario depende del logro de los objetivos propuestos es decir fluctuaran con los resultados de desempeño.

De esta manera los empleados sobresalientes aumentaran su remuneración de manera proporcional a su rendimiento y aquellos que no alcanzan los objetivos descubren que sus salarios no crecen, por el contrario, se estancan o decrecen, con algún grado de riesgo de perder sus empleos, si se mantiene la tendencia de baja productividad.

### **Reconocimientos y compensaciones en MELTEC de Oriente Ltda.**

En cuanto a derechos de compensación que tienen por objeto la división de beneficio social y los procesos utilizados para incentivar a las personas, MELTEC está afiliada a la Caja de Compensación Familiar, Comfaboy, todos los empleados tienen derecho a los siguientes:

- Subsidio Monetario, al desempleo, de vivienda
- Crédito escolar.
- Educación y capacitación.
- Recreación, Turismo y deportes:
- Centros recreacionales,
- Agencia de viajes
- Salud IPS

- Deportes: (asesorías deportivas, escuela de formación, juegos inter empresas.)
- Comfacedito
- Servicio de biblioteca.
- Atención al menor discapacitado
- Atención al adulto mayor
- Foniñez (Jardines sociales, jornadas escolares complementarias)
- Auditorios y convenios.

Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (CST, art. 186, núm. 1º). La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, y de confianza (CST, art. 190).

En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea (L. 50/90, art. 3º, par.).

Régimen Salarial: el salario se hará mensual a las cuentas respectivas tendrán derecho a primas, auxilio de transporte viáticos.

Régimen prestaciones: Vacaciones, dotación para sus labores.

### **Bienestar Social**

Se orienta a crear, mantener y mejorar las condiciones que fortalezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad, e identificación del empleado con el servicio de la empresa en la cual labora

- Deporte y recreación:
- Servicio de Gimnasio

- Academia de baile moderno
- Juegos interpresas
- Salud:
- Celebraciones
- Integraciones

*Desayuno:* Este desayuno de trabajo hace referencia los primeros viernes de cada mes, un grupo de trabajo realiza una actividad lúdica y ofrece un desayuno, con el ánimo de integración, pero esto solo se realiza en la oficina principal en Duitama.

En la empresa se encuentran ciertos incentivos monetarios para el área comercial, consistente en beneficios económicos por cumplimiento de metas en ventas de los diferentes productos que se comercializan en la empresa, tales como colocación de planes pos pagos de voz y datos, Colocación y venta de kit prepago, ventas de chip prepago, colocación de reposiciones de equipos.

Estas bonificaciones están dadas para los comerciales, pero se encuentra que la mayoría de vendedores no alcanzan a recibir estos benéficos por falta de cumplimiento de metas. Los vendedores externos a la empresa (que no hacen parte de la nómina) reciben una comisión en dinero además de un bono redimible en los almacenes de cadena, que envía el proveedor del servicio, para el caso se trata de CLARO.

En cuanto a las compensaciones que recibe todo el personal, está dado en días de descanso, teniendo en cuenta que los días sábados, un grupo de colaboradores tiene descanso, con esto se tiene que en el mes cada trabajador descansa dos sábados.

Los trabajadores que se encuentran estudiando tienen permiso para no asistir al trabajo los días sábados mientras dura su semestre de asistencia a la universidad.

Otra compensación se da en la época navideña, donde todos los empleados tienen un descanso de dos días, para disfrutar en familia esta época, también se turnan por grupos, es decir en navidad descansa un grupo y en año nuevo lo hace otro grupo de personas.

### **Plan de Acción y Mejoramiento Continuo del Clima Organizacional de MELTEC de Oriente Ltda.**

El contenido en este plan de acción pretende iniciar nuevos caminos para la solución de los problemas detectados y que están afectando el clima organizacional de la empresa, aportando soluciones para la situación presente y futura en CO. Y de esta manera sugerir a los directivos, la manera de implementar este plan de acción, materializando el mejoramiento de la productividad personal y grupal de los empleados de MELTEC de Oriente Ltda.

La siguiente tabla relaciona los ítems del plan de acción para el componente de administración del recurso humano.

Tabla 3.

*Plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional en MELTEC.*

<b>FASE 1 Actividades de Gestión</b>								
No	DOFA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PRODUCTO	INDICADOR / META	PRESUPUESTO	fecha de inicio	fecha de terminación
<b>1</b>	Talento humano	Actualizar el manual de funciones definido para cada puesto de trabajo	Jefe del área de RR HH	Manual de funciones y perfiles ocupacionales para los cargos establecidos	Documento actualizado del manual de funciones	\$1.000.000	03/01/17	31/01/17

2	Fortalecimiento en la comunicación ascendente y descendente	Incrementar el contacto entre directivos y colaboradores	RR HH	Registro sobre el empoderamiento a los colaboradores según responsabilidades	Documento para delinear el empoderamiento a los colaboradores según responsabilidades	\$1.000.000	01/02/17	28/02/17
3	Sentido de compañerismo	Fortalecer a mediano plazo la identificación del colaborador con su grupo de trabajo	Jefe de RR HH	Registro donde se establezca por áreas las actividades recreativas y de inclusión	Documento donde se establezca por áreas las actividades recreativas y de inclusión	\$1.000.000	01/02/17	28/02/17
4	Liderazgo	Consolidar la preparación académica a los líderes de departamento.	Jefe del área de RR. HH.	Registro de capacitación a 10 jefes de área	Programa de capacitación a 10 jefes de área	\$100.000	01/03/17	31/03/17
5	Motivación al personal	Incentivar los funcionarios para que alcancen la excelencia	Gerente financiera	Registro un plan de incentivos empresarial	Documento con el plan de incentivos empresarial	\$700.000	03/04/17	28/04/17
<b>SUBTOTAL</b>			\$3.800.000					
<b>FASE 2 Actividades de Ejecución</b>								
No	DOFA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PRODUCTO	INDICADOR / META	PRESUPUESTO	fecha de inicio	fecha de terminación
1	Talento Humano	Socializar e implementar el Manual de funciones con los empleados	Jefe de RR HH	Actas individuales de evidencias de eventos programados	Documento general de evidencias de eventos programados	\$500.000	01/02/2017	28/02/2017
2	Fortalecimiento de la comunicación ascendente y descendente	Mesas de trabajo por departamento, donde participen directivos y colaboradores, estableciendo metas y cumplimientos	Jefe de RR. HH	Actas de compromisos de las partes.	Documento consolidado de compromisos de las partes	\$500.000	01/03/2017	31/03/2017
3	Sentido de compañerismo.	Actividades recreativas	Jefe de RR HH	Registro de Asistencia a las actividades recreativas	No. De actividades realizadas/No. De actividades programas	\$1.000.000	01/03/2017	31/03/2017

4	Liderazgo	Curso liderazgo y empoderamiento	Jefe de RR. HH	Diploma de asistencia	No. De cursos realizados/No. De cursos programados	\$7.500.000	03/04/17	28/04/17
5	Motivación	Socializar y motivar con el nuevo plan de incentivos	Gerente financiera	Acta de compromisos	Documento con Registro total de resultados	\$1.000.000	02/05/17	31/05//17
<b>SUBTOTAL</b>			\$10.500.000					
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			\$15.300.000					

Tabla 4.

*Incentivos Económicos*

<b>Tema</b>	<b>Incentivos</b>	<b>Valores</b>
Premiar por propuesta presentada en Innovación de procedimientos que permitan alcanzar una mayor eficacia en el desempeño	Reconocimiento público, con Mención de honor Premio en efectivo	\$500.000
Bonificar a quien presente el menor número de Inconsistencias y penalizaciones en documentación presentada a CLARO, por trimestre	Reconocimiento público en Cartelera Bonificación en efectivo	\$100.000
Bonificar al grupo de ventas que presente la mayor colocación de planes pos pagos nuevos en el trimestre	Reconocimiento público en cartelera Cena pagada por la empresa para el grupo.( 5 personas en promedio)	\$100.000

Premiar al asesor comercial que coloque el mayor número de planes pos pagos nuevos en el trimestre	Reconocimiento público en cartelera. Cena para dos personas	\$50.000
--	--	----------

