

1-1-2005

Análisis del clima organizacional en cuatro empresas hortícolas de la sabana occidente

Jennifer Cusba
Universidad de La Salle, Bogotá

Cesar Alejandro Castellanos Villamil
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Citación recomendada

Cusba, J., & Castellanos Villamil, C. A. (2005). Análisis del clima organizacional en cuatro empresas hortícolas de la sabana occidente. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/29

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CUATRO EMPRESAS
HORTICOLAS DE LA SABANA OCCIDENTE**

**JENNIFER CUSBA
CESAR ALEJANDRO CASTELLANOS VILLAMIL**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS
BOGOTÁ
2005**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CUATRO EMPRESAS
HORTICOLAS DE LA SABANA OCCIDENTE**

**JENNIFER CUSBA
CESAR ALEJANDRO CASTELLANOS VILLAMIL**

Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas
Agropecuarias

**INGENIERA CLAUDIA PATRICIA ALVAREZ OCHOA
Directora Proyecto de Grado**

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS
BOGOTÁ
2005

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, octubre de 2005.

*Dedico este trabajo a mi mama Aurora, por su confianza, paciencia y esmero en el
proyecto de vida que elegí.*

Arturo por su cariño, compañía y lealtad.

Jennifer Cusba

Este trabajo lo dedico a Dios, a mi padre, Gilberto Castellanos, por su interés en mi educación superior, a mi madre, Carmenza de Castellanos, por ser la fuerza en momentos difíciles, a mis hermanos, Gilberto, Jonathan y Sergio a mi novia Magda Liliana por su incondicionalidad y espera, en general, a todas y cada una de las personas que creen en mis capacidades.

Cesar Alejandro Castellanos Villamil.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por aclarar nuestros conocimientos y llenarnos de fortaleza en el diario vivir.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional en esta etapa de nuestras vidas.

A la directora de este trabajo de grado Claudia Patricia Álvarez Ochoa, por conducirnos en la realización este proyecto.

Al ingeniero Arturo Polo, por su paciencia y disponibilidad al compartir sus conocimientos.

A las empresas Mi Novia, Tocarema, La Candelaria, Monserrate por su disposición en la realización de este análisis.

TABLA DE CONTENIDO

	pág
1. TITULO	1
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	3
3. JUSTIFICACION	4
4. FORMULACION DE OBJETIVOS	6
4.1 OBJETIVO GENERAL	6
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
5. MARCO TEORICO	7
5.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	7
5.1.1 Objetivo Estratégico	8
5.1.1.1 ¿Que tanto alcance deben implicar los objetivos?	11
5.1.1.2 Los objetivos necesarios y los niveles organizacionales	12

5.1.1.3 Determinación del grado de autoridad y de independencia que se debe conceder a cada unidad, a cada empleado	13
5.1.1.4 Cómo completar la estructura básica de la organización	16
5.1.1.5 Factores que conforman el clima organizacional	18
5.1.2 Motivación	23
5.1.2.1 Complejidad de la motivación	25
5.1.2.2 Diferencia entre motivación y satisfacción	25
5.1.2.3 Influencia del grupo en la motivación	25
5.1.2.4 Importancia del gerente en la motivación	26
5.1.3 Liderazgo	30
5.1.4 Comunicación	32
5.1.5 Trabajo en equipo	33
5.1.6 Desarrollo personal	35
6. MARCO CONCEPTUAL	36
7. REVISIÓN ANTECEDENTES	40
7.1 ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	40

7.2 ESTUDIOS EN EL SECTOR AGROPECUARIO	41
8. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	42
9. DISEÑO METODOLOGICO	43
9.1 OBJETO DE ESTUDIO	43
9.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
9.3 TECNICAS Y MEDIDAS PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	45
9.4 DEFINICION DEL TIPO DE ESTUDIO	53
10. RESULTADOS	55
10.1 RESEÑA EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO	55
10.1.1 Empresa La Candelaria	55
10.1.1.1 Perfil del gerente	56
10.1.1.2 Perfil del Empleado	56
10.1.2 Empresa Mi Novia	56
10.1.2.1 Perfil del Gerente	57
10.1.2.2 Perfil del Empleado	58

10.1.3 Empresa Monserrate	58
10.1.3.1 Perfil del Gerente	59
10.1.3.2 Perfil del Empleado	59
10.1.4 Empresa Tocarema	59
10.1.4.1 Perfil del Gerente	60
10.1.4.2 Perfil del Empleado	60
10.2 ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE Y EMPRESA	60
10.2.1 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Objetivo Estratégico	61
10.2.2 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Comunicación	62
10.2.3 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Motivación	63
10.2.4 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Trabajo en equipo	64
10.2.5 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Liderazgo-Control	65

