

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADÉMICO		1(112)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	RAMÓN ANDRÉS ROMERO COLÓN		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA		
DIRECTOR	SANDRA QUINTANA ARÉVALO		
TÍTULO DE LA TESIS	APOYO AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DIMANTEC LTDA, EN EL ÁREA DE ALMACÉN DE REPUESTOS EN LA MINA CALENTURITAS (LA LOMA CESAR).		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL SE REFIERE A LAS ACCIONES DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LAS ORGANIZACIONES, LAS CUALES SE RELACIONAN CON EL COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS INCLUYENDO TEMAS COMO NORMAS, FUNCIONES, FORMACIÓN DE EQUIPOS Y MANEJO DE CONFLICTOS. ES UNA DISCIPLINA CIENTÍFICA APLICADA QUE SE ENCUENTRA LIGADO A CUESTIONES PRÁCTICAS Y OBJETO ES AYUDAR A LAS PERSONAS Y A LAS ORGANIZACIONES A ALCANZAR NIVELES DE DESEMPEÑO MÁS ELEVADOS.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 112	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 0	CD-ROM: 1



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

APOYO AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
DIMANTEC LTDA, EN EL ÁREA DE ALMACÉN DE REPUESTOS EN LA MINA
CALENTURITAS (LA LOMA CESAR).

AUTOR

RAMÓN ANDRÉS ROMERO COLÓN

Trabajo de grado para optar el título de Tecnólogo en Gestión Comercial y financiera

DIRECTOR

SANDRA QUINTANA ARÉVALO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PLAN DE ESTUDIOS DE TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA

Ocaña, Colombia

Abril de 2019

Agradecimientos

El autor del trabajo de grado expresa los agradecimientos a la Administradora de Empresas SANDRA QUINTANA ARÉVALO, por su apoyo incondicional en el desarrollo del trabajo de grado.

Del mismo modo a todos los docentes y administrativos de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Índice

Capítulo 1. Apoyo al mejoramiento del clima organizacional en la empresa DIMANTEC LTDA, en el área de Almacén de Repuestos en la mina Calenturitas (La Loma, Cesar).	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General.	3
1.3.2 Objetivos Específicos.	3
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitaciones	5
1.5.1 Delimitación operativa.	5
1.5.2 Delimitación conceptual	5
1.5.3 Delimitación geográfica	5
1.5.4 Delimitación temporal.	5
Capítulo 2. Marco Referencial	6
2.1 Marco Histórico	6
2.1.1 Antecedentes en el contexto internacional de diagnósticos del clima organizacional.	6
2.1.2 Antecedentes en el contexto nacional de diagnósticos del clima organizacional..	9
2.1.2 Antecedentes en el contexto local de diagnósticos del clima organizacional	11
2.2 Marco Teórico	12
2.3 Marco Conceptual	16
2.3.1 Clima Organizacional.	16
2.3.2 Objeto de estudio del clima organizacional	18
2.3.3 Manejo de relaciones interpersonales	19
2.3.4 Comportamiento Organizacional	20
2.3.5 Conflictos	20
2.3.6 Desarrollo Organizacional	20
2.3.7 Factores físicos del ambiente	21
2.4 Marco Legal	21
2.4.1 Constitución Política de Colombia.	21
2.4.2 Ley 100 de 1993	21
2.4.3 El Decreto 1152 de 1999.	21
2.4.4 La Ley 1122 de 2007.	22
2.4.5 Ley 1010 de 2006.	23
2.4.6 ley 1562 de 2012.	26
2.4.7 Decreto 614 de 1984.	27
2.5 Marco contextual	28
Capítulo 3. Diseño metodológico	30
3.1. Tipo de investigación	30

3.2 Población	30
3.3 Muestra	30
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	31
3.5 Procesamiento y análisis de la información	32
Capítulo 4. Presentación de resultados	33
4.1 Diagnóstico del clima organizacional en la empresa DIMANTEC LTDA	33
4.1.1 Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA	33
4.1.2 Diagnostico	47
4.2 Plan de mejoramiento del clima organizacional para la empresa DIMANTEC LTDA	49
4.3 Implementación del plan de mejoramiento que apoye el buen clima laboral dentro de la empresa DIMANTEC LTDA	57
Capítulo 5. Conclusiones	61
Capítulo 6. Recomendaciones	62
Referencias	63
Apéndices	66

Lista de tablas

Tabla 1. La empresa es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras empresas en las que usted ha trabajado o conoce	46
Tabla 2. Trabajaría en otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran.	47
Tabla 3. La dirección hace lo suficiente para mejorar las condiciones del personal	49
Tabla 4. Otras empresas tratan a su personal mejor que ésta	50
Tabla 5. Cumplimiento del trabajo y mejoramiento de la posición en la empresa	51
Tabla 6. Relación con su jefe inmediato	53
Tabla 7. Consulta al jefe en asuntos de trabajo	54
Tabla 8. Si dependiera de usted, haría las cosas de forma diferente a lo que le dice su jefe	44
Tabla 9. Le aprecia su jefe en todo lo que vale	57
Tabla 10. El jefe trata de ayudarlo a mejorar en la empresa	58
Tabla 11. Plan de mejoramiento	64

Lista de figuras

Figura 1. La empresa es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras empresas en las que usted ha trabajado o conoce	46
Figura 2. Trabajaría en otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran.	47
Figura 3. La dirección hace lo suficiente para mejorar las condiciones del personal	49
Figura 4. Otras empresas tratan a su personal mejor que ésta	50
Figura 5. Cumplimiento del trabajo y mejoramiento de la posición en la empresa	51
Figura 6. Relación con su jefe inmediato	53
Figura 7. Consulta al jefe en asuntos de trabajo	55
Figura 8. Si dependiera de usted, haría las cosas de forma diferente a lo que le dice su jefe	56
Figura 9. Le aprecia su jefe en todo lo que vale	57
Figura 10. El jefe trata de ayudarlo a mejorar en la empresa	58

Lista de Apéndices

Apéndice A. Encuesta de diagnóstico del clima organizacional en la empresa DIMANTEC LTDA	78
Apéndice B. Diagrama de Ishikawa	81
Apéndice C. Capacitación toma de decisiones.	84
Apéndice D. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa Dimantec Ltda.	88
Apéndice E. Taller. Importancia de la cooperación	97
Apéndice F. Evaluación de desempeño	102
Apéndice G. Recuento fotográfico	107

Resumen

El comportamiento organizacional, según Robbins (2004) es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Molina (2011) menciona que el comportamiento organizacional es el factor del cual se deriva el clima laboral. El comportamiento organizacional, implica los siguientes aspectos; estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, poder, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional.

El comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales se relacionan con el comportamiento de los grupos incluyendo temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.

Las principales características del comportamiento organizacional son:

Es una disciplina científica aplicada que se encuentra ligado a cuestiones prácticas y objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados, se enfoca en las contingencias al identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho, utiliza métodos científicos al formular hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y se encarga de comprobarlas empíricamente.

Introducción

Es necesario mencionar que el ambiente laboral es muy importante ya que es un factor psicológico en la empresa que puede lograr una mayor o menor productividad, de igual forma es un retrato de la relación entre la organización y sus operarios, y entre los propios operarios en sí. Al analizar esas características, la importancia de mantener un buen clima organizacional en la empresa es clara. Normalmente, el primer paso para la mejoría del clima es hacer una investigación para entender lo que es percibido por las personas que comparten el ambiente (Vega, 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior en el trabajo de grado se encuentra un marco referencial compuesto por un marco histórico a nivel internacional, nacional y local, al igual que conceptos relacionados con el tema, teorías, contexto y leyes y normatividad colombiana.

De otra parte, se mencionó en el diseño metodológico, el tipo de investigación, la población, muestra, técnicas de recolección de información y el procesamiento de la misma, como también, el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos propuestos al inicio de la investigación, los cuales fueron la realización de un diagnóstico del clima organizacional en la empresa DIMANTEC LTDA, la realización de un plan de mejoramiento sobre el clima organizacional y la implementación del plan de mejoramiento que apoye el buen clima laboral, lo que llevo a exponer conclusiones y recomendaciones del trabajo de grado.

Capítulo 1. Apoyo al mejoramiento del clima organizacional en la empresa DIMANTEC LTDA, en el área de Almacén de Repuestos en la mina Calenturitas (La Loma, Cesar).

1.1 Planteamiento del problema

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima organizacional en armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente (Robbins, 2004).

El comportamiento organizacional, según (Robbins, 2004), es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Según (Molina, 2011), menciona que el comportamiento organizacional es el factor del cual se deriva el clima laboral. El comportamiento organizacional, implica los siguientes aspectos; estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, poder, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional.

De otra parte (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2004), definieron el comportamiento organizacional como el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, mostrando la interacción entre las personas y las organizaciones. El comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales se relacionan con el comportamiento de los grupos incluyendo temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.

En la empresa DIMANTEC LTDA, y más específicamente en el área de Almacén de Repuestos, dedicada al suministro de repuestos para equipos mineros CATERPILLAR se ha evidenciado la necesidad de la realización de una medición que permita evidenciar las posibles amenazas en contra del buen clima organizacional, y que muy seguramente afecta las condiciones laborales de los empleados y consiga la prestación del servicio.

En concordancia con lo expuesto se requiere de un plan de mejora para el clima organizacional en el área de mantenimiento de DIMANTEC LTDA, lo anterior teniendo en cuenta que esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones

crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes, por lo que se presentará la presente propuesta en busca de diagnosticar las amenazas y proponer el plan de mejora en dicha área.

1.2 Formulación del problema

¿Al mejorar el clima organizacional en que se contribuye al área de Almacén de Repuestos de la empresa Dimantec Ltda, en la Mina Calenturitas (La Loma, Cesar)?.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General. Apoyar en el mejoramiento del clima organizacional en la empresa DIMANTEC LTDA, en el área de Almacén de Repuestos en la mina Calenturitas (La Loma, Cesar).

1.3.2 Objetivos Específicos. Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa DIMANTEC LTDA

Realizar un plan de mejoramiento del clima organizacional para la empresa DIMANTEC LTDA

Implementar el plan de mejoramiento que apoye el buen clima laboral dentro de la empresa DIMANTEC LTDA

1.4 Justificación

El buen clima laboral representa hoy en día una de las mayores preocupaciones de la gestión de recursos humanos y de la alta gerencia de cada empresa. En DIMANTEC LTDA no es la excepción, pues sus administradores son conscientes de la necesidad de mantener una muy buena relación entre sus funcionarios que permita alcanzar las metas empresariales y un servicio de calidad.

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. Una forma de conocer dicho ambiente, es mediante el clima laboral, ya que al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. (Galicia, García, Leslie, & Hernández, 2010)

De esta forma la presente investigación propone realizar inicialmente un diagnóstico del clima organizacional en el área de mantenimiento para posteriormente realizar la implementación de un plan de mejoramiento que permita contrarrestar posibles amenazas al buen clima laboral, contribuyendo así al desarrollo del buen liderazgo, la comunicación asertiva, la motivación laboral, los incentivos por metas, el reconocimiento de la labor de cada funcionario en pro de siempre lograr las metas en equipo y bajo condiciones de sana y pacífica convivencia.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa. Los obstáculos que se presentaron en el proceso, fue debido al suministro de información errónea o en su debido caso a la omisión de información por parte de los directivos o empleados de la empresa Dimantec Ltda.

1.5.2 Delimitación conceptual. En la presente investigación se tuvo como base la conceptualización de clima organizacional, plan de mejora, comunicación asertiva, liderazgo, teorías organizacionales, entre otras.

1.5.3 Delimitación geográfica. La investigación se desarrolló en la empresa Dimantec Ltda del municipio de la Loma, Cesar.

1.5.4 Delimitación temporal. El tiempo estipulado para la realización de la propuesta fue de 8 semanas contado a partir de la aprobación del proyecto de grado.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Antecedentes en el contexto internacional de diagnósticos del clima

organizacional. A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmósfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento estos estudios se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico. Afirma Sosa (2004) que se piensa en la sensibilización de las organizaciones

complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia.

Según el criterio de Betzhold (2006) a firma “La primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, *laisse faire* (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales”.

De acuerdo a la revisión investigativa, documental y virtual realizada, a nivel mundial se identificaron las siguientes investigaciones:

El desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua”1995 Nieves (1987) a firma:

Este artículo hace un análisis sobre la Investigación desempeño docente y Clima Organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua la cual establece la relación existente entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional, la muestra fue 12 conformada por quince profesores, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte profesores y sesenta alumnos. La percepción de los alumnos permitió establecer que en la medida en que mejore el docente en su rol como orientador, se incrementará la percepción altamente favorable que éstos tienen del Clima Organizacional éste no se modificará de manera alguna en función del desempeño docente en actividades extra cátedra (Nieves, 1987)

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. Salgado, Remeseiro & Iglesias (1986) afirman:

El presente artículo hace parte de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, y hace referencia a una investigación realizada en Oviedo – España la cual estudia la relación entre Clima y Satisfacción en una PYME, la muestra estuvo compuesta por 17 hombres, empleados de primer nivel de una empresa comercializadora de automóviles, con edad promedio de 30 años y antigüedad de 4 años, los

resultados muestran que la satisfacción y el clima son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de Clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción. (Salgado, Remeseiro, & Iglesias)

Clima Organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo Forero, Rincón y Velandia

(2008) a firman:

Este trabajo hace referencia a un estudio realizado en España, el cual tiene como objetivo conocer y medir el Clima Organizacional y el estrés percibido por los profesionales que trabajan en el Servicio de Urgencias del Hospital de Cabueñes de Gijón, determinando los factores que los definen. Se estudió el perfil del profesional, mujer de 36 años, médico, casada, con contrato fijo, con experiencia laboral de 11 años y de 5 en el Servicio de Urgencias y que trabaja a tres turnos, se encontraron relaciones significativas entre el clima organizacional, la personalidad y el estrés, se llega a la conclusión que deberían introducirse modificaciones en la dinámica de la organización y en la estrategia empresarial, por parte de los equipos de dirección y de los responsables de recursos humanos (Forero, Rincon, & Velandia, 2008)

Influencia de la gestión universitaria en el Clima Organizacional: un estudio comparativo

de tres universidades Sánchez (2005) a firma:

La investigación estudia la correlación existente entre la gestión universitaria, Clima y el comportamiento organizacional, identificando como las universidades responden a la interferencia al Ambiente Organizacional: Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería ubicadas en el Departamento de Junín, en la Provincia de Huancayo. En conclusión el estudio reporta que en las universidades existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo, la medición indica que los niveles son aceptables, se percibe de manera favorable la motivación (Sanchez, 2005)

Motivación Laboral y Clima Organizacional en empresas de telecomunicaciones

(factores diferenciadores entre las empresas pública y privada) Segredo (2013) a firma:

El presente artículo, producto de una investigación realizada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá, se orienta a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada; el análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de las dos empresas. Como conclusión no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la

motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones las diferencias pueden ser en lo cultural, legal y jurídico (Segredo, 2013)

Cultura Organizacional en el área administrativa de una institución privada de educación superior en Zacatecas - México. Contreras (2005) afirma:

El artículo hace referencia a la importancia de la Cultura Organizacional para el logro de los objetivos de una institución; En enero de 2006, se realizó una investigación sobre la Cultura Organizacional en una institución privada de educación superior en la ciudad de Zacatecas, México, la cual tenía como objetivo describir la Cultura Organizacional que presenta actualmente el área administrativa de dicha institución, se encuestaron trabajadores distribuidos en 15 departamentos, como resultados se obtuvo describir la institución como una organización con una cultura fuerte-funcional se encontró que hay que mejorar la comunicación interna estableciendo canales formales de comunicación, asimismo puede resultar útil la participación de los empleados en la toma de decisiones, buscar fortalecer la confianza y cooperación entre todos los departamentos que lo conforman (Contreras, 2005)

2.1.2 Antecedentes en el contexto nacional de diagnósticos del clima organizacional.

A nivel nacional las investigaciones hacen un análisis específico entre la relación e incidencia del clima organizacional con la satisfacción laboral y la percepción de calidad de vida para el desempeño laboral y posteriormente la relación del clima con el servicio al cliente y otras investigaciones se relacionan con el mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

De todo ello se puede señalar que la mayoría de investigaciones se realizan con el objetivo de conocer o medir la percepción o interpretación que los trabajadores hacen acerca del ambiente laboral interno de la organización buscando mejorar las relaciones laborales, la comunicación, el sentido de pertenencia con el fin de aumentar la productividad y mejorar el servicio al cliente, la producción y desarrollo en el ámbito del Clima Organizacional.