El plan de acción y mejoramiento derivado del diagnóstico realizado a MELTEC de Oriente Ltda., identifica inicialmente los aspectos que generan mayor impacto en el clima organizacional de la empresa. La cronología para plantear la propuesta se inicia identificando la percepción de los miembros de la organización respecto a los diferentes influyentes en el clima organizacional conceptos consignados en la encuesta. Seguidamente se proponen las estrategias de solución adecuadas a las necesidades de MELTEC de Oriente Ltda. Luego se establecen los objetivos que se esperan alcanzar con la aplicación de la propuesta. También se definen las diferentes actividades con las que se lograrán esos objetivos. De igual manera es importante acordar con los directivos el tiempo y los recursos para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento.

El objetivo general del plan de acción y mejoramiento continuo para MELTEC es aportar soluciones para la situación presente y futura de los problemas que afectan el clima organizacional de la empresa. En este proceso es indispensable la participación de los directivos que deben coordinar su ejecución y desarrollo con el área de recursos humanos, comprometiendo a la totalidad de personas que hacen parte de la organización.

Para concretar el mejoramiento del clima organizacional, basado en la confianza, el liderazgo, y el empoderamiento que permita como estrategia de crecimiento de la empresa, acompañado del fortalecimiento de las personas, tanto profesional como técnicamente y así poder responder a la misión y visión y valores empresariales, constituyéndose en una carta de estabilidad laboral, es importante tener en cuenta el clima organizacional como el ambiente que

se vive dentro de la empresa, que incide directamente positiva o negativamente en el desempeño de los trabajadores.

El clima organizacional está considerado como identidad propia de la empresa y se ve afectada por la personalidad de cada individuo.

Después de realizado esta medición en MELTEC de Oriente Ltda., y teniendo en cuenta los resultados, el principal interés es presentar un plan de acción para mejorar el clima organizacional, corrigiendo los errores y manteniendo los resultados positivos y por lo tanto se considera que la empresa debe tener como una columna vertebral empresarial lo siguiente:

- La selección minuciosa y estricta del equipo de trabajo.
- Una evaluación, un seguimiento y un acompañamiento en las tareas.
- Implementar grupos de formación académica y laboral.

Un contacto directo y consuetudinario de los directivos con los colaboradores, para hacer un excelente clima organizacional, con una actitud de escucha, de solución de problemas y así de esta manera el equipo de trabajo sienta un gran orgullo por su empresa y se potencialice sus resultados frente a su compañía.

Entregar a la empresa, herramientas útiles para el mejoramiento continuo del clima organizacional.

Especificar las intervenciones necesarias en cada departamento para el mejoramiento continuo.

Nombrar líderes responsables de cada intervención asumida.

### **Motivación al Personal**

- Evaluar el plan de benéficos actuales a identificar las necesidades que no estén amparadas.

- Presentar ante la Gerencia la colocación de nuevos incentivos o beneficios para los trabajadores, mejorando la imagen corporativa ante los clientes internos.

- Se debe establecer un reconocimiento público para aquellos trabajadores que se destaquen por su creatividad, esfuerzo y compromiso, con nominaciones públicas como vendedor del mes, empleado del trimestre, o como departamento destacado en el semestre. Etc.

- No confundir la motivación con los premios o incentivos monetarios como sueldos o bonificaciones, porque un trabajador puede sentirse insatisfecho con el salario, pero puede estar a gusto con su trabajo.

- Escuchar a los empleados que con su creatividad pueden traer ideas innovadoras para aplicar en la empresa, esto ayudara a su propia motivación.

- Hacer una consultoría externa que identifique y compare con un estudio de salarios que se encuentren en el mercado.

#### Trabajo en equipo.

Para dar fortaleza al trabajo en grupo y fortalecer esa cultura, para que los trabajos se realicen eficientemente y en colaboración mutua, para que no haya roces ni conflictos que retarden los desempeños del individuo o del área a que pertenezca, se propone:

- Integrar al individuo en todas las tareas para fortalecer su identidad con su departamento.

- Además de las tareas o de las simples labores cotidianas, darle oportunidad de vincularse estrechamente con su grupo, por medio de actividades recreativas.

- Los grupos de trabajo deben rotarse periódicamente, para que se conozcan y cada persona logre integrarse con otros equipos.