10.2.6 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Desarrollo personal	66
10.3 EMPRESA AGRICOLA LA CANDELARIA	67
10.3.1 Objetivo estratégico	67
10.3.2 Comunicación	67
10.3.3 Motivación	68
10.3.4 Trabajo en equipo	68
10.3.5 Liderazgo – Control	68
10.3.6 Desarrollo personal	69
10.4 MI NOVIA	69
10.4.1 Objetivo estratégico	69
10.4.2 Comunicación	70
10.4.3 Motivación	70
10.4.4 Trabajo en equipo	70
10.4.5 Liderazgo – Control	71
10.4.6 Desarrollo personal	71

10.5 EMPRESA MONSERRATE	72
10.5.1 Objetivo estratégico	72
10.5.2 Comunicación	72
10.5.3 Motivación	72
10.5.4 Trabajo en equipo	73
10.5.5 Liderazgo – Control	73
10.5.6 Desarrollo personal	74
10.6 TOCAREMA	74
10.6.1 Objetivo estratégico	74
10.6.2 Comunicación	74
10.6.3 Motivación	75
10.6.4 Trabajo en equipo.	75
10.6.5 Liderazgo - Control	75
10.6.6 Desarrollo personal	76
10.7 ANALISIS GLOBAL DE LAS CUATRO EMPRESAS	76

10.7.1 Objetivo Estratégico	77
10.7.2 Comunicación	77
10.7.3 Motivación	77
10.7.4 Trabajo en equipo	78
10.7.5 Liderazgo – Control	78
10.7.6 Desarrollo personal	78
11. CONCLUSIONES	79
12. RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXO 1. INSTRUMENTO	
ANEXO 2. RESULTADOS	
ANEXO 3. CODIGO SQL	

LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Sentencias de Código SQL destinadas a la creación de bases de datos.	46
Figura 2. Configuración preliminar del esquema de bases de datos.	47
Figura 3. Sentencias de Código SQL destinadas a la creación de tablas.	47
Figura 4. Estructura implementada en las tablas GERENTE y PREGUNTAS.	48
Figura 5. Configuración final del esquema de bases de datos utilizado.	49
Figura 6. Sentencias de Código SQL destinadas a la inserción de información.	49
Figura 7. Distribución de información en las tablas GERENTE y PREGUNTAS.	50
Figura 8. Sentencia de Código SQL SELECT.	51
Figura 9. Ejemplo 1 de la sentencia de Código SQL SELECT.	52
Figura 10. Ejemplo 2 de la sentencia de Código SQL SELECT.	53
Figura 11. Organigrama empresa La Candelaria.	56
Figura 12. Organigrama empresa Mi Novia.	57

Figura 13. Organigrama empresa Monserrate.	58
Figura 14. Organigrama empresa Tocarema.	60
Figura 15. Curva de concordancia entre respuestas empleado y gerente variable Objetivo Estratégico.	61
Figura 16. Curva de concordancia entre respuestas empleados y gerente variable Comunicación.	62
Figura 17. Curva de concordancia entre respuestas empleados y gerente variable Motivación.	63
Figura 18. Curva de concordancia entre respuestas empleados y gerente variable Trabajo en equipo.	64
Figura 19. Curva de concordancia entre respuestas empleados y gerente variable Liderazgo-Control.	65
Figura 20. Curva de concordancia entre respuestas empleados y gerente variable Desarrollo personal.	66

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Empresas objeto de estudio	43
Tabla 2. Variables estudiadas y número de preguntas para empleados y gerentes.	44
Tabla 3. Variable Objetivo Estratégico.	61
Tabla 4. Variable Comunicación.	62
Tabla 5. Variable Motivación.	63
Tabla 6. Variable Trabajo en equipo.	64
Tabla 7. Variable Liderazgo-Control.	65
Tabla 8. Variable Desarrollo personal.	66
Tabla 9. Variables y sus porcentajes generales.	76

1. TITULO

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CUATRO EMPRESAS
HORTÍCOLAS DE LA SABANA OCCIDENTE DE BOGOTÁ

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La globalización y la apertura económica han determinado un nuevo panorama para las empresas en cuanto a su competitividad imponiéndoles niveles de exigencia cada vez mayores. Con las tendencias que se imponen en las organizaciones, se hace cada vez más común que empresas de determinados sectores productivos hagan uso de los aportes de la ciencia administrativa para implementar al interior de sus estructuras acciones que permitan el mejoramiento de la competitividad.