Según (Salazar Alvarado & Velasquez Castaño, 2009), actualmente el tema del clima y cultura organizacional predomina en todas las empresas, ya que las organizaciones se ha dado cuenta que son factores para el desarrollo de las mismas. Hoy por hoy, es importante que una empresa maneje un adecuado clima y cultura organizacional, ya que diversos estudios han demostrado la influencia de estos factores en el desarrollo de una organización y proporcionan el valor agregado que puede ofrecer una empresa en el mercado.

“El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad y la inclusión de dichos temas en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo” (Giraldo, 2006)

La Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño de los funcionarios de una entidad pública. Martínez y Genara, (1997) manifiesta:

El estudio logro establecer el grado de incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de la entidad objeto de estudio; para esto los investigadores caracterizaron la posible relación entre los factores contemplados en el desempeño laboral, tanto a nivel directivo como profesional administrativo, en términos de correlación y diferencias significativas y establecer la relación de los factores de clima organizacional con las variables de desempeño (Martinez & Genara, 1997)

El Clima Organizacional en el proceso de reestructuración laboral British Petroleum Exploration Colombia, CPF Cusiana León, (1998) afirma:

La investigación identifica y caracteriza el Clima Organizacional en el proceso de reestructuración laboral implementado durante 1997 – 1998. Como conclusión, la autora afirma que el Clima Organizacional de la empresa se caracteriza por la desmotivación del empleado a causa de los procesos de reestructuración, del recorte de presupuesto y del cambio de empleados a otras instalaciones. Argumentan que las necesidades son cubiertas por la empresa a nivel de alimentación, vivienda, seguridad, protección, manejo de riesgos,

respeto, reconocimiento, derecho a intervenir en actividades como el foro de empleados dentro de las instalaciones de B.P(Leon, 1998)

Medición del Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Vías. Aranguren y Novoa, (2001) afirman:

La investigación tuvo como objetivo realizar la medición del Clima Organizacional al personal seleccionado en el Instituto Nacional de Vías de Bogotá para conocer los factores que inciden en el rendimiento y la eficiencia del recurso humano. Como conclusión, los autores afirman que el Clima es parte del ambiente laboral sobre el que se deben aplicar las acciones de los directivos interesados en mejorar la efectividad de la empresa. Para Lograr un Clima Organizacional positivo, no es suficiente la gestión de los directivos, se requiere la participación, la disposición y el esfuerzo de todos los servidores públicos de la empresa (Novoa & Aranguren , 2001)

Propuesta de cambio para mejorar el Clima Organizacional en la empresa Conexel Bulevar Ltda Buendía (2003) manifiesta:

La finalidad de esta investigación fue la de identificar qué factores afectan negativamente el Clima Organizacional de la empresa, y proponer un modelo adecuado para la mejor administración de éste. En este estudio se destaca la importancia del ambiente de trabajo como actor determinante de la eficacia y eficiencia del personal, lo cual permitió la reflexión de la gerencia de la empresa sobre los beneficios de crear y mantener un equilibrio 16 en el Clima Organizacional donde puedan interactuar los grupos que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales (Buendia, 2001)

2.1.2 Antecedentes en el contexto local de diagnósticos del clima organizacional.

A nivel local, no se encontró antecedentes del tema, sobre el clima organizacional, en empresas ubicadas en la Loma, Cesar.

2.2 Marco Teórico

Teorías en el estudio del clima organizacional. Teoría clásica Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas. En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones (Pelayo, 1999)

Técnicas. Producción de bienes o servicios de la empresa. Comerciales: compra, venta e intercambio.

Financieras. Búsqueda y gerencia de capitales.

De seguridad. Protección de los bienes y de las personas.

Contables. Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

Administrativas. Integración de todas las funciones de la dirección.

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

1. División del trabajo. Especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.

2. Autoridad y responsabilidad. Derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.

3. Disciplina. Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando. Recibir órdenes de sólo un superior.
5. Unidad de dirección. Asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales. Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
7. Remuneración del personal. Debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. Centralización. Concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. Cadena escalar. Línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. Orden. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. Equidad. Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal. Disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. Iniciativa. Capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. Espíritu de equipo. Armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico(Pelayo, 1999)

Teoría del comportamiento organizacional. Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano. La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos (Pelayo, 1999)

Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. En este marco, el psicólogo estadounidense DouglasMc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas. El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma. Por ello, es importante tratar de

entender, dentro de un hospital, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario (Pelayo, 1999)

Teoría de la motivación. Existen infinitas guías sobre cómo potenciar nuestra motivación para convertirnos en personas exitosas en el ámbito profesional. Fijarnos nuevos objetivos, ser persistentes, desarrollar la inteligencia emocional... Pero, ¿de qué sirven estas recomendaciones si no conocemos el verdadero origen de la motivación, ese sentimiento interno que despierta algo en nuestro interior?

David McClelland (2016), psicólogo estadounidense especializado en motivación humana y emprendimiento, quiso encontrar una respuesta y desarrolló la teoría de las necesidades (o teoría McClelland), en la que explica los sentimientos/necesidades que llevan a las personas a motivarse y a ser exitosas profesionalmente.

Según esta teoría, la motivación de las personas nace en la búsqueda por satisfacer tres necesidades básicas: la de logro, la de poder y la de afiliación.

Necesidad de logro: querer sobresalir de la media. Al querer cumplir esta necesidad, la persona desarrolla un deseo de excelencia, de trabajo bien realizado y de nuevas responsabilidades. En este caso, la persona se fija metas muy elevadas para demostrarse a sí mismo y a los demás que puede hacer todo lo que se proponga.

Necesidad de poder: hace referencia a la necesidad de controlar e influir sobre otras personas y grupos. En este caso, la persona quiere que la consideren alguien importante, con un

cierto prestigio y status. Necesidad de afiliación: se centra en la necesidad de formar parte de un grupo. La persona, aquí, busca ser popular, tener contacto con los demás y ayudar a otra gente.

Por lo general, los individuos desarrollamos, a lo largo de nuestra vida, los tres tipos de necesidades. No obstante, dependiendo de las circunstancias, podemos desarrollarlas todas al mismo tiempo o bien todo lo contrario, no encontrar ninguna.

Desde Vivir en Flow te proponemos que identifiques tus necesidades y, una vez lo hayas hecho, potencies aquéllas que estén más presentes. Por ejemplo, si una de tus fortalezas es el trabajo en equipo o el liderazgo, es decir, tienes desarrollada la necesidad del logro, te sugerimos que lleves a cabo actividades que te ayuden a potenciarla para así aumentar todavía más tu nivel de motivación.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Clima Organizacional. Diferentes autores han realizado estudios relacionados con el clima organizacional, que demuestran la cercana relación entre el factor humano y la organización. La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional, se desarrolla a partir de los estudios de Lewin et al. En 1939, en el que hace referencia a que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización (Jaime & Araujo, 2011)

Al respecto y frente a cada uno de los enfoques, varios autores han planteado sus posturas y fundamentos que dan soporte a cada uno. Se puede citar a Litwing y Stringer (1968), Schneider y Hall (1975), Schneider y Snyder (1975), que plantean que la percepción es el ingrediente crítico del clima, dejando en evidencia la importancia del individuo, puesto que éste finalmente es quien genera las percepciones y con éstas las interacciones en el contexto organizacional.

Por otro lado, en el trabajo de (Moran & Volkwein, 1992) citado en (Santana & Araujo, 2007, pág. 312), presenta un esquema conceptual para delimitar las distintas definiciones aportadas al clima organizacional. Estos autores proponen cuatro perspectivas sobre este: estructural, perceptual, interactiva y cultural. Bajo el enfoque estructural estos autores plantean que el clima es una manifestación de la estructura de la organización, independiente de las percepciones de los individuos; el enfoque perceptual por su lado hace énfasis en que la base para la formación del clima es el individuo; el enfoque interactivo se refiere a la interacción de los individuos como respuesta, dadas las situaciones objetivas y compartidas de la organización y en el enfoque cultural, el clima se crea por grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia (Jaime & Araujo, 2011)

De acuerdo con James y James en 1989; Reichers y Schneider en 1990; Álvarez en 1992; Toro en 1998; citados por (Toro Alvarez, 2001) el clima organizacional debe ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas, que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. En este sentido el clima organizacional es una realidad que rodea a las personas en su ambiente laboral; alrededor de esta, se forman percepciones que alimentan los

juicios que a su vez permiten decidir, actuar o reaccionar frente a lo vivido laboralmente (Jaime & Araujo, 2011)

Litwing y Stringer citado en (Soberanes Rivas & De la Fuente Islas, 2009, pág. 123), definen el clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno y que influyen en su comportamiento. Dessler (1993), plantea que no hay un consenso en las definiciones sobre el clima organizacional, relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwing y Stringer (Jaime & Araujo, 2011)

Desde la OPS y la OMS (Organización Mundial de la Salud) se define el clima como el “Conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros” (Marín, Melgar, & Castaño, 1992, pág. 92); concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas (Jaime y Araujo s.f.)

2.3.2 Objeto de estudio del clima organizacional. Cada vez se hace más evidente la necesidad de contar con un excelente clima laboral dentro de las organizaciones como estrategia para incrementar la productividad, ya que éste constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación, favoreciéndola

actitud del agente para enfrentar las crisis y los cambios generados dentro del entorno competitivo en el que están inmersas las organizaciones. Por tanto, las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, integrando las necesidades del personal con los de la organización y obteniendo mejores resultados de su principal capital: el recurso humano (Tangarife & Agudelo, 2015)

En consecuencia, estudiar el clima de una organización permite efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora los sistemas de retribuciones (Tangarife & Agudelo, 2015)

2.3.3 Manejo de relaciones interpersonales. Resulta importante resaltar que el factor que más influye en el desarrollo eficiente de las organizaciones es la calidad de las relaciones interpersonales en los colaboradores. La única forma de lograr un desempeño sobresaliente en la empresa es a través de conseguir una conexión positiva entre sus integrantes (Tangarife & Agudelo, 2015)

Existen toda una industria alrededor de ayudar a la gerencia a lograr un ambiente de colaboración dentro de la organización conformada por consultores, entrenadores especializados, libros de autoayuda, etc., la cual está orientada a enseñar cómo gerenciar adecuadamente las relaciones

humanas en el centro de trabajo. Sin embargo, cuando una relación se rompe o se vuelve tirante, no se encuentra suficiente orientación sobre lo que hay que hacer para reconstruir tal conexión y es obvio que, mientras la tensión continúe, la productividad de la empresa se verá afectada (Tangarife & Agudelo, 2015)

Dentro de una organización, es fundamental que las personas vean a las otras como seres humanos con vidas privadas dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo; solo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente tal que permitirá obtener niveles de desempeño extraordinarios (Tangarife & Agudelo, 2015)

2.3.4 Comportamiento Organizacional. Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Jerico, 2005)

2.3.5 Conflictos. Es la percepción y forma en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (Jerico, 2005)

2.3.6 Desarrollo Organizacional. “Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización,

a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento” (Ballen, 2015)

2.3.7 Factores físicos del ambiente. Se refiere a las condiciones de los recursos materiales, es decir: humedad, iluminación, temperatura, aseo, orden, riesgos para la salud durante los desempeños, mantenimiento de herramientas, disponibilidad de recursos tecnológicos, amplitud de área de trabajo, espacio compartido con otros Integrantes de la organización, entre otros (Ballen, 2015)

2.4 Marco Legal

2.4.1 Constitución Política de Colombia. Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

2.4.2 Ley 100 de 1993. Esta norma nace en 1993 y a través de ella se creó el SGSSS, cuyo objetivo es regular el servicio público esencial en salud y crear condiciones de acceso a toda la población en todos los niveles de atención.

2.4.3 El Decreto 1152 de 1999. Contempla los siguientes aspectos. El SGSSS es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos que tienen como función esencial velar porque los habitantes del territorio nacional obtengan:

- i. El aseguramiento de sus riesgos en salud.

ii. El acceso equitativo a un paquete mínimo de servicios de salud de calidad.

iii. Los beneficios de la promoción y protección de la salud pública.

En el desarrollo de este servicio público deberán adelantarse actividades de fomento de la salud, prevención, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad.

Forman parte del SGSS, todas las personas y entidades públicas, privadas o de cualquier naturaleza, que adelanten actividades de aseguramiento de riesgos, prestación de servicios y promoción y protección bajo cualquier modalidad, como también, en lo pertinente, entidades de otros sectores que realizan procesos y actividades similares a las descritas, o conexas con estas, como son entre otras la promoción y protección de los riesgos derivados del trabajo y el medio ambiente, la formación del recurso humano para el sector, la investigación en salud y políticas respectiva, así como la vigilancia y el control sobre la importación, comercialización, producción y distribución de insumos y tecnología para el sector.

2.4.4 La Ley 1122 de 2007. señala entre otros:

Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios.

Artículo 2°. Evaluación por resultados. El Ministerio de la Protección Social, como órgano rector del sistema, establecerá dentro de los seis meses posteriores a la entrada en vigencia de la presente ley los mecanismos que permitan la evaluación a través de indicadores de

gestión y resultados en salud y bienestar de todos los actores que operan en el Sistema General de seguridad Social en Salud.

El Ministerio, como resultado de esta evaluación, podrá definir estímulos o exigir, entre otras, la firma de un convenio de cumplimiento, y si es del caso, solicitará a la Superintendencia Nacional de Salud suspender en forma cautelar la administración de los recursos públicos, hasta por un año de la respectiva entidad.

Cuando las entidades municipales no cumplan con los indicadores de que trata este artículo, los departamentos asumirán su administración durante el tiempo cautelar que se defina. Cuando sean los Departamentos u otras entidades del sector de la salud, los que incumplen con los indicadores, la administración cautelar estará a cargo del Ministerio de la Protección Social o quien este designe.

Si hay reincidencia, previo informe del Ministerio de la Protección Social, la Superintendencia Nacional de Salud evaluará y podrá imponer las sanciones establecidas en la ley.

2.4.5 Ley 1010 de 2006. En relación al clima organizacional es importante enunciar la ley 1010 2006 decretado por el Congreso de la Republica de Colombia, la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones del trabajo. Los artículos relacionados son:

Artículo 1°. Objeto de la ley y bienes protegidos por ella. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Artículo 2°. Definición y modalidades de acoso laboral. Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

Esto se puede dar bajo la modalidad de maltrato laboral, acoso laboral, inequidad laboral, entorpecimiento laboral.

Artículo 6°. Sujetos y ámbito de aplicación de la ley. Pueden ser sujetos activos o autores del acoso laboral:

La persona natural que se desempeñe como gerente, jefe, director, supervisor o cualquier otra posición de dirección y mando en una empresa u organización en la cual haya relaciones laborales regidas por el Código Sustantivo del Trabajo;

La persona natural que se desempeñe como superior jerárquico o tenga la calidad de jefe de una dependencia estatal;

La persona natural que se desempeñe como trabajador o empleado. Son sujetos pasivos o víctimas del acoso laboral;

Los trabajadores o empleados vinculados a una relación laboral de trabajo en el sector privado;

Los servidores públicos, tanto empleados públicos como trabajadores oficiales y servidores con régimen especial que se desempeñen en una dependencia pública.