- Los líderes de cada unidad, deben capacitarse mediante seminarios diplomados que le permitan tener una mente abierta al dialogo con sus compañeros. Con el ánimo de lograr

objetividad en la recepción de todos los comentarios, críticas, sugerencias que lleguen de todos los empleados, para además de escucharlos, los discutan para llegar a acuerdos tangibles y colocar en marcha las buenas ideas.

### **Comunicación**

Con el ánimo de optimizar los canales de comunicación, para que todos dentro de la organización estén enterados de cada una de las actividades que la empresa organiza, además de los cambios que se generen para mejorar y evitar que se genere una resistencia a todos los cambios, se presentan las sugerencias siguientes:

- El departamento de Recurso Humano debe ser el medio que interactúe entre los trabajadores y la empresa, esto lógicamente debe estar apoyado por la gerencia como una Política a largo plazo.

- Las carteleras informativas estarán debidamente actualizadas en colocadas en los sitios de mayor visibilidad.

- Establecer un Buzón de sugerencias donde se puedan colocar opiniones anónimas.

- Un periódico o un boletín mensual o bimensual, donde se comuniquen los diferentes eventos tanto empresariales como sociales.

### **Relación con el Superior Inmediato**

Con la meta de crear un ambiente de compañerismo entre colaboradores y jefe, donde haya mutua confianza y deleguen las tareas, se debe:

- Establecer una política de puertas abiertas, generando confianza entre las partes.

- Aumentar la autoconfianza de los colaboradores, colocando en práctica las ideas o proyectos proporcionadas por ellos.

Los niveles jerárquicos o directivos deben recibir capacitación en coaching, reforzando la relación jefe-colaborador y así mismo alcanzar un mayor rendimiento profesional.

### **Desarrollo Personal**

La estabilidad laboral que la empresa quiere ofrecer se puede fortalecer, a través de un plan a largo plazo, de formación académica y laboral:

- Establecer los objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y empresa.
- Considerar los perfiles de puesto y evaluar la existencia de un desarrollo de desempeño laboral como carrera y que sea viable llevar a cabo.
- En la evaluación de desempeño, informar al colaborador los puntos a mejorar y a capacitarse para en un futuro inmediato poder ascender dentro de los puestos de la empresa.
- Establecer un beneficio adicional que motive al colaborador a seguir sus estudios, como también realizar promociones internas según sus estudios realizados (Monografías, s.f.)

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

A lo largo de los años se ha considerado la necesidad de hacer del equipo humano la columna principal de la gestión en las compañías y MELTEC de Oriente Ltda., también está comprometida con este propósito; de tal manera que una educación continuada, el impulso a los valores corporativos, asegurar una equidad, una inclusión y establecer oportunidades para todos, creando un clima óptimo, ayudan el desarrollo y cooperación, impulsando los talentos y creando oportunidades de crecimiento.

En este trabajo sobre el Clima Organizacional como factor de desempeño en la empresa MELTEC de Oriente Ltda., se encontraron fortalezas en las diferentes áreas como son el sentido de pertenencia de la mayoría de los encuestados y con un alto sentido de amistad y lealtad hacia los compañeros de trabajo.

Dentro de las dimensiones del clima organizacional revisadas se encuentra el liderazgo ejercido dentro de la organización, la estructura de la empresa, la motivación, la comunicación entre jefes y subordinados, la toma de decisiones, los incentivos y remuneraciones y las relaciones interpersonales, las cuales sirven como base para iniciar el proceso de mejoramiento de la empresa en el clima organizacional actual.

También se evidenciaron muchas debilidades en la comunicación tanto descendente como ascendente, donde la mayoría tiene una sensación de lejanía en cuanto a la toma de decisiones a la autonomía en su trabajo, la retroalimentación dada desde los estamentos superiores, hacia las reglas que se deben adaptar y conformarse.

Los trabajadores no se sienten conformes pues desde su propia mirada, sienten que no son reconocidos ni recompensados en la medida de su buen desempeño.