Gran parte del éxito de la empresa, radica en su talento humano; es por ello que para asegurar la competitividad se requiere que en las organizaciones existan condiciones que favorezcan el buen desempeño y que estas se relacionen con aspectos relativos a la cultura y el clima organizacional presente.

En lo que concierne al sector agropecuario y concretamente al subsector agrícola Colombiano, pocos o nulos han sido los estudios tendientes a determinar el impacto de la cultura y el clima organizacional en el desempeño de las empresas. El motivo de esta ausencia se podría atribuir a la falta de estudios profesionales de parte de los directivos de las empresas agrícolas, los cuales por desconocimiento no pueden tomar decisiones que repercutan en una adecuada gestión.

Este panorama que se tiene en el sector primario, permite evidenciar la necesidad de desarrollar estudios acerca del capital más importante dentro de la empresa, el factor humano, y por consiguiente el análisis de las variables que inciden en su desempeño como es el caso del clima organizacional.

Debido a la amplitud y heterogeneidad del sector agropecuario, se presenta en este diversos tipos de empresas que difieren en su actividad, tamaño, estructura y gestión. Es por esto que para poder realizar un análisis es necesario identificar grupos homogéneos, y en el caso de este estudio se toma como referencia el grupo de las empresas agrícolas de tamaño mediano dedicadas a la producción de hortalizas ubicadas en la Sabana Occidente de Bogotá, con el fin de poder realizar un estudio del clima organizacional en una población determinada y delimitada.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En que contexto y con que características se encuentra el clima organizacional de algunas de las empresas hortícolas de la Sabana Occidente de Bogotá?

3. JUSTIFICACIÓN

Es bien sabido por todas las personas involucradas en la buena administración, que el principal talento de una organización perteneciente a cualquier sector es el personal, más allá del los avanzados recursos físicos que se tengan, tanto así que el producto final es el fiel reflejo del equilibrio armonioso existente entre estas dos partes.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan una continua perfección del ambiente de su estructura, para así alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el capital humano, es decir, con la total confianza hacia este.

De esta forma se vuelve primordial mantener un buen clima organizacional en las empresas, ya que esto llega a significar una gran ventaja competitiva con respecto a los demás integrantes del mercado.

Ya mencionada en el enunciado del problema la carencia que se tiene en el sector agrícola en la implementación de las teorías administrativas que van a la vanguardia de los modelos estratégicos de competitividad, y habiendo establecido que una de las causales de dicha carencia es el desconocimiento de dichas técnicas por parte de los directivos y encargados de las empresas, entraremos a la aplicación de algunas teorías en el siguiente análisis.

El estudio se concentra específicamente a las medianas empresas hortícolas debido a que las grandes organizaciones que dedican su actividad económica a la explotación de hortalizas son pocas, al mismo tiempo se asume que cuentan con una estructura organizacional lo suficientemente sólida y capacitada en lo concerniente a las variables que se estudian en el clima organizacional, por tal motivo no se tuvieron en cuenta para este análisis.

Lo que se refiere a las pequeñas empresas hortícolas cabe indicar que su número es bastante considerable y son la gran mayoría, pero el tipo de empresa no ofrece condiciones que faciliten una información de calidad que permita realizar un estudio que arroje conclusiones relativas que aporten a la construcción de conocimiento.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto el tamaño de la empresa más idóneo para realizar un estudio del clima organizacional en el sector agrícola son las medianas empresas debido a que su estructura organizacional es lo suficientemente flexible lo que permite que se revise al interior de ella además, se presta a un continuo mejoramiento en pro de arraigar su identidad.

Establecido el tamaño de la empresa, se determinó que para el caso de estudio se tomaran en cuenta las medianas empresas hortícolas debido a que ocupan una parte importante dentro de las explotaciones agrícolas y ya que una de las mayores producciones de hortalizas se concentra en Cundinamarca, se tomó un segmento de la región para optimizar el análisis, dicha fracción es la Sabana Occidente de Bogotá ya que en esta zona se agrupan las producciones de hortalizas dentro del departamento. Ver Anexo 4. Mapa de Cundinamarca.

4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el clima organizacional característico de cuatro empresas hortícolas de la Sabana Occidente de Bogotá.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un instrumento que logre medir el clima organizacional en empresas hortícolas.
- Identificar el conocimiento y comprensión de los objetivos estratégicos que tiene el personal vinculado a las empresas objeto de estudio.
- Determinar el estilo de liderazgo que se encuentra en las empresas evaluadas.
- Establecer el estado en el que se encuentra la motivación del capital humano de las medianas empresas hortícolas.
- Describir la línea de comunicación que se da en las empresas.
- Establecer la forma en que trabajan los grupos de personas.
- Fijar el curso del desarrollo personal de los empleados.
- Proponer viables recomendaciones que permitan mejorar el ambiente laboral de las medianas empresas hortícolas.