Artículo 7°. Conductas que constituyen acoso laboral. Se presumirá que hay acoso laboral si se acredita la ocurrencia repetida y pública de cualquiera de las siguientes conductas:

- a) Los actos de agresión física, independientemente de sus consecuencias;
- b) Las expresiones injuriosas o ultrajantes sobre la persona, con utilización de palabras soeces o con alusión a la raza, el género, el origen familiar o nacional, la preferencia política o el estatus social;
- c) Los comentarios hostiles y humillantes de descalificación profesional expresados en presencia de los compañeros de trabajo;
- d) Las injustificadas amenazas de despido expresadas en presencia de los compañeros de trabajo;
- e) Las múltiples denuncias disciplinarias de cualquiera de los sujetos activos del acoso, cuya temeridad quede demostrada por el resultado de los respectivos procesos disciplinarios;

f) La descalificación humillante y en presencia de los compañeros de trabajo de las propuestas u opiniones de trabajo;

g) las burlas sobre la apariencia física o la forma de vestir, formuladas en público;

h) La alusión pública a hechos pertenecientes a la intimidad de la persona;

Artículo 9°. Medidas preventivas y correctivas del acoso laboral.

Los reglamentos de trabajo de las empresas e instituciones deberán prever mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral y establecer un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo para superar las que ocurran en el lugar de trabajo. Los comités de empresa de carácter bipartito, donde existan, podrán asumir funciones relacionados con acoso laboral en los reglamentos de trabajo.

2.4.6 ley 1562 de 2012. De igual manera otra ley que se debe tener en cuenta es la ley 1562, que modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional. El Congreso de la Republica Decreta:

Artículo 1°. Sistema General de Riesgos Laborales. Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.

Artículo 2°. Modifíquese el artículo 13 del Decreto-ley 1295 de 1994, el cual quedará así:

Artículo 13. Afiliados. Son afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales:

a) En forma obligatoria:

1. Los trabajadores dependientes nacionales o extranjeros, vinculados mediante contrato de trabajo escrito o verbal y los servidores públicos; las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas, tales como contratos civiles, comerciales o administrativos, con una duración superior a un mes y con precisión de las situaciones de tiempo, modo y lugar en que se realiza dicha prestación.

2. Las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado son responsables conforme a la ley, del proceso de afiliación y pago de los aportes de los trabajadores asociados. Para tales efectos le son aplicables todas las disposiciones legales vigentes sobre la materia para trabajadores dependientes y de igual forma le son aplicables las obligaciones en materia de salud ocupacional, incluyendo la conformación del Comité Paritario de Salud Ocupacional (Copaso).

2.4.7 Decreto 614 de 1984. Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. Artículo 2. Objeto de la Salud Ocupacional. Las actividades de Salud Ocupacional tienen por objeto:

a) Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de la población trabajadora;

b) Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo;

c) Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo; Ver la Resolución del Min. Protección 2646 de 2008

d) Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo;

e) Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones;

f) Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública(República de Colombia, 2017).

2.5 Marco contextual

El nombre de El Paso aparece ya en 1544 para denominar una de las encomiendas de indios chimilas establecidos mucho antes de la llegada de los conquistadores españoles. El documento más antiguo hace referencia al paso o lugar viable escogido por el adelantado Alfonso Luis de Lugo en 1544, entre el cabo de la Vela, en la península de la Guajira y la población de Tamalameque, durante su viaje hacia el corazón del Nuevo Reino de Granada. El pueblo fue conocido como San Antonio de El Paso del Adelantado(Gutierrez Hinojosa, 2000).

De otra parte, de acuerdo con los vestigios arqueológicos, el poblamiento de El Paso del Adelantado se inició hace 10 000 o 20 000 años. Las rutas de poblamiento fueron variadas, tal cual lo atestiguan las diferentes familias lingüísticas y el diverso desarrollo cultural (paleoindio, arcaico, formativo, etc.). A la llegada de los españoles en el siglo XVI, tres grandes familias lingüísticas ocupaban la mayor parte del territorio: los arawaks, los caribes y los chibchas, en distintos estados del formativo. Dos grupos chibchas: los taironas y los muiscas, se destacan en el formativo superior.

El clima local es caliente. Dentro de la geografía pasera vale la pena reseñar el río Cesar. El movimiento de población rural hacia áreas urbanas ha sido significativo. La población urbana aumentó del % de la población total en 1951 a aproximadamente el % hacia 1994. Densidad de menos de una persona por kilómetro cuadrado. La migración de paseros es debido a dificultades económicas, principalmente. Niveles de educación preescolar, educación básica y educación media. La escolaridad normal: educación básica y media, es de once años, aunque es muy común que la lectoescritura se inicie en preescolar (Gutierrez Hinojosa, 2000).

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1. Tipo de investigación

El presente proyecto de investigación, se desarrolló bajo el tipo de investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo que permitió conocer el diagnóstico del clima organizacional dentro de la empresa. Las características de una investigación dependen del propósito que se pretende alcanzar. Éstas son determinantes para el nivel de complejidad de la investigación y el tipo de estudio que se intenta desarrollar (Avila Baray, 2006) (p.45).

En lo que corresponde al nivel de investigación, para (Arias, 2004), lo expresa como el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. (p.21). Por lo tanto, puede darse como una investigación exploratoria, descriptiva y explicativa.

3.2 Población

La población objeto de estudio estuvo integrada por 70 trabajadores que desarrollan sus funciones dentro de la empresa DIMANTEC LTDA en el área de mantenimiento.

3.3 Muestra

N= Población

Zc= Indicador de Confianza (1.95)

P= Proporción de aceptación (0.5)

q= proporción de rechazo (0.5)

E= Error poblacional dispuesta a asumir (0.05)

$$n = \frac{N * (Zc)^2 p * q}{N - 1 * (E)^2 + (Zc)^2 p * q}$$

n es la muestra y para ello se realizó la siguiente formula

n es igual a N que es la población por (Zc que es el indicador de confianza) por dos por p que es la proporción de aceptación por q que es la proporción de rechazo.

Esta operación se divide sobre N que es la población menos uno y se multiplica por (E que es el error población dispuesta a asumir) por dos más (el indicador de confianza) por dos y multiplicado p que es la proporción de aceptación por q que es la proporción de rechazo.

A continuación, la fórmula de forma matemática:

$$n = \frac{70 * (1.95)^2 * 0.5 * 0.5}{70 - 1 * (0.05)^2 + (1.95)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 64$$

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Una vez obtenida la información se procedió al análisis cuantitativo mediante la utilización de tablas que permitió conocer la frecuencia de los datos arrojados por la encuesta, y a su vez la situación del clima organizacional en el área de mantenimiento.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

El primer objetivo se realizó a través de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de mantenimiento en la empresa DIMANTEC LTDA, que permitió conocer el diagnóstico de clima organizacional en el área delimitada.

El segundo y tercer objetivo fueron el resultado de las medidas que se tomaron posterior a conocer el diagnóstico del clima organizacional en el área de mantenimiento en la empresa DIMANTEC LTDA.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Diagnóstico del clima organizacional en la empresa DIMANTEC LTDA

4.1.1 Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA. Con el objetivo de apoyar en el mejoramiento del clima organizacional, se aplicó una encuesta a los 64 empleados del área Almacén de Repuestos en la mina Calenturitas (La Loma, Cesar) y a continuación se muestra los resultados de la misma.

Sentido de pertenencia. Según (González, 2011), en cuanto al sentido de pertenencia, actualmente, no solo los recursos financieros, tecnológicos o materiales representan los valores de una empresa, por el contrario, elementos como la información, la comunicación y la gente deben hacer parte de las fortalezas de cualquier organización contemporánea. En un mundo tan competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios desborda la orden del día y las descargas publicitarias son cada vez más fuertes, las empresas buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia.

En muchas ocasiones la ventaja comparativa está personificada por los trabajadores y, ante todo, por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la empresa, sus operaciones y objetivos. Los empleados que no se identifican con lo que hacen, en la empresa, que hablan mal de los jefes o del producto se convierten en líderes negativos, pues son multiplicadores de una muy mala imagen. Por el contrario, si un trabajador está convencido que la empresa es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de

las metas de la misma y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo(González, 2011).

Tabla 1.

La empresa es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras empresas en las que usted ha trabajado o conoce

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es una de las mejores empresas que conozco.	32	50%
Más o menos, es igual que todas.	13	20%
Es un poco mejor que la mayoría.	19	30%
Es una de las peores que conozco.	0	0%
TOTAL	64	100%

Nota.Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

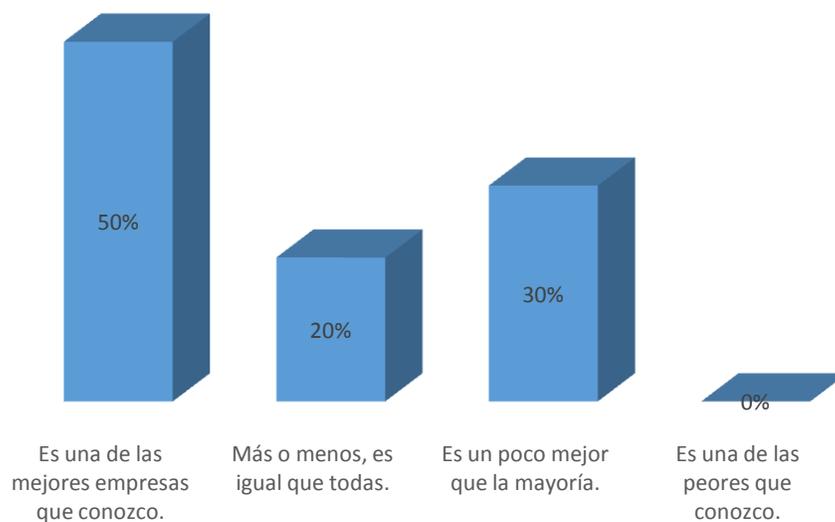


Figura 1. La empresa es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras empresas en las que usted ha trabajado o conoce

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

El 50% de los empleados encuestados es decir la mitad de ellos afirma que la empresa DIMANTEC LTDA, es una de las mejores que conoce y donde ha trabajado con mayor agrado y

sentido de pertenencia logrando con esto un mejor desempeño en todas las funciones asignadas, de otra parte, el 30% dice que es un poco mejor que la mayoría, donde han laborado y por último el 20% no está muy convencido que sea la mejor, según ellos existen mejores y con excelentes condiciones para el trabajador que la mencionada.

Tabla 2.

Trabajaría en otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inmediatamente.	7	11%
Muy probablemente.	23	36%
En algunos casos, sí.	15	23%
Lo pensaría mucho antes de irme.	19	30%
TOTAL	64	100%

Nota.Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

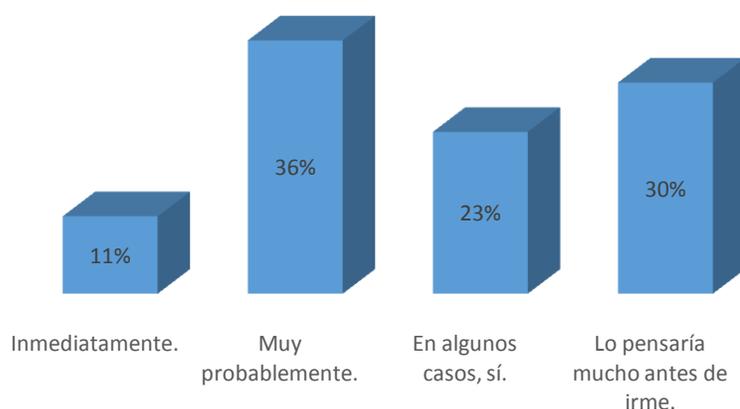


Figura 2. Trabajaría en otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran.

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

Los trabajadores a través de la historia han buscados mejorar condiciones y garantías laborales, es por esto que el 36% dicen que es muy probable trabajar en otra empresa, suponiendo que le pagarían igual y que puedan desempeñar el trabajo que le ofrecieron, aunque se debe resaltar que un porcentaje importante es decir el 30% dicen que lo pensarían mucho antes de irse, ya que están satisfechos con las condiciones ofrecidas por la empresa y el clima organizacional es agradable para ellos.

De igual forma no se puede desconocer que el 23% dice que en algunos casos sitomarían el nuevo empleo y el 11% de lo haría de forma inmediata, con lo que se puede decir que este porcentaje de empleados no están completamente satisfechos con las condiciones laborales ofrecidas por la empresa.

Imagen. La imagen corporativa es el activo más valioso de una empresa. Los edificios, equipos, productos en bodega, incluso las marcas, tienen un valor ínfimo comparado con el de la imagen corporativa, que se forja a lo largo del tiempo y cuyo valor monetario es incalculable. En un mundo tan competitivo como el actual, resulta sumamente importante que las empresas se preocupen de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre sus organizaciones.

En la actualidad, la imagen que transmite una empresa es uno de los factores fundamentales en las decisiones de sus clientes, proveedores, entidades financieras y todo lo que lo rodea. Es un elemento diferenciador de la competencia y que, por lo tanto, permite que su negocio se posicione en la mente de los clientes (Entrepreneur.com, 2010).

Tabla 3.

La dirección hace lo suficiente para mejorar las condiciones del personal

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sinceramente, sí.	19	30%
Se preocupa bastante.	22	34%
Hace lo corriente.	15	23%
No mucho.	0	0%
Hace poco en este sentido.	8	13%
No se preocupa.	0	0%
TOTAL	64	100%

Nota.Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

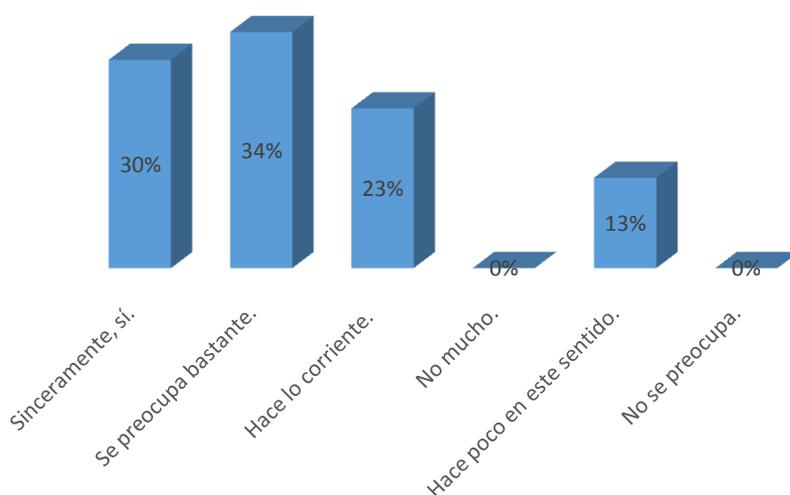


Figura 3. La dirección hace lo suficiente para mejorar las condiciones del personal

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

Se dice que sentirse a gusto en el trabajo es uno de los condicionantes más importantes para ser productivo y contribuir positivamente tanto a la economía como a la sociedad, por lo tanto, es de afirmar que según la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Dimantec Ltda., el 34 y 30% dice que la dirección se preocupa y hace lo suficiente para mejorar las condiciones del personal, mientras que el 13% afirman que los directivos de la empresa hacen muy poco por procurar el bienestar de los empleados.

Tabla 4.*Otras empresas tratan a su personal mejor que ésta*

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, todas.	0	0%
Bastantes.	0	0%
Algunas.	10	16%
Muy pocas.	0	0%
Ninguna.	54	84%
TOTAL	64	100%

Nota.Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA



Figura 4. Otras empresas tratan a su personal mejor que ésta

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

Es de anotar que, según la gran mayoría de los empleados, es decir el 84% dicen que ninguna empresa trata mejor a su personal que esta, y por lo tanto no ven la necesidad de emigrar a otras empresas, mientras que el 16% de las mismas, siendo los trabajadores que han manifestado su inconformidad en el trabajo afirman, que algunas empresas tratan a su personal mucho mejor que en la que están laborando en la actualidad.

Organigrama. El organigrama es un esquema organizacional que representa gráficamente la estructura interna de una empresa. Es especialmente útil para el departamento de recursos humanos ya que le permite visualizar rápidamente la jerarquía de la empresa por equipos, en función de quién reporta a cada persona, o quién está al cargo de cada equipo o empleado.