Con las evidencias recogidas y consensuadas con los empleados y con la oficina de recurso humano, se encuentran fortalezas, pero también debilidades que afectan el buen clima organizacional y por lo tanto es conveniente ejecutar en cabeza de la gerencia general y de la oficina de recursos humanos, estrategias de intervención las cuales propendan por el mejoramiento del clima organizacional, estableciendo fechas ciertas de iniciación y con los responsables de cada sección.

Revisar los manuales de funciones y establecer con certeza los tiempos necesarios para sus actividades.

En los casos que sean necesarios se reestructuraran funciones, de tal manera que sean cumplibles en los horarios establecidos.

Revisar los elementos de trabajo para conocer su estado de funcionabilidad, de tal manera que permitan la mejor utilización del tiempo, por estar en las mejores condiciones y en el lugar adecuado para su manipulación, evitando desgastes innecesarios en desplazamientos.

### **Recomendaciones**

El rol de los empleados en las empresas han pasado por varias funciones en la historia, dado en tres espacios diferentes: mecanicista, organicista y holográfico (Morales 1986).en el mecanicista el empleado cumplía un papel operativo, solo procesos técnicos de producción; unos lideres pensaban y el resto solo obedecía y realizaba las tareas; en el Organicista, los empleados fueron considerados personas valorables y, a partir de eso su trabajador era recompensada con la satisfacción de las necesidades superiores (Maslow); y por último en el Holográfico, el empleado o colaborador, asume un papel más activo, dónde se le considera capaz de desarrollar sus talentos en busca de alcanzar los objetivos organizacionales y es en este momento donde la empresa con el área de recurso humano, visualizar la valoración personal de que cada trabajador es único e indispensable en la sustentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Para que la empresa siga mejorando el nivel en temas como cuidado del clima organizacional, desde la calidad física de las instalaciones, el manejo de la diversidad, la celebración de seminarios o eventos y la inducción para favorecer la adaptación de sus colaboradores se indica que se deben llevar a cabo tareas como:

Realizar talleres con relación a temas como Liderazgo, comunicación asertiva y otros relacionados con el mejoramiento del clima organizacional, donde cada participante se comprometa a ser un multiplicador de estos conocimientos en procura de un bienestar común.

Fomentar el trabajo en equipo mediante diferentes actividades lúdicas como capacitaciones, convivencias o seminarios y que procure un mejoramiento de comunicación ascendente como descendente entre los grupos involucrados.

Concientizar a todos los jefes, directivos y colaboradores sobre la importancia del clima organizacional como factor de desempeño en la empresa.

Aumentar los espacios de convivencia y dinámicas de grupo entre compañeros con participación de los directivos y así mejorar las relaciones interpersonales.

Establecer incentivos a los empleados que se destaquen en el cumplimiento de metas y de objetivos, para los empleados más creativos que generen ideas para el mejoramiento de procesos en áreas administrativas, contables o de mercadeo.

Establecer mediante políticas claras los perfiles mínimos que deben llenar los candidatos para ocupar cada cargo, y establecer las remuneraciones en igualdad de condiciones y de acuerdo al área geográfica o ciudad donde se desempeñen las labores.

Hacer de la evaluación de desempeño de los trabajadores una técnica integral y significativa, donde se revisen los resultados de lo comportamental como de las áreas de desempeño, para buscar el mejoramiento continuo, la innovación, maximizar las relaciones interpersonales, y fomentar el compromiso con la empresa que permitan abrir los espacios necesarios de reflexión, elaborando un plan de desarrollo individual, para generar cambios sustanciales en la vida de estos y de sus familias, y hacer de la empresa uno de los mejores lugares del departamento de Boyacá para trabajar; por el bienestar, la calidad de vida y por el clima organizacional construido.