Tabla 5.

Cumplimiento del trabajo y mejoramiento de la posición en la empresa

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí.	31	49%
Es lo probable.	29	45%
Es poco probable.	2	3%
No. Aquí es inútil aunque se cumpla bien con el trabajo.	2	3%
TOTAL	64	100%

Nota.Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

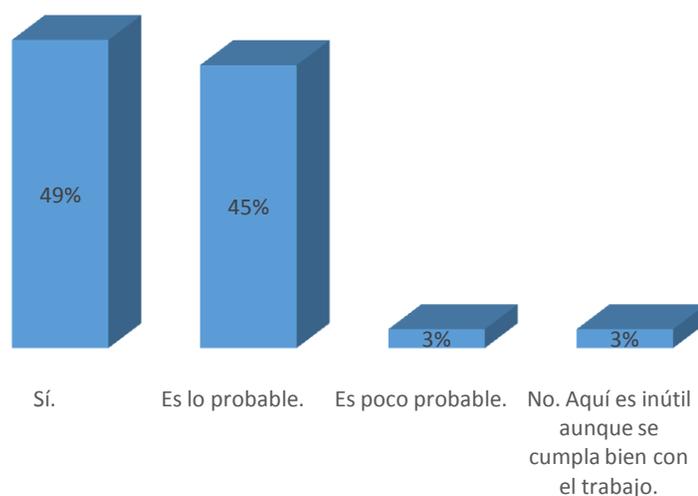


Figura 5. Cumplimiento del trabajo y mejoramiento de la posición en la empresa

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

En todas las empresas se deben crear nuevos puestos de trabajo, modificando la estructura y la actualización de las remuneraciones siendo estas situaciones que llevan al desarrollo del puesto de trabajo y el empleado como tal. Todos estos datos se deben recopilar durante el análisis del puesto, actividades y procesos del trabajo, las responsabilidades, las acciones físicas, la comunicación, las máquinas y herramientas utilizadas, los conocimientos necesarios, las normas y el contexto del mismo.

Por lo anterior se debe decir que el 49% de los empleados encuestados dicen que, en el cumplimiento del trabajo, se tiene la posibilidad de mejorar la posición en la empresa, por lo que ven una buena opción de superación laboral, de igual forma el 45%, afirman que es muy probable mejorar las condiciones actuales.

Relaciones interpersonales. El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales (Adame, 2011).

Tabla 6.*Relación con su jefe inmediato*

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes.	28	44%
Buenas.	29	45%
Corrientes.	1	2%
Un poco tirantes.	4	6%
Desagradables.	2	3%
TOTAL	64	100%

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

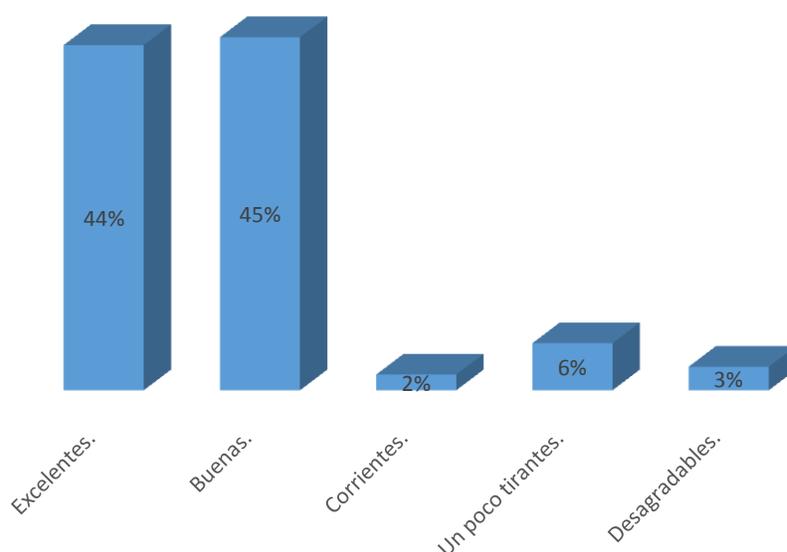


Figura 6. Relación con su jefe inmediato

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

Los trabajadores buscan un ambiente de trabajo agradable, para construir un adecuado clima laboral sano, es importante que el vínculo que une a las personas con sus superiores sea lo más amable y correcto posible, manteniendo una relación estrecha sin excederse en la confianza, ni dificultando la comunicación entre éstos y el equipo.

Por lo anterior se debe decir, que el 45% de los empleados afirman que la relación con el jefe inmediato es buena, de igual forma el 44% dicen que son excelentes con lo que se evidencia que la mayoría de los encuestados poseen buenas relaciones con el jefe, aunque no se puede desconocer que el 6% dicen que son tirantes, el 3% desagradables y el 2% corrientes, siendo estos los funcionarios inconformes en el ente económico.

Relaciones interpersonales o comunicación. A pesar de que todas las personas se relacionan y se comunican diariamente, no siempre se detienen a reflexionar sobre la importancia de ello ni acerca de los problemas que se pueden presentar al respecto. Tal situación puede dificultar la toma de decisiones para mejorar la forma de relacionarse de una manera más positiva y creativa.

En el entorno de trabajo las relaciones laborales juegan un papel fundamental, ya que es el lugar en el que pasamos la mayor parte del, por lo que, dedicar un mínimo esfuerzo a crear, mantener y fortalecer los lazos con los compañeros debería ser una más de nuestras tareas.

Tabla 7.

Consulta al jefe en asuntos de trabajo

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca.	1	2%
Parece que le molesta discutir los asuntos con los colaboradores.	5	8%
Alguna vez me consulta algo.	11	17%
Cambia impresiones conmigo a menudo.	16	25%
Suele tomar en consideración lo que le digo.	31	48%
TOTAL	64	100%

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

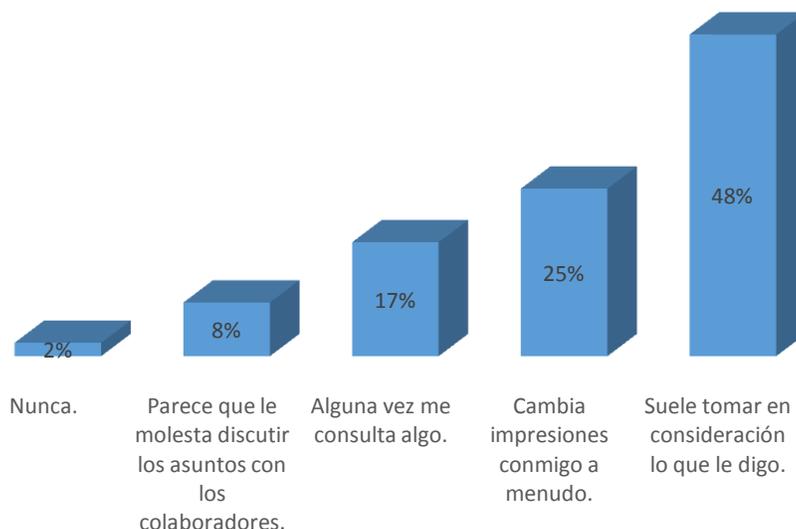


Figura 7. Consulta al jefe en asuntos de trabajo

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

La mayoría de las empresas a menudo se olvidan de que los empleados son seres humanos y no robots. Es imperativo que las empresas se esfuercen por hacer que sus empleados se sientan valorados pues ese “sentimiento” produce un impacto positivo inmediato, que fluye del empleado hacia el cliente.

En la empresa Dimantec Ltda., se evidencia una buena relación entre el jefe y los empleados teniendo en cuenta la opinión de los mismos para la toma de decisiones, es por esto que el 48% afirma, que se suele tomar en consideración lo que se dice, mientras que el 25% dice que a menudo se intercambian impresiones del jefe con los empleados, reflejando una buena relación entre los mismos, de igual forma se debe decir que tan solo el 10% no poseen intercambio de ideas con sus jefes.

Tabla 8.

Si dependiera de usted, haría las cosas de forma diferente a lo que le dice su jefe

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi siempre las haría de otra manera.	5	8%
Cambiaría bastantes cosas muchas veces.	3	5%
Haría ligeras modificaciones muy a menudo.	13	20%
Pocas veces tendría que cambiar cosas de detalle.	21	33%
Casi nunca tendría que cambiar sus planes.	22	34%
TOTAL	64	100%

Nota.Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

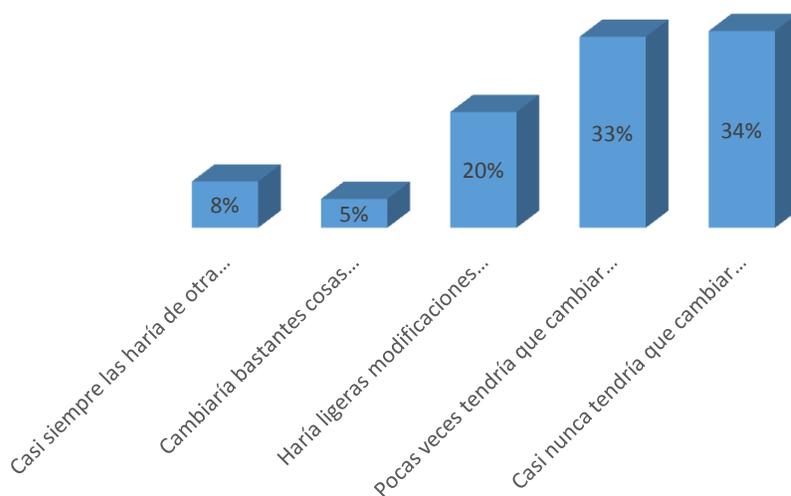


Figura 8. Si dependiera de usted, haría las cosas de forma diferente a lo que le dice su jefe

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

Los encuestados afirman en un 34% que, no hay necesidad de cambiar la forma como desarrolla los planes el jefe, de igual forma el 33% dicen que pocas veces tendría que cambiar pequeños detalles de la labor realizada, de igual forma el 20% haría ligeras modificaciones muy a menudo, con lo que se evidencia que los empleados en su mayoría están conformes con la labor desarrollada por el jefe directo de cada área.

Tabla 9.*Le aprecia su jefe en todo lo que vale*

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No. En absoluto.	3	5%
A veces es un poco injusto conmigo.	14	22%
Me estima en lo que valgo.	45	70%
Me estima en más de lo que valgo.	2	3%
TOTAL	64	100%

Nota.Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

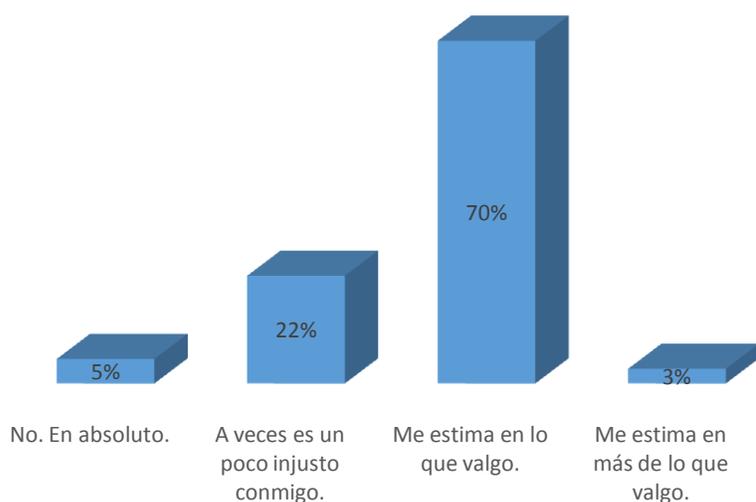


Figura 9. Le aprecia su jefe en todo lo que vale

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

El 70% de los empleados afirman que el jefe inmediato estima mucho lo que vale cada empleado, con lo que evidencia que la gran mayoría se sienten parte importante de la empresa y consideran que sus decisiones son tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes en la empresa, aunque no se puede desconocer que el 22% dicen que a veces es un poco injusto con ellos, siendo el porcentaje que se encuentra inconforme en la empresa.

Tabla 10.

El jefe trata de ayudarle a mejorar en la empresa

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Francamente, sí.	9	14%
Por lo general, tiene voluntad.	27	42%
No hace nada para ayudarme.	19	30%
Le molesta que prosperen sus colaboradores	9	14%
TOTAL	64	100%

Nota.Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

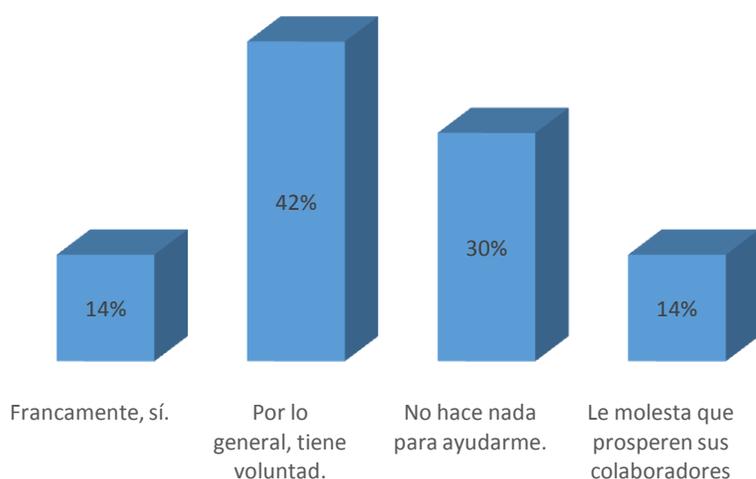


Figura 10. El jefe trata de ayudarle a mejorar en la empresa

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DIMANTEC LTDA

Toda empresa organizada y bien estructurada ha de diseñar y ejecutar las políticas que le permitan manejar adecuadamente a su personal, tanto en lo salarial como en los ascensos al interior de la empresa, por lo tanto, se debe tener claro que el sueldo satisface las necesidades de los trabajadores, pero también es motivante para ellos los ascensos que pueden tener en el puesto de trabajo. Por lo tanto, el 42% de los empleados dicen que el jefe trata de ayudarles a mejorar las condiciones en la empresa, de otra parte, el 30% dice que no hace nada por ayudarlos y el

14% afirman que el jefe le molesta que los empleados asciendan al interior de la empresa y mejoren sus condiciones laborales.

4.1.2 Diagnostico. Cuando las personas entran a formar parte de la Organización empiezan a entender que su papel dentro de ellas es determinante para el cumplimiento de las metas y a la vez empiezan a establecer relaciones e interactuar con personas de otras áreas para la conexión de muchos procesos y la entrega de información(Cámara de Comercio, 2012).

El ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y estas influencias dependen de la percepción y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales. Por lo tanto un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos(Cámara de Comercio, 2012).

Teniendo claro el concepto de clima organizacional y la importancia que este tiene en la empresa se debe decir que en Dimantec Ltda., la mitad de los empleados dicen que según su experiencia laboral, esta empresa es una de las mejores en el mercado y es donde han trabajado con mayor agrado y sentido de pertenencia logrando con esto un mejor desempeño en todas las funciones asignadas.

De otra parte, en cuanto a las condiciones laborales de la empresa la mayoría de los empleados dicen que es muy probable trabajar en otro ente económico, suponiendo que le

pagarían igual y que puedan desempeñar el trabajo que le ofrecieron, como también dicen que tomarían un nuevo empleo si les ofrecen mejores condiciones laborales y de ascenso o escala laboral.

Como también es de resaltar que la mayoría de los empleados dicen que se sienten a gusto en el trabajo que desempeñan a diario, siendo este uno de los condicionantes más importantes para ser productivo y contribuir positivamente tanto a la economía como a la sociedad, por lo que se debe anotar que la gran mayoría de los empleados, dicen que ninguna empresa trata mejor a su personal que esta, y por lo tanto no ven la necesidad de emigrar a otras empresas.

De igual forma, los empleados encuestados dicen que, en el cumplimiento del trabajo, se tiene la posibilidad de mejorar la posición en la empresa, por lo que ven una buena opción de superación laboral, es por esto que la relación con el jefe inmediato es buena, evidenciando una buena relación entre el jefe y los empleados teniendo en cuenta la opinión de los mismos para la toma de decisiones.

Como también es importante resaltar que no hay necesidad de cambiar la forma como desarrolla los planes el jefe, ya que los empleados están conformes con la labor desarrollada por el mismo en cada área, de igual forma se estima y se valora al empleado y las opiniones que puede aportar para mejorar los procesos, por lo que se sienten parte importante de la empresa, como también sienten que se les trata de mejorar las condiciones laborales en la organización lo que es motivante para ellos.

4.2 Plan de mejoramiento del clima organizacional para la empresa DIMANTEC LTDA

Según (Duque, 2008), a través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Ventajas. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

El Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

Hay que hacer inversiones importantes.

De otra parte a través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes (Duque, 2008).

Teniendo en cuenta el análisis del diagnóstico expuesto anteriormente, diagrama de Ishikawa (Ver apéndice B) y desde el conocimiento adquirido, se plantean las siguientes estrategias de intervención como propuestas que si son aceptadas por la gerencia e implementadas en la empresa, se podrá intervenir efectivamente los aspectos críticos más relevantes, contribuyendo de esta manera, a facilitar la toma de decisiones, en pro del logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción del talento humano.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que una de las principales falencias identificadas en el estudio del clima organizacional en la empresa Dimantec Ltda., es la participación de la toma de decisiones, liderazgo para lograr que los colaboradores tengan sentido de pertenencia, la cooperación entre los empleados, la motivación, las relaciones interpersonales, teniendo en cuenta la comunicación y el control para conocer las fortalezas de cada uno de los empleados, se propone un plan de mejoramiento para optimizar las actividades realizadas en la empresa.

De otra parte, se debe decir que con la implementación del plan de mejoramiento se logrará en la organización un mayor compromiso de los empleados, se podrá tener o conformar una comunidad con visión de futuro; el compromiso debe ser de todos y para todos, generando la construcción de una empresa más humana y comprometida con la comunidad.

Objetivo. Proponer un plan de mejoramiento para la empresa Dimantec Ltda., como herramienta que contribuya al logro de los objetivos corporativos y mejoramiento de la gestión operativa, interviniendo a su vez el clima organizacional, impactando en el grado de satisfacción de los trabajadores de la organización y por ende del cliente externo, a través de la motivación y el compromiso de los empleados, de la excelencia en el servicio y de una efectiva Gerencia de los procesos en cada una de las unidades, mejorando la productividad y la competitividad.

Alcance. El objeto de este procedimiento es proporcionar una guía para elaborar, poner en práctica y evaluar planes de mejora a partir de los resultados obtenidos en un proceso de evaluación de calidad.

Su aplicación debería cubrir la necesidad de la empresa Dimantec Ltda., en los procesos y desarrollo de las actividades desarrolladas a diario, así como mejorar el clima organizacional.

Tabla 11.*Plan de mejoramiento*

EMPRESA.		Dimantec Ltda.					
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN.		Ramón Andrés Romero Colón					
AÑO.		2018					
ASPECTOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	PROCEDIMIENTO	CALENDARIO	INDICADOR
Toma de decisiones	Recalcar la importancia de involucrar a los empleados de la empresa Dimantec Ltda., en la toma de decisiones. Aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones.	Realizar reuniones mensuales para evaluar el comportamiento del mes e implementar estrategias para mejorar el siguiente. Implementar la lluvia de ideas de los empleados. Someter a votación las decisiones que pueda afectar las	Jefe de recursos humanos	Recursos humanos. Jefe de recursos humanos Recursos físicos. Sala de reuniones Recurso tecnológico. Computador, proyector Recurso administrativo. Cronograma de actividades	Se envía un correo a los empleados en el que se citará para la reunión, procurando que esta no afecte su horario de trabajo.	El día 30 de cada mes	No de personas que asisten a las reuniones/No de empleados X 100

Tabla 11. (Continuación)

		actividades de los empleados.					
Liderazgo	Fortalecer el liderazgo para mejorar el clima organizacional.	Reunirse con cada empleado y preguntar cómo se siente con la labor realizada.		Recursos humanos. Jefe de recursos humanos y empleados	Se convocará a reuniones por medio de correo electrónico.	Los días que sean necesarios	No de empleados insatisfechos/No de empleados X 100
	Mejorar la relación entre jefe y empleados.	Capacitar a los jefes en buenas formas de liderazgo.	Jefe de recursos humanos	Recursos físicos. Sala de reuniones e instalaciones de la empresa.	Se aplicará la encuesta de satisfacción interna a los empleados, cada semestre.	Encuestas cada semestre	Actitud favorable de los empleados a sus jefes/puntuación total de las encuestas X 100
	Aumentar la motivación y orientar al empleado a cumplir con sus metas.	Hablar con el empleado que se siente inconforme con el clima organizacional y escuchar sus quejas.		Recurso tecnológico. Computador, proyector			
		Aplicar a los empleados encuestas periódicas sobre el trato que se tiene entre el jefe y empleados.		Recurso administrativo. Plan de capacitación.			
Cooperación	Fortalecer las relaciones laborales para mejorar la	Por medio del líder lograr mostrar la importancia de la	Jefe de recursos humanos	Recursos humanos. Jefe de recursos humanos y	Los equipos de trabajo se conforman cada mes con el objetivo de que exista	El día 15 de cada mes	No de empleados que aumentan su rendimiento/No

Tabla 11. (Continuación)

	productividad en la empresa.	colaboración de todos los empleados.		empleados	rotación y se interactúe con los demás compañeros.		de empleados X 100
	Disminuir la percepción negativa que tienen algunos empleados sobre la poca colaboración que existe en la empresa.	Motivar a brindar un mayor apoyo mutuo.		Recursos físicos. Sala de reuniones	Convocar a reuniones a través del correo electrónico.		
	Creación de equipos de trabajo eficientes.			Recurso tecnológico. Computador			
Motivación	Realizar actividades que aumente el nivel de motivación que tienen los empleados.	Bonificaciones.	Jefe de recursos humanos	Recursos humanos. Jefe de recursos humanos y empleados	Los incentivos se darán luego de la evaluación del desempeño	El día 30 de cada mes.	No de empleados que reciben incentivos/No de empleados X 100
	Crear incentivos que generen compromiso y esfuerzo.	Un día libre en su cumpleaños		Recursos físicos. Instalaciones de la empresa.			No de empleados satisfechos/No de empleados X 100
		Felicitaciones en público por el trabajo en grupo y la labor realizada.		Recurso tecnológico. Computador, proyector			

	Reconocer el trabajo que realizan los empleados.	Nombrar al empleado del mes.		Recurso administrativo. Tabla de incentivos			
		Aplicar evaluaciones de desempeño					
Comunicación	Desarrollar actividades de integración.	Conformar equipos para la práctica de deportes.	Jefe de recursos humanos	Recursos humanos. Jefe de recursos humanos, empleados y familia	Manejar equipos de trabajo para lograr una mejor comunicación y confianza entre ellos.	En el primer y segundo semestre del año	No de personas asistentes a las actividades/No de empleados X 100
	Establecer canales de comunicación internos efectivos al interior de la empresa.	Realizar eventos donde toda la familia pueda participar.		Recursos físicos. Instalaciones de la empresa. Instalaciones ajenas a la empresa.	Las actividades se deben hacer cada tres o cuatro meses.		
		Realizar capacitaciones al aire libre, para lograr la liberación de estrés.		Recurso tecnológico. Computador, proyector			
		Establecer indicadores de cumplimiento de la labor realizada.		Recurso administrativo. Indicadores de cumplimiento. Cronograma de			

				actividades Cronograma de capacitaciones			
Control	Aplicar evaluaciones con el objetivo de conocer el desempeño de los empleados, al igual que descubrir las áreas de oportunidad del mismo.	Evaluación	Jefe de recursos humanos	<p>Recursos humanos. Jefe de recursos humanos y empleados.</p> <p>Recursos físicos. Instalaciones de la empresa.</p> <p>Recurso tecnológico. Computador, proyector</p> <p>Recurso administrativo. Indicadores, evaluaciones</p>	La evaluación se hará cada seis meses.	Primer y segundo semestre de cada año	No de personas evaluadas/No de empleados X 100
					Retroalimentación a los empleados		

Nota. Fuente. Autor del proyecto

4.3 Implementación del plan de mejoramiento que apoye el buen clima laboral dentro de la empresa DIMANTEC LTDA

Una implementación es la ejecución u/o puesta en marcha de una idea programada, ya sea, de una aplicación informática, un plan, modelo científico, diseño específico, estándar, algoritmo o política. A menudo todos estos pasos son gestionados y dirigidos por un jefe de recursos humanos que utiliza metodologías para la adecuada implementación.

En la empresa Dimantec Ltda., como se mencionó requiere que sea implementado aspectos importantes de su plan de mejoramiento como es la toma de decisiones, el liderazgo, la cooperación, la motivación, la comunicación y el control, para una adecuada realización de las actividades al interior de la empresa.

Para lo cual se diseñó lo siguiente:

Toma de decisiones. La toma de decisiones se ha convertido en una dinámica más del entorno cotidiano de las personas. Tanto es así que, a veces, se llevan a cabo de forma inconsciente o impulsiva. Es en estos casos en los que hay que poner más atención, ya que son los más peligrosos. Desde el punto de vista empresarial, repetir los fracasos del pasado; justificar constantemente los errores; delegar las tareas por exceso y por defecto; ser dependientes; y la falta de compromiso, son algunos de los factores que pueden llevar a tomar decisiones inapropiadas para las compañías.

Teniendo en cuenta lo anterior se implementó una capacitación sobre la importancia de la toma de decisiones en la empresa y la forma como los empleados pueden participar en dichas decisiones (Ver apéndice C).

Liderazgo. El liderazgo empresarial consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial en empresa y trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.

Características del liderazgo empresarial. Buena capacidad de comunicación, buena capacidad de motivación del equipo, carisma, entusiasmo, capacidad de resolución, organización y capacidad para gestionar los recursos, visión de futuro, capacidad de negociación, creatividad, disciplina, escucha activa, honestidad, estrategia, capacidad para tomar decisiones y buena imagen.

Teniendo en cuenta lo anterior se habló y escucho a cada uno de los empleados inconformes con los procesos y liderazgo en la empresa, como también se le aplicó una encuesta para conocer sus inconformidades y puntos de vista (Ver apéndice D).

Cooperación. La cooperación empresarial constituye una de las mejores opciones estratégicas para superar limitaciones. A través de la cooperación, las empresas consiguen un mayor tamaño operativo que, a menudo, resulta necesario para acceder a determinados proyectos. Conocer los diferentes tipos de cooperación, sus ventajas e identificar las posibilidades

que una empresa puede tener alrededor para mejorar su competitividad es hoy de suma importancia en el desarrollo de la estrategia empresarial.

Motivación. En la empresa es muy importante la motivación de los empleados ya que la organización necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometerse ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

Teniendo en cuenta lo anterior en la empresa Dimantec Ltda., se acordó que el día 30 de cada mes, se premiará a los empleados destacados con bonificaciones, un día libre en su cumpleaños, felicitaciones y reconocimiento en público por el trabajo en grupo y la labor realizada y nombrar al empleado del mes.

Comunicación. Mantener un clima de comunicación constante en el seno de la empresa es fundamental para que todo funcione como debe de funcionar. Pero más aún en épocas difíciles, en las que es fácil que surjan dudas, rumores y suposiciones sobre la estabilidad de los puestos de trabajo o del sueldo o, incluso, sobre la viabilidad de la empresa.

Con el objetivo de mejorar la comunicación entre los empleados de la empresa Dimantec Ltda., se empezó a organizar los diferentes equipos para practicar deporte, esto logrando una mayor integración, trabajo en equipo y armonía, de igual forma esto permitirá mejorar los canales de comunicación internos, motivar al recurso humano, retener a los mejores en nuestra organización, informar de lo que ocurre dentro de la empresa, contribuir a implantar cambios y mejorar objetivos de la empresa.

Control. La necesidad del control se basa, principalmente, en su interacción con la planeación, y así ambas se complementan y refuerzan, sustentándose en los fundamentos del control organizacional que son:

La modalidad, la fuente, el esquema y el propósito de control.

Para llevar un control adecuado en la empresa se aplicará una evaluación con el objetivo de conocer el desempeño de los empleados, al igual que descubrir las áreas de oportunidad del mismo, esta será aplicada cada semestre es decir dos en el año en los meses de junio y diciembre, de igual forma se retroalimentará a los empleados para mejorar las debilidades y aumentar las fortalezas de los miembros de la organización (Ver apéndice F).

Capítulo 5. Conclusiones

Al realizar el diagnóstico para conocer la situación laboral actual de los empleados de la empresa Dimantec Ltda., se pudo determinar que los componentes del clima organizacional y los factores positivos directamente alineados con el desarrollo de la productividad, estuvieron basados en situaciones favorables, a la disposición de trabajar en equipo, al apoyo a los jefes para atender dudas, inquietudes o problemas, percepción de tareas de mucha importancia, existencia de buenas relaciones de amistad y compañerismo.

De otra parte, se presenta un plan de mejoramiento que incluye factores internos de la empresa que se deben mejorar, optimizando los procesos al interior de la empresa, teniendo de igual forma la finalidad de desarrollar una cultura organizacional orientada al adecuado desarrollo de las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

Por último, teniendo en cuenta las debilidades encontradas en la empresa que afecta el clima organizacional como es la toma de decisiones, el liderazgo, la cooperación, la motivación, la comunicación y el control, se implementó el plan de mejoramiento con el objetivo de apoyar el buen clima laboral dentro de la empresa DIMANTEC LTDA, logrando realizar actividades que mejoraron la situación antes mencionada y se espera continuar con una adecuada organización de la misma.

Capítulo 6. Recomendaciones

Se recomienda continuar realizando diagnósticos, no solo del área de personal, sino de los demás departamentos, logrando con esto mejorar las posibles falencias que se puedan presentar en ellas y de igual forma teniendo en cuenta que el Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en la empresa Dimantec Ltda., pues este determina la forma en que un trabajador percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc.

De otra parte, cabe recomendar a los directivos y jefes de personal tener en cuenta el plan de mejoramiento propuesto, entendiendo de esta forma la incidencia motivacional que se debe tener para los trabajadores, brindándoles la oportunidad de desempeñar su potencial de creatividad y autoafirmarse dentro de su ambiente, situaciones que se ocasionarán sólo si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.

Por último, se recomienda la aplicación de todas las estrategias planteadas en el plan de mejoramiento y posterior a la implementación de las mismas en los tiempos estipulados repetir el diagnóstico de clima realizado, a fin de confirmar su efectividad, lo anterior para lograr una satisfacción laboral adecuada, siendo el factor más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de las actividades.

Referencias

- Ballen, O. U. (2015). *Psicología Organizacional, Aplicada a la gestión del capital humano*. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
- Buendia. (2001). *Propuesta de cambio para mejorar el Clima Organizacional en la empresa Conexel Bulevar Ltda.*
- Cámara de Comercio. (2012). <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaTalentoHumano/Comomedirelclimaorganizacionaldemiempresa.aspx>. Obtenido de Como medir el clima organizacional de mi empresa.
- Camargo Quintero, K. D., & Rodriguez Ramirez, Y. P. (2017). *Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la oficina local del Instituto Colombiano Agropecuario ICA*. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
- Duque, E. (2008). <http://www.freelancecolombia.com/foros/viewtopic.php?t=201>. Obtenido de Mejoramiento continuo.
- Entrepreneur.com. (12 de Julio de 2010). *Mejora la imagen de tu empresa*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263479>.
- Forero, M. C., Rincon, M., & Velandia, M. V. (2008). *Clima Organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo. Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2017, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequ>
- González, M. (22 de Octubre de 2011). <http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacion-1718>. Obtenido de El sentido de pertenencia en la organización.
- Jaime, S. P., & Araujo, C. (2011). *Clima y Cultura Organizacional*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017, de <file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-ClimaYCulturaOrganizacional-2486886.pdf>
- Jerico, P. (2005). *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento*. Madrid.
- Leon, C. (1998). *El Clima Organizacional en el proceso de reestructuración laboral British Petroleum Exploration Colombia, CPF Cusiana*.