### Bibliografía

- Abella Ojeda, D. Y., & Torres González, D. M. (2009). *Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Familiar Lácteos Camporeal Ltda.* Bogotá: Universidad de la Salle.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas.* Escuela de Economía USAT. Lambayeque, Perú.
- Arozena P., V. D. (2010). *Estudio del clima organizacional en la empresa inversiones FPR, C.A. Sucre.* Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” Vicerrectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias.* México: Editorial Trillas.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Camacho Barbosa, A. M., & Katime Arroyave, I. (2010). Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa dinissan santa marta. Santa Marta: Universidad Sergio Arboleda Santa Marta.
- Castaño González, E. J. (2012). *Entorno Organizacional y desarrollo humano.* Lasallista de Investigación, 9(1), 149-158. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/695/69524955011.pdf>
- Castaño González, E. J. (2012). *Entorno Organizacional y desarrollo humano.* Lasallista de Investigación, 9(1), 149-158. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/695/69524955011.pdf>

- Castillo Martin, L. J. (2013). *Diagnostico situacional en el clima organizacional en la administración central del departamento de boyacá*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Obtenido de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2270/1/1049615671.pdf>
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad* (2 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones LTDA.
- Chávez Hernandez, D., & Martínez González, N. (2005). *Medicion y Analisis del Clima Organizacional en la Empresa Avicola los Cámbulos LTDA*. Bogotá: Universidad de la Salle, Facultad de Administracion de Empresas. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3597/00780061.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: McGraw Hill. 3ª Ed.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Gestión de Talento Humano*. Bogota: McGraw Hill. 3ª Ed.
- Delgado Rueda, O., & Sanabria Delgado, J. G. (2006). *Clima organizacional alcaldía Municipal de La Victoria Boyacá*. La Victoria: Alcaldia Municipal de la Victoria. Obtenido de [http://lavictoria-boyaca.gov.co/apc-aa-files/65636337653164376430623861333362/CLIMA\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://lavictoria-boyaca.gov.co/apc-aa-files/65636337653164376430623861333362/CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf)
- Erez, M., Kleinbeck, U. & H. Thierry (eds.) (2001). *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. Mahwah: Erlbaum.
- Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Gan, F. T. (2006). *Manual de Instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Días de Santos.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. UOC.

- García Solarte, M. (2009). *Los Macro-Procesos .un nuevo enfoque en el estudio de la gestión Humana. pensamiento y gestión*(27). Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/846/491>
- Gonçalves, Alexis P. (2005). *Dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- \_\_\_\_\_. (1997). *Dimensiones del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad*. (En línea). Disponible en: <http://www.calidad.org/articles/deco7/2dec97.htm>
- Goncalves, Alexis. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad* .México: SLC.
- Hellriegel, Don. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Editorial Cengage Learning.
- Hernández Palma, H. G. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Repositorio.
- Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación*.
- Jeria Mardones, F. M., Muñoz Toledo, J. E., & Torres Zuñiga, L. A. (2006). *Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería General de la Republica*. Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano Administración Pública.
- Lévy-Leboyer, C. (1998). *La motivación en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000. 2003.
- Litwin, G. y Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. Simon & Schuster, N.Y.
- López, J. (2005). *Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos En La Teoría De Frederick Herzberg*. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.
- Martínez, M. (2003). *La Gestión Empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid, España: Díaz de Santos S.

- Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Publisher: Routledge.
- Mayo, E. (2005). *Critical Evaluations in Business and Management*. Ed. John Cunningham Wood, Michael C. Wood.
- Mayo, E. (2007). *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Francia: Routledge is an imprint of Taylor & Francis.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Milagros Jaramillo Rivas. (2006). *Modificado en el Período Académico*. En Línea. Disponible en:<http://www.umc.edu.ve/umcx/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20III/Guia/Guia.pdf>
- Mitchell, T. R. & Daniels, D. (2003). *Motivation*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski & M. U. George (Eds.). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12 (pp. 225-254). New York: Wiley & Sons
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Pinilla Pinilla, Y. M. (2014). *Valoración Ambiente Laboral Banco Agrario de Colombia zonal Chiquinquirá Boyacá*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11767/2/Trabajo%20de%20Grado%20YINNA%20MARIA%20PINILLA%20PINILLA.pdf>
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/864/4945>
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México. D.F.: Editorial Alfaomega.