- Martinez & Genara. (1997). La Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño de los funcionarios de una entidad pública.
- Molina M. (2011). "Estudios de clima organizacional". Recuperado el 19 de febrero de 2011 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>
- Nieves, F. (1987). El desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua".
- Novoa & Aranguren . (2001). Medición del Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Vías.
- Ortega Cruz, J. (2016). Diagnostico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento . Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander.
- Pelayo, C. M. (1999). Las principales teorías de la administración. . Caracas: Ediciones pjtres. Caracas .
- República de Colombia. (2017). Decreto 614 de 1984. Bogota.
- Robbins S. (2004). "Comportamiento organizacional" (pp.3-35). México. Pearson Education.
- Salazar Alvarado, m. J., & Velasquez Castaño, S. (2009). La influencia de la cultura y el clima organizacional en el recurso humano de la empresa. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (s.f.). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. Salgado, Remeseiro e Iglesias. Recuperado el 07 de Diciembre de 2017, de <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Sanchez, E. (2005). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas. Recuperado el 07 de Diciembre de 2017, de http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/sanchez_sj/html/sdx/sanchez_sj.html
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). Comportamiento organizacional. Mexico: Editorial Limusa Wiley.
- Segredo. (2013). Motivación Laboral y Clima Organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). . Revista Cubana de Salud Pública.
- Tangarife, R. C., & Agudelo, Z. E. (2015). Medición, analisis y propuestas para impactar el clima organizacional de la empresa de energía de Pereira A S.A ESP. Recuperado el 02

de Noviembre de 2017, de
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5805/658312T164.pdf?sequence=1>

Universal. (15 de Abril de 2013). <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html>.
Obtenido de Clima laboral, las ventajas de trabajar en un ambiente grato.

Vega, R. (2017). Clima organizacional: su importancia, cómo medir y validar. Bogotá: Eadbox.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta de diagnóstico del clima organizacional en la empresa DIMANTEC LTDA

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS DE TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y
FINANCIERA**

Objetivo: Apoyar en el mejoramiento del clima organizacional en la empresa DIMANTEC LTDA, en el área de Almacén de Repuestos en la mina Calenturitas (La Loma, Cesar).

SENTIDO DE PERTENENCIA

1. ¿Cree usted que esta empresa es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras empresas en las que usted ha trabajado o conoce?

1. Es una de las mejores empresas que conozco.
2. Más o menos, es igual que todas.
3. Es un poco mejor que la mayoría.
4. Es una de las peores que conozco.

2. ¿Se iría usted a trabajar a otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran?

1. Inmediatamente.
2. Muy probablemente.
3. En algunos casos, si.
4. Lo pensaría mucho antes de irme.

IMAGEN

3. ¿Cree que la dirección hace lo suficiente para mejorar las condiciones del personal?

1. Sinceramente, si.
2. Se preocupa bastante.
3. Hace lo corriente. No mucho.
4. Hace poco en este sentido.
5. No se preocupa.

4. ¿Piensa que otras empresas tratan a su personal mejor que ésta?
1. Sí, todas.
 2. Bastantes.
 3. Algunas.
 5. Muy pocas.
 6. Ninguna.

ORGANIGRAMA

5. ¿Cree que si cumple bien con su trabajo, mejorará su posición en la empresa?
1. Sí.
 2. Es lo probable.
 3. Es poco probable.
 4. No. Aquí es inútil aunque se cumpla bien con el trabajo.

RELACIONES INTERPERSONALES

6. ¿En qué relaciones está con su jefe inmediato?
1. Excelentes.
 2. Buenas.
 3. Corrientes.
 4. Un poco tirantes.
 5. Desagradables.

RELACIONES INTERPERSONALES O COMUNICACIÓN

7. ¿Le consulta su jefe en asuntos de trabajo?
1. Nunca.
 2. Parece que le molesta discutir los asuntos con los colaboradores.
 3. Alguna vez me consulta algo.
 4. Cambia impresiones conmigo a menudo.
 5. Suele tomar en consideración lo que le digo.
8. Si dependiera de usted, ¿haría las cosas de forma diferente a lo que le dice su jefe?
1. Casi siempre las haría de otra manera.
 2. Cambiaría bastantes cosas muchas veces.
 3. Haría ligeras modificaciones muy a menudo.
 4. Pocas veces tendría que cambiar cosas de detalle.
 5. Casi nunca tendría que cambiar sus planes.

9. ¿Le aprecia su jefe en todo lo que vale?
1. No. En absoluto.
 2. A veces es un poco injusto conmigo.
 3. Me estima en lo que valgo.
 4. Me estima en más de lo que valgo.
10. ¿Cree que su jefe trata de ayudarle a mejorar en la empresa?
1. Francamente, sí.
 2. Por lo general, tiene voluntad.
 3. No hace nada para ayudarme.
 4. Le molesta que prosperen sus colaboradores

Gracias por su colaboración.

Apéndice B. Diagrama de Ishikawa



Apéndice C. Capacitación toma de decisiones.

Capacitación 1. Toma de decisiones

Fecha.	Noviembre 13 de 2018
Hora.	6:30 pm
Lugar.	Sala de reuniones
Responsable.	Jefe de recursos humanos y Ramón Andrés Romero Colón
Empresa.	Dimantec Ltda.
Objetivo.	Lograr que los empleados de la empresa entiendan la importancia de la toma de decisiones y se sientan parte activa en ellas.

EL RIESGO EN LA TOMA DE DECISIONES

Nos guste o no, la esencia de asumir responsabilidades está en tomar decisiones y la mayoría de las decisiones que debemos tomar son decisiones frente a algún grado de incertidumbre. Es decir, que, aunque busquemos información y trabajemos hasta el cansancio analizando las alternativas y sus posibles resultados, no vamos a saber la consecuencia de nuestras decisiones hasta que las tomemos. Además, no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que estamos en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado.

Cuando se emprende un proyecto, automáticamente se asume un riesgo. Debemos identificar los riesgos que cada actividad conlleva y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades. Pero hay que asumir que el riesgo es algo inherente a la vida. Asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que tendrá que enfrentarse. La buena toma de decisiones permite vivir mejor: Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas.

Un buen profesional debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos, cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización. La decisión que tomemos puede ser acertada o errónea, cualquiera de las dos genera un aprendizaje, lo que implica que, si nos equivocamos, debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de castigarnos por ello, pues si no lo hacemos estaremos destinados a repetirlos en el futuro.

Nuestra capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes. La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de

experiencia en el mundo laboral puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su coste.

En la toma de decisiones tenemos que tener en cuenta:

- Efectos futuros: Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- Reversibilidad: Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- Impacto: Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- Calidad: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

TIPOS DE DECISIONES



Decisión Programada, rutinaria o intrascendente: Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el líder no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del supervisor en una dirección concreta.

Decisión no Programada: "La reestructuración de un departamento" es un ejemplo de decisiones no programadas.

Para muchas de las decisiones que se toman se dedica poco tiempo olvidando aspectos como la planificación y el proceso, al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente lo que se siente en ese momento y se pasan por alto aspectos que de ser analizados llevarán la decisión a un resultado positivo.

Responsabilidad significa habilidad para responder.

Proactividad en general implica no esperar que las cosas pasen para decidir y actuar.

Cuando uno se limita a esperar que las cosas pasen, sin decidir, está actuando de manera reactiva. La persona reactiva actúa en base a lo que le sucede, sin prever absolutamente nada.

De esta manera las decisiones son forzadas por la situación y siempre presentan una sola alternativa de actuación. Cuando se es proactivo, se tienen múltiples alternativas para decidir.

Cualquier cosa que nos es familiar, es difícil de reconocer y aún más difícil de cambiar cuando el hacerlo es doloroso o nos causa algún problema.

FORMAS PARA INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS

Ante esta situación, el papel del líder es esencial para realizar un plan de acción y organización donde el equipo de trabajo sepa quién es la empresa, hacia donde va y se sienta parte de la misma. La productividad y eficiencia de la organización está muy enlazada con los involucrados que estén en las actividades que realizan.



1. Feedback con los empleados

Establece una inducción constante a la filosofía de la empresa. Los empleados, lleven el tiempo que lleven, tienen que conocer los valores, misión, visión, objetivos y políticas institucionales que sigue la organización. Una buena comunicación es básica para que los trabajadores se sensibilicen ante la cultura empresarial. Con esto los empleados empatizarán y se identificarán con las estrategias de la empresa y actuarán en pro de la misma.

2. Metas y objetivos

Como líder puedes pedir a tus empleados que identifiquen situaciones que estén funcionando y destaquen, y otras que consideran menos efectivas y podrían mejorar. Haz sesiones de lluvia de ideas y ten en cuenta en las actuaciones futuras las conclusiones a las que se lleguen. Invita a los trabajadores a que establezcan sus propias metas en las distintas áreas de trabajo a las que pertenecen para que estén involucrados en las mismas. Estas metas las puede subdividir por equipos de trabajo, que se vayan actualizando según el proceso de trabajo y se compruebe su cumplimiento.

3. Sistemas de motivación y responsabilidades

Un sistema de motivación e incentivos es esencial para que los empleados se comprometan con la organización. Más allá de las compensaciones económicas, los sistemas de conciliación laboral y logro de objetivos reconocidos tienen también efectos positivos en los trabajadores que se sienten valorados en su trabajo. El líder ha de impulsar a la gente a que realicen sus tareas, pero reconociendo los esfuerzos y tiempo que estos dedican a las mismas.

4. Que los trabajadores se sientan cómodos

El lugar de trabajo también es importante para que los empleados se sientan cómodos, como en casa. Estar seguro, tranquilo y sentirse bien en la oficina es un estímulo para el rendimiento de los trabajadores. Las áreas amplias donde se comparte estancia la estancia con los compañeros de departamentos permiten además mantener una comunicación e impulsa que exista relación entre estos. El ambiente de trabajo de cordialidad y donde existe confianza induce a los empleados a estar más concentrados e involucrados en las actividades que realiza.



Apéndice D. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa Dimantec Ltda.

Objetivo. La siguiente encuesta se realiza con el fin de conocer el agrado con el que labora el empleado en la empresa Dimantec Ltda.

1. ¿Se siente usted miembro importante de la empresa?

Si___

No___

2. ¿Cómo es la retribución económica que recibe por su trabajo?

Mala___

Buena___

Excelente___

3. ¿Cómo considera el trato de su jefe inmediato?

Grosero___

Poco respetuoso___

Respetuoso___

4. ¿Con que frecuencia considera que sus capacidades laborales son valoradas?

Nunca___

Rara vez___

En todo momento___

5. ¿Cómo es la forma es que se da a conocer la información de procedimientos internos en la empresa?

No es clara___

Es clara y la mayoría se conoce___

Es clara___

6. ¿Las relaciones humanas entre los compañeros de trabajo es?

Problemática___

Hay pequeños problemas___

Respetuosa___

7. ¿Cómo considera el clima organizacional de la empresa?

Desagradable___

Poco agradable___

Agradable___

Resultados de la encuesta.

Tabla 1.

¿Se siente usted miembro importante de la empresa?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	66%
NO	22	34%
TOTAL	64	100%

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

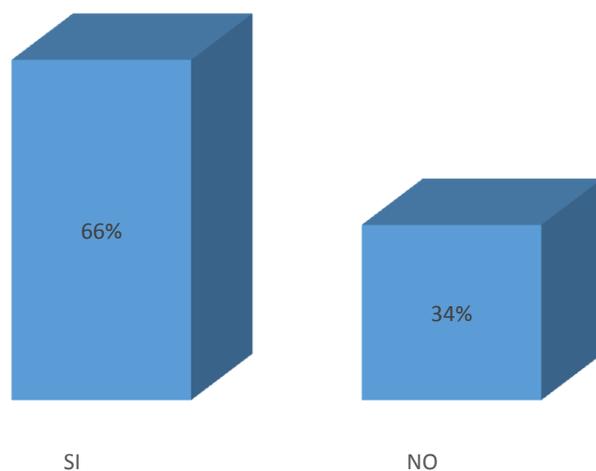


Figura 1. ¿Se siente usted miembro importante de la empresa?

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

Con la encuesta realizada a los empleados podemos conocer que el 66% de ellos se siente miembro importante de la organización lo cual es algo muy importante porque además de que el recurso humano es el más importante de una organización, son quienes pueden ayudar al crecimiento y permanencia de la misma, mientras que el 34% no creen hacer parte de la organización.

Tabla 2.

¿Cómo es la retribución económica que recibe por su trabajo?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala	0	0%
Buena	42	67%
Excelente	22	33%
TOTAL	64	100%

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

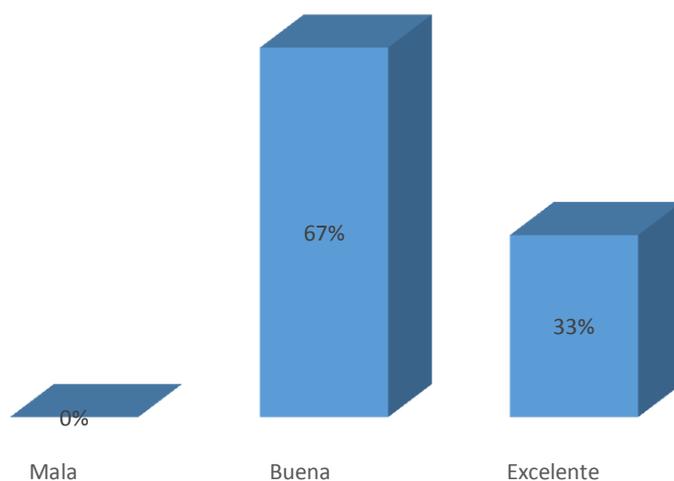


Figura 2. *¿Cómo es la retribución económica que recibe por su trabajo?*

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

La retribución económica es un factor que tiene una alta influencia sobre los empleados de una organización dado que contribuye a la motivación para realizar de una mejor forma sus funciones laborales. En los datos que se observan anteriormente se puede notar que el 67% de ellos consideran que la retribución económica es buena y el 33% excelente es otro punto a favor para la empresa.

Tabla 3.

¿Cómo considera el trato de su jefe inmediato?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Grosera	0	0%
Poco respetuosa	22	33%
Respetuosa	42	67%
TOTAL	64	100%

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

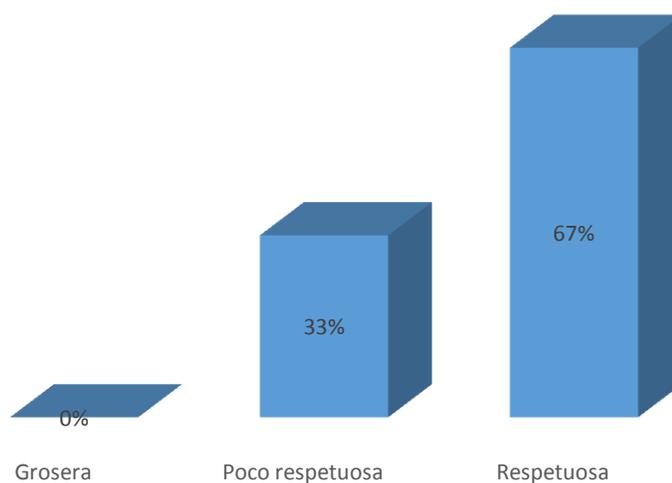


Figura 3. ¿Cómo considera el trato de su jefe inmediato?

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

El trato del jefe inmediato con el subalterno es muy importante, ya que de esto depende el adecuado clima organizacional y las buenas relaciones en la entidad, es por esto que se debe decir que 67% de los empleados afirman que el trato hasta el momento ha sido de forma respetuosa, lo que es muy favorable como ya se dijo para lograr el buen ambiente laboral, de otra parte, una pequeña cantidad es decir el 33% dicen que es poco respetuosa ya que en algún momento se han tenido roces con el jefe.

Tabla 4.

¿Con que frecuencia considera que sus capacidades laborales son valoradas?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	7	11%
Rara vez	17	26%
En todo momento	40	61%
TOTAL	64	100%

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

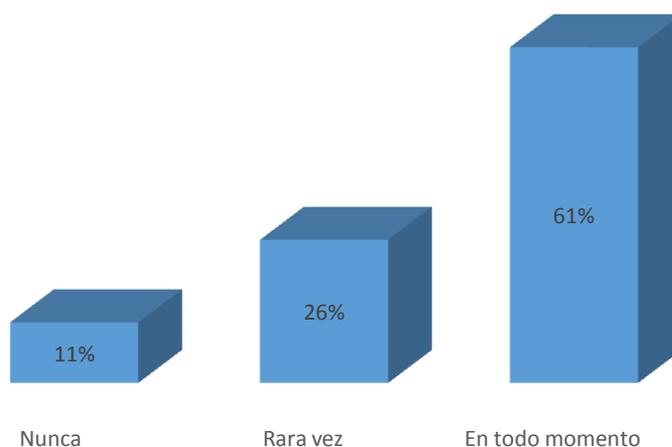


Figura 4. ¿Con que frecuencia considera que sus capacidades laborales son valoradas?

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

En esta pregunta el 61% dice que en todo momento es tenido en cuenta, el 28% afirma que rara vez y 11% nunca. Se nota que la mayoría de los empleados sienten que es valorada su labor.

Tabla 5.

¿Cómo es la forma es que se da a conocer la información de procedimientos internos en la empresa?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No es clara	36	56%
Es clara y la mayoría se conoce	28	44%
Es clara	0	0%
TOTAL	64	100%

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

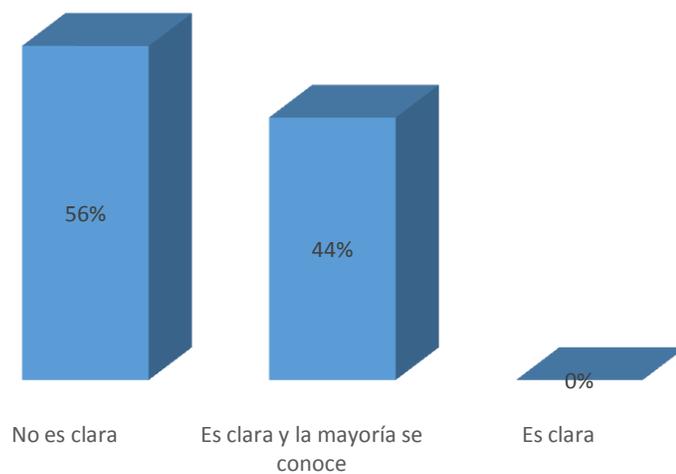


Figura 5. *¿Cómo es la forma es que se da a conocer la información de procedimientos internos en la empresa?*

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

Teniendo en cuenta que la información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje, se debe decir que la información brindada sobre los procedimientos internos de la empresa debe ser lo más clara posible por la seguridad de los empleados. El 56% de los empleados manifiestan que la información brindada no es clara y el 44% dice que es clara y la mayoría se conocen.

Tabla 6.

¿Las relaciones humanas entre los compañeros de trabajo es?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Problemática	0	0%
Hay pequeños problemas	32	50%
Respetuosas	32	50%
TOTAL	64	100%

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

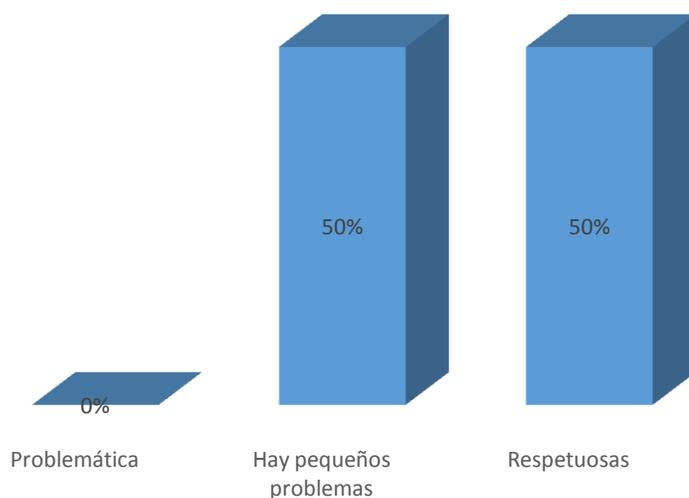


Figura 6. ¿Las relaciones humanas entre los compañeros de trabajo es?

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

Respecto a las relaciones humanas, la opinión de los encuestados está dividida, ya el 50% afirma que hay pequeños problemas y un porcentaje igual dicen que son respetuosas, algo inquietante dado que las relaciones humanas entre los compañeros de trabajo deben ser de la mejor manera posible y esto contribuye a un ambiente laboral más sano.

Tabla 7.

¿Cómo considera el clima organizacional de la empresa?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desagradable	0	0%
Poco agradable	18	28%
Agradable	46	72%
TOTAL	64	100%

Nota. Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

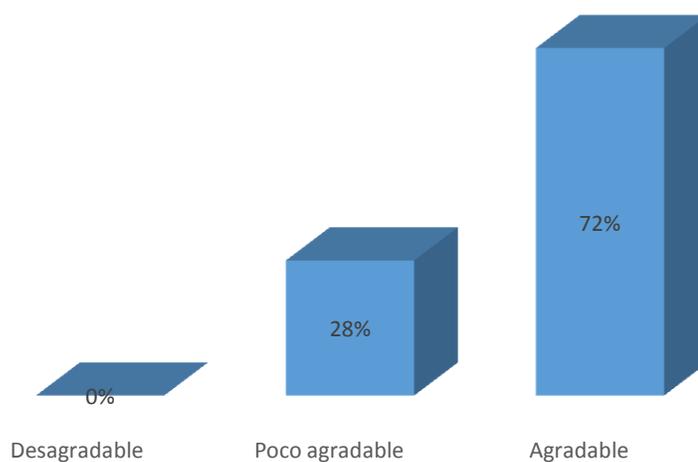


Figura 7. *¿Cómo considera el clima organizacional de la empresa?*

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

El ambiente de trabajo que se maneja debe ser adecuado para el rendimiento y comodidad de los empleados y clientes en general. El 72% de los empleados manifiestan que el ambiente laboral es agradable, sin embargo, el 28% de ellos lo consideran poco agradable algo preocupante dado que a pesar de ser un porcentaje bajo, es algo relevante para los procesos de la entidad.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe decir que el capital humano mantiene trabajando en las mejores condiciones, lo que trae una mayor productividad y un escenario más favorable para el desarrollo profesional de los empleados. Sin embargo, son muchas las organizaciones que no ayudan a ello con prácticas que obligan a sus trabajadores a pensar en un cambio, desde hace muchos años se ha venido hablando de la importancia del clima laboral al interior de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto o que se involucren en el logro de los objetivos.

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial (Universal, 2013).

Apéndice E. Taller. Importancia de la cooperación

Taller 2. Importancia de la cooperación

Fecha.	Noviembre 15 de 2018
Hora.	6:30 pm
Lugar.	Sala de reuniones
Responsable.	Jefe de recursos humanos y Ramón Andrés Romero Colón
Empresa.	Dimantec Ltda.
Objetivo.	Aprender a trabajar en equipo con respeto, tolerancia y cooperación, en un clima de diálogo. Valorar el espíritu de colaboración por encima del espíritu de competición.

1. DINÁMICA DE MOTIVACIÓN

CAZAR CON EL BALÓN:

- El objetivo es favorecer la cooperación del grupo, la anticipación y la acción de lanzar y esquivar.

¿Cómo se juega?

El coordinador lanza el balón al aire y comienza el juego. Si te dan con el balón te sientas ósea estas cazado. Para salvarte debes recoger algún rebote y después puedes pasarlo a otro compañero cazado para salvarlo o levantarte y cazar. Los cazadores solo pueden dar dos pasos antes de lanzar el balón. Si no nos han cazado solo podemos coger el balón después de algún bote en caso contrario estaremos cazados.

También se puede interceptar el pase entre los cazados mientras estén sentados, pueden cazarte si se te cae el balón al interceptarlo.

Al recuperar un balón los cazados pueden levantarse y cazar o salvar.

2. DEFINICIÓN DEL VALOR DE LA COOPERACIÓN

- Recolectar ideas acerca de lo que los niños conocen como cooperación

- Leer y consignar el siguiente texto

LA COOPERACIÓN (La paz, entre todos)

La cooperación es la capacidad de trabajar en equipo para lograr el bien común. Por eso, cooperar lleva a la persona mucho más allá de sí misma, de sus preocupaciones y sus intereses, en busca del bienestar de todos los seres humanos.

Quien coopera siente la satisfacción de compartir cuanto tiene con los demás en lugar de guardarlo para sí. Y ese gesto de entrega liga su destino al de muchas otras personas que

también dedican su tiempo, su inteligencia, su dinero o su fuerza de voluntad a apoyar y defender a los demás.

Tras el deseo de cooperar se encuentra el ideal de convertir la igualdad en un hecho cotidiano, porque no se puede hablar de bienestar mientras existan personas que no ven cubiertas sus necesidades básicas.

Un mundo de paz supone que todas las personas sienten que tienen su espacio en la Tierra, en el que podemos vivir sin que les falte lo imprescindible, donde se les valora y considera. Para convertir este ideal en realidad es necesario que todos estemos convencidos de que queremos un mundo en paz y empezemos a colaborar para conseguirlo.

3. DAR SOLUCIÓN AL SIGUIENTE TEST

TEST. ¿CREES QUE COOPERAS CON LOS DEMÁS TODO LO QUE PUEDES?

Este test te puede ayudar a averiguarlo, siempre y cuando seas sincero en tus contestaciones

1. Cuando tienes un problema, tiendes a:

- *. Comentarlo con tus amigos y buscar una solución entre todos.
- + Resolverlo tú solo.
- \$. Pedirle a otra persona que te lo resuelva.

2. Cuando un amigo te pide ayuda, sueles:

- + Decirle que tú no puedes hacer nada.
- \$. Convencerle de que haga lo que tú dices.
- *. Ofrecerte para hacer lo que necesite.

3. Pensabas salir con tus amigos, pero alguien de tu familia se pone enfermo:

- + Te vas con tus amigos porque tú no puedes curarle.
- *. Te quedas con él para hacerle compañía, porque eso te agrada.
- \$. Decides quedarte con él, pero te parece un rollo.

4. Tienes que hacer los deberes de clase:

- *. Te gusta mucho juntarte con varios compañeros para trabajar juntos.
- + Prefieres hacerlos tú solo y organizar el tiempo a tu aire.
- \$. Le pides a un amigo que vaya a tu casa para ayudarte.

5. Vas por la calle y ves que a una persona se le caen un montón de papeles al suelo:

- + Pasas de largo.
 - *. Te paras a recogerlos y eso te hace sentirte bien
 - \$. Piensas pararte, pero te da pereza y, mientras tanto, la persona los ha recogido.
6. Si en tu casa hay un libro que toda tu clase quiere leer:
- *. Lo comentas en clase por si le viene bien a alguno de tus compañeros.

- + Te lo lees y no dices nada a los demás.
- \$ Si te lo pide prestado un amigo, se lo dejas.

7. Tienes toda la tarde libre y llueve a cántaros. Prefieres:
- + Estar jugando en tu habitación.
 - * Ayudar a tus padres a preparar una merienda especial.
 - \$ Irte al salón a hacer lo que sea porque allí está tu familia.

8. Estás sol@ en casa. El vecino de enfrente llama a la puerta y te pide perejil.
- \$ Se lo das refunfuñando porque te parece un pesado.
 - + Le dices que no hay para no tener que ir a por él.
 - * Se lo das encantad@ porque te gusta que tu vecino tenga confianza con tu familia.

9. Vas a salir de casa y te dicen que bajes papel al contenedor para reciclarlo:
- + No coges la bolsa y luego dices que se te olvidó.
 - \$ Protestas un montón, pero bajas el papel.
 - * Te encanta bajarlo porque tienes la sensación de estar haciendo algo útil.

10. Crees que cuando seas mayor:
- * Formaras parte de un equipo de trabajo y tomaréis las decisiones entre todos.
 - + Tendrás un trabajo que te permita decidir a ti solo.
 - \$ Trabajarás con otras personas, pero tendrás un margen de independencia alto.

Si has elegido más de 7 +

Será porque tiendes a cooperar poquito con los demás. Tienes un excesivo interés por ir por libre y eso hace que no pienses mucho en la gente que te rodea. ¿por qué no pruebas a echar una mano? Es posible que te divierta más de los que tú piensas.

Si has elegido más de 7 \$

Será porque tienes muy buenas intenciones, pero no siempre la llevas a la práctica. Se ve que te resulta más cómoda la independencia. Sin embargo, también te has dado cuenta de que trabajar con otros está bien. ¿Qué tal si cooperas algo más? Te gustará.

Si has elegido más de 7 *

Será porque estás hech@ tod@ un@ cooperante. Es estupendo que te guste tanto trabajar en equipo. A lo mejor, si hablas con tus compañer@s de clase, consigues contagiarle tu entusiasmo y podéis organizar algo juntos.

¿CREES QUE COOPERAS CON LOS DEMÁS?

Después de realizar el test, pedir a los participantes que formen una pareja con el compañero de al lado para comentar las preguntas del test que más les han llamado la atención, y si quieren pueden comentar también los resultados que han obtenido.

A continuación, se les puede pedir que piensen en qué actividad laboral podrían implicarse más. Comentar entre todas las propuestas y si se pudiera llevar a cabo algunas de ellas. LO ANTERIOR LO CONSIGNAREMOS EN UN CARTEL Y TODOS COOPERAREMOS EN SU REALIZACIÓN.

4. ACTIVIDAD PERSONAL.

Los empleados organizados por grupos se le entregarán frases relacionadas con el valor de la amistad la cual plasmarán en un cartel y ayudando todo el grupo la harán de la manera más creativa. Si otro grupo ya terminó puede colaborarle a otro a realizarla. Al final se deben socializar y explicar ante el grupo.

“Los Juegos Olímpicos son un maravilloso ejemplo de cooperación entre naciones e individuos, una competencia internacional saludable e integral, el intercambio entre países que representa todo lo mejor que hay en cada uno de nosotros.”

—John Williams, compositor de las fanfarrias de Los Ángeles, 1984 y Atlanta, 1996.

“Llevadera es la labor cuando muchos comparten el esfuerzo.”—Homero

“Estamos en la Tierra para ayudar a los otros”.—W. H. Auden

“Un hombre es uno solo y es dura la vida, dos juntos caminando avanzar mejor”. Anónimo

5. EJERCICIO PARA TRABAJAR EN ACTIVIDADES DE CONJUNTO

Realizar lectura de la siguiente fabula

Lectura de la fábula “El león y el ratoncito”

Había una vez un ratoncito que vivía cerca de la guarida de un león muy fiero.

Un día, sin querer, lo despertó mientras éste dormía.

El león lo atrapó y rápidamente se lo metió en la boca, para comérselo. El ratoncito aterrorizado, le dijo:

“¡Se lo suplico, majestad, no me devore, si me deja ir le estaré eternamente agradecido, se lo juro; además ayudar a los demás, aunque sean tan pequeños e indefensos como yo dará regocijo a su corazón!”

“Escucha, escucha...”, rugió divertido el león, “¿Quizá me quieras ayudar a cazar o prefieres rugir en vez de mí?”

El ratoncito confundido balbuceó: “En verdad, majestad, yo...”

El león exclamó: “¡Está bien! ¡Eres un ratoncito afortunado, hoy me siento generoso, y te dejaré en libertad!”