- Salazar, José. Guerrero Julio. Machado, Yadira. Cañedo, Rubén. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED* v.20 n.4 Ciudad de La Habana oct. 2009. (En línea). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). *Gestión Humana: Tendencias Y Perspectivas*. (137-159, Ed.) Estudios Gerenciales, 24(107).
- Salgado, E., & Chaparro, M. P. (2006). *Antecedentes de los Comportamientos ciudadanos en la Organización, un estudio desarrollado en Colombia*. Cuad. Adm., 19(31), 57-79. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a03.pdf>
- Teorias Administrativas. (2012). *Teoría Científica*. Obtenido de Teorias Administrativas: <http://teoriasadministrativass.blogspot.com.co/p/teoria-cientifica.html>
- Teorias Administrativas. (Febrero de 2012). *Teoría Clásica*. Obtenido de Teorias Administrativas: <http://teoriasadministrativass.blogspot.com.co/p/fundador-henry-fayol-henry-o-henri.html>
- Vargas Buitrago, J. J. (2010). Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Zuluaga, M., Giraldo, M. (2001). *Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública 18 Brunet, Luc*. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 78-81. 19 Larouche, V. y Delorme, F., “Satisfaction au travail: Reformulation théorique”, Relations Industrielles, vol. 27 (4), 1972, págs.. 567-599. Citado por: Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 78, 79.

# *Anexos*

Anexo A. Encuesta aplicada al personal de MELTEC de Oriente Ltda.

Formato encuesta Clima Organizacional

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una X la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

Calificación	Puntuación
DEFINITIVAMENTE NO	1
PROBABLEMENTE NO	2
INDECISO AFIRMACIÓN	3
PROBABLEMENTE SI	4
DEFINITIVAMENTE SI	5

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Al Ingresar a la empresa le fueron socializados la misión, la visión y los objetivos de la misma.					
2	La información que recibe sobre las nuevas políticas empresariales llena sus expectativas.					
3	La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su expectativa.					
4	Son delegadas las responsabilidades al interior del área, de tal manera que se puedan cumplir a cabalidad.					
5	Sus superiores le brindan el apoyo y la confianza necesaria para su desempeño laboral.					
6	Recibe retroalimentación regularizada para el desempeño de sus actividades inherentes a su cargo.					
7	Le ofrecen las herramientas suficientes y necesarias para optimizar su trabajo.					
8	Las relaciones con sus compañeros de trabajo son buenas.					
9	Los problemas de trabajo los soluciona con sus propios compañeros de trabajo.					
10	Se percibe confianza entre los colaboradores de su equipo de trabajo.					
11	Usted participa en las decisiones que se toman en relación directa a su trabajo					
12	Toma decisiones en su trabajo autónomamente.					
13	Existe colaboración entre los trabajadores de la empresa.					
14	El tiempo es suficiente para realizar su trabajo.					
15	Esta informado de los nuevos acontecimientos de la empresa.					
16	Cuenta con los medios de comunicación eficientes con otras áreas de la empresa.					
17	Puede comunicarse directamente y abiertamente con sus jefes y demás departamentos.					

18	Le fue informada al ingresar a la empresa su manual de funciones.						
19	La información de interés es comunicada oportunamente.						
20	En la empresa existen espacios en los cuales se puede socializar los temas de interés con su grupo.						
21	La empresa organiza actividades deportivas, paseos, fiestas, y otras diversiones.						
22	El trabajo que realiza satisface sus necesidades de ascensos y aprendizaje.						
23	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.						
24	Considera a su superior inmediato un líder democrático que fomenta la comunicación creando consenso por medio de la participación.						
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.						

*Anexo B.* Entrevista con la directora de recurso humano MELTEC de Oriente Ltda.

Doctora:

Yenny Andrea Russi Quiroga

De la manera más atenta se solicita su colaboración para la siguiente entrevista con el ánimo de conocer sus apreciaciones con respecto a algunos procedimientos en el departamento de Recurso Humano de MELTEC de Oriente Ltda.

1. En el proceso de vinculación de nuevo personal, ¿cómo se determina el perfil del candidato?
2. ¿Puede usted como directora del departamento de recurso Humano, desarrollar un proceso objetivo de contratación sin influencia externa a su Dpto.?
3. ¿Existen incentivos para quienes tengan un buen desempeño laboral?
4. ¿Se promueven cursos de capacitación? ¿Con que frecuencia?
5. ¿Por reconocimiento en el desempeño de los empleados, se han establecido la oportunidad de ascender dentro de la escala jerárquica en la empresa?
6. ¿En la empresa se generan ambientes de convivencia para los empleados de la empresa?