Pasaron días, semanas y meses, pasó un día y otro, y un buen día aparecieron cazadores en el bosque, que querían capturar a un león. Para eso pusieron trampas por aquí y por allá.

El león cayó en una trampa y se encontró prisionero en una espesa y resistente red. Intentaba con todas sus fuerzas liberarse, y romper la red que lo tenía atrapado, pero su esfuerzo fue inútil. ¡Oh, pobre de mí!, se decía, ¡no puedo escapar!

Al fin, exhausto, se resignó a su destino, rugiendo de dolor y desesperación. En aquel momento escuchó una vocecita que le decía:

“¡Majestad, veo que está en dificultades! ¡Quizás pueda ayudarle! ¡Roeré la cuerda que lo tiene atrapado hasta que logre liberarlo!”

El ratoncito trabajó velozmente, roe que te roe, hasta hacer hilachas las fuertes cuerdas de la red y, al poco rato, el león estaba de nuevo libre.

Entonces, conmovido el león, agradeció a su amigo y le dijo:

“¡Me alegra tener un amigo como tú, que ha venido a ayudarme cuando lo necesité!”.

Apéndice F. Evaluación de desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INSTRUCCIONES

Objetivo.

El procedimiento de evaluación de desempeño que se presenta a continuación permitirá a la empresa Dimantec Ltda., contar con una importante herramienta objetiva y uniforme de calificación del personal.

Igualmente, la evaluación de desempeño servirá para:

- Mejorar la competencia de cada uno en su trabajo
- Determinar el potencial de los evaluados
- Establecer las necesidades de Capacitación

Aplicación del Formato.

I.- Datos Generales:

Se consignan los datos referentes al Evaluado.

II.- Calificación

El evaluador deberá consignar en el recuadro respectivo, la calificación que corresponde a cada factor que se está evaluando. Para ello colocará el dígito que mejor exprese su apreciación de acuerdo a los criterios que se detallan a continuación:

Muy Bueno: (4)	Nivel de resultado claramente sobre lo esperado. Importante rendimiento extra en la demostración de este factor.
-------------------------	--

- Este nivel refleja una actuación que **casi siempre es óptima y supera los estándares esperados.**

Bueno: (3)	Nivel de resultado que satisface plenamente las expectativas. Alguna falla eventual está compensada por resultados claramente significativos en forma constante.
---------------------	--

- Este nivel refleja una actuación que **normalmente es óptima y de acuerdo a lo esperado**

Razonable: (2)	Nivel de resultado aceptable, pero podría ser mejor.
-------------------------	--

- Este nivel refleja una actuación que **a veces no es óptima y en ocasiones no cumple los objetivos.**

Insatisfactorio: (1)	Nivel de resultado deficiente y no alcanza los requerimientos mínimos del factor.
-------------------------------	---

- Este nivel refleja una actuación que **usualmente es pobre y no cumple los objetivos.**

Recomendaciones Generales:

Antes de iniciar la evaluación, recuerde lo siguiente:

- Mantenga la **OBJETIVIDAD** en la evaluación, evitando que la opinión subjetiva que pueda tener del evaluado, influya en su calificación.
- No se está evaluando el puesto sino el **DESEMPEÑO DE LA PERSONA.**
- Sea lo más racional posible tanto para calificar positiva como negativamente los hechos, considerando el desempeño global de todo el período y sin permitir que pese más en la calificación, la actuación de las últimas semanas o algún hecho reciente que destaque.
- Ponga el máximo interés y dedicación a la evaluación considerando que los resultados tienen mucha importancia para la empresa y para el evaluado.

III- Resumen de la evaluación/ Acciones de Capacitación

Expresar su apreciación global sobre el desempeño actual en el cargo, así como sus comentarios respecto al potencial del evaluado y/o a una posible promoción y sugerencias respecto a las acciones de capacitación que se deberían tomar.

IV- Comentarios del Evaluado

Este espacio está reservado, para que el evaluado exprese sus comentarios durante la Entrevista en que se le comunica el resultado.

El Evaluado tendrá oportunidad de conocer su Evaluación y realizar sus comentarios, cuando la Evaluación en forma integral haya sido aprobada y convalidada por el jefe de recursos humanos.

Al finalizar sus comentarios y la entrevista, deberá firmar el documento, sea cual fuere su posición respecto a la evaluación.

V- Convalidación

El evaluador presentará las evaluaciones a su Jefe Inmediato para la convalidación y sustentación de las calificaciones asignadas.

VI - Aprobación

Luego de ser autorizadas, serán devueltas a cada Jefe inmediato a fin de comunicar los resultados a los evaluados.

Al finalizar el proceso serán remitidas a la oficina de Recursos Humanos.

VII - Recomendaciones Finales

- Familiarizarse con los factores y grados de evaluación.
- Familiarizarse con el formato de evaluación.

Factores de Evaluación

1. Conocimiento del puesto

- Tiene amplio conocimiento y dominio del puesto.
- Tiene un buen conocimiento y dominio del puesto.
- Tiene un conocimiento y dominio regular del puesto.
- Tiene un conocimiento y dominio deficiente del puesto.

2. Confiabilidad en el trabajo

- Su trabajo siempre es confiable.
- Su trabajo normalmente es confiable.
- A veces su trabajo no es confiable.
- Siempre requiere revisar su trabajo y corregirlo.

3. Autonomía

- Su trabajo no requiere nunca de supervisión.
- Su trabajo normalmente no requiere de supervisión.
- A veces su trabajo requiere de supervisión.
- Siempre requiere supervisión.

4. Oportunidad en la entrega de Trabajos

- Siempre entrega los trabajos asignados antes de la fecha prevista.
- Siempre entrega los trabajos asignados en la fecha prevista.
- Casi siempre entrega los trabajos asignados en la fecha prevista.
- Nunca entrega los trabajos asignados en la fecha prevista.

5. Confidencialidad y seguridad en el manejo de la información

- Siempre trata la información que administra en forma confidencial y segura.
- Normalmente trata la información que administra, en forma confidencial y segura.
- A veces incurre en faltas a la confidencialidad y/o no es seguro en el cuidado de la información.
- Siempre falta a la confidencialidad y no es seguro en el cuidado de la información.

6. Responsabilidad (asistencia, puntualidad, dedicación)

- Siempre es responsable hacia su puesto de trabajo, incluso por encima de lo esperado.
- Normalmente es responsable hacia sus funciones de trabajo.
- A veces incurre en acciones irresponsables hacia las obligaciones de su puesto de trabajo.
- Siempre demuestra irresponsabilidad hacia las obligaciones de su puesto de trabajo.

7. Actitud de Servicio al cliente (interno/externo)

- Siempre es proactivo hacia las necesidades de su cliente.
- Normalmente es proactivo hacia las necesidades de su cliente.
- A veces espera que el cliente reclame para dar un servicio oportuno.
- Siempre brinda un mal servicio a sus clientes, originando quejas al respecto.

8. Comunicación

- Siempre transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita.
- Normalmente transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita.
- A veces no transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita.
- Siempre requiere de orientación para que transmita información clara oral y escrita.

9. Innovación / Creatividad

- Constantemente aporta buenas ideas y sugerencias para desarrollar nuevos procesos con interés de mejorar su trabajo.
- Normalmente aporta ideas y sugerencias positivas para mejorar su trabajo.
- Eventualmente aporta ideas y sugerencias positivas en beneficio del trabajo.
- No aporta ideas, ni sugerencias para mejorar su trabajo. Se limita a recibir instrucciones detalladas y guías.

10. Supervisión de personal a cargo

- Administra en forma óptima los recursos humanos a su cargo.
- Normalmente administra bien los recursos humanos a su cargo.
- Ocasionalmente tiene problemas para administrar los recursos humanos a su cargo.
- Siempre tiene problemas para administrar los recursos humanos a su cargo.

Apéndice G. Recuento fotográfico

Personal de mantenimiento dimantec Ltda trabajando en campo



Fuente. Autor del proyecto

Personal de almacén de repuestos grupo a



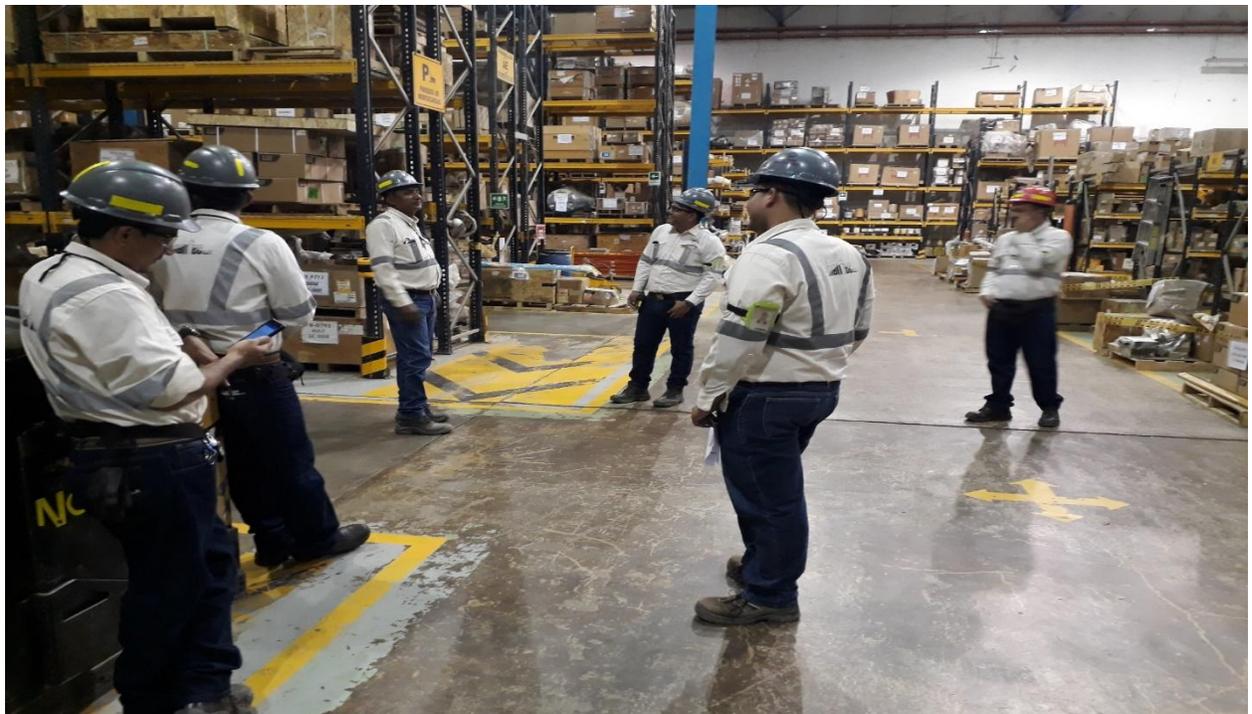
Fuente. Autor del proyecto

Personal mantenimiento campo



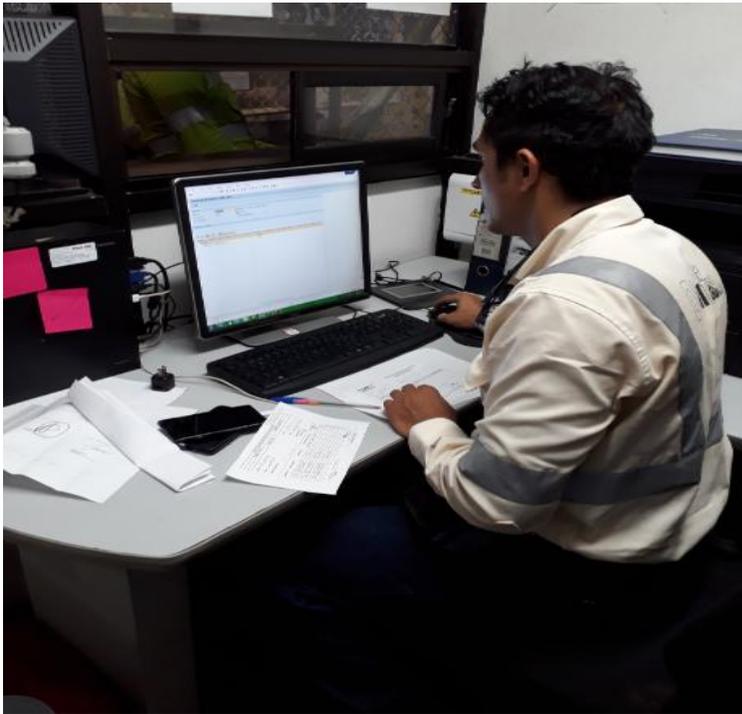
Fuente. Autor del proyecto

Charlas de seguridad grupo b



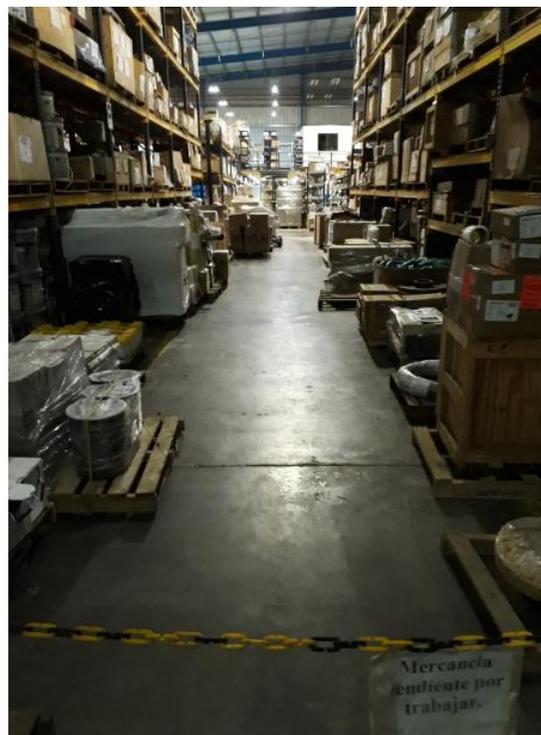
Fuente. Autor del proyecto

Personal de almacén en área de despacho de repuestos



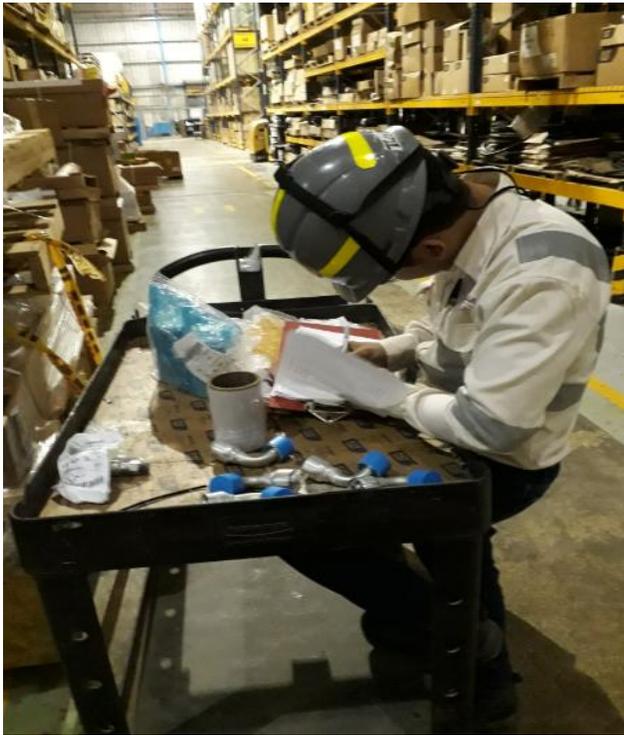
Fuente. Autor del proyecto

Área de recepción de repuestos



Fuente. Autor del proyecto

Localización de repuestos



Fuente. Autor del proyecto

Fabricación de mangueras hidráulicas para equipos CAT



Fuente. Autor del proyecto

Vehículos que llegan con mercancías para almacén de repuestos



Fuente. Autor del proyecto

Cargue de estéril en nivel C



Fuente. Autor del
Personal de
en taller

proyecto
Dimantec trabajando





Fuente. Autor del proyecto