5. MARCO TEÓRICO

Los análisis de clima organizacional deben analizar aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto a la empresa. Este análisis es un proceso para entender como las empresas están funcionando y sustraer la información necesaria para diseñar cambios o como es el caso de generar recomendaciones a las organizaciones evaluadas. Para ello contamos con una amplia revisión de las teorías que se enmarcan dentro de la administración de empresas y personal, psicología organizacional y todo lo que involucre el talento humano.

5.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras que existen y procesos que ocurren en un medio laboral. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, este puede ser un vínculo

o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, y de las personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

“La organización en concepto de Chester Barnard, define el sistema de actividades, conscientemente coordinadas de dos o mas personas, así la organización es un sistema de fuerza o actividades conscientes coordinadas de dos o más individuos”¹. Por tal razón, se toma en cuenta el concepto de clima organizacional, como elemento fundamental en la comprensión de los procesos internos que se presentan en las relaciones interpersonales de los individuos que conforman la organización.

5.1.1 Factores que conforman el clima organizacional. “La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

¹CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. 1998

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico”².

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

² Hampton, R David. Administración. Mc Graw Hill.1989

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otras son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la toma de decisiones en el interior de una organización y en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la misma organización. "En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Robbins estas son las escalas del Clima Organizacional"³:

³ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. 1999

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** Es aquel sentimiento en el que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La exploración ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Para este estudio de clima organizacional se tomaron seis de las variables popularmente utilizadas y por su pertinencia e influencia dentro de este análisis fueron incluidas, las cuales son: objetivos estratégicos, comunicación, motivación, trabajo en equipo, liderazgo y una sexta que quisimos incluir dada la tendencia de la construcción de un talento humano en todo el sentido de la palabra, la cual denominaremos desarrollo personal. A continuación revisaremos la teoría de cada una de las variables, iniciando con los objetivos estratégicos.

5.2.1 Objetivo Estratégico. El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores específicos, algo por medio de lo cual se puede evaluar el progreso de la organización. Los administradores exitosos establecen objetivos para el desempeño de la compañía que requiere un esfuerzo disciplinado.

Los retos que buscan los objetivos de desempeño, temerarios y agresivos impulsan a que una organización sea más inventiva, y muestra cierta urgencia

para mejorar tanto su desempeño financiero como su posición de negocios. Esto conlleva a que sea mas concentrada en sus acciones y en el establecimiento de los objetivos que requieren una verdadera flexibilidad organizacional que ayuda a instituir un muro refractario contra el avance por inercia y los mejoramientos de un nivel bajo en el desempeño organizacional.

El establecimiento de objetivos es algo que deben contemplar todos los administradores. Cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeños concretos y medibles, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la compañía. Cuando los objetivos generales de la compañía se expresan en objetivos específicos para cada unidad organizacional y se responsabiliza de su logro a los administradores de nivel inferior, se crea en toda la empresa un ambiente orientado a los resultados. Hay muy poca o nula confusión interna acerca de lo que se debe lograr. La situación ideal implica un esfuerzo de equipo en el que cada unidad organizacional se preocupa por producir resultados en su área de responsabilidad, los cuales habrán de contribuir al logro de los indicadores de desempeño de la compañía y de su visión estratégica.

Desde una perspectiva global de la compañía, se requieren dos tipos muy diferentes de desempeño: los que se relacionan con el desempeño financiero y los que se relacionan con el desempeño estratégico. El logro de resultados financieros aceptables es decisivo. Sin ellos peligra la aspiración de una compañía al logro de su visión, así como su bienestar a largo plazo y su supervivencia.

Ni los accionistas ni las entidades crediticias le proporcionarán fondos de amortización adicionales a una empresa que no puede presentar resultados financieros satisfactorios.

Aún así, el logro de un desempeño financiero satisfactorio no es suficiente. También se debe prestar atención al bienestar estratégico de una compañía, a su competitividad, y su posición de negocios general a largo plazo. A menos que el desempeño de una compañía refleje un mejoramiento en sus fortalezas competitivas y una sólida posición del mercado a largo plazo, su progreso será poco alentador y habrá desconfianza en su habilidad de mantener ese buen desempeño financiero.

La necesidad tanto de un buen desempeño financiero como de un buen desempeño estratégico requiere que la administración establezca objetivos financieros y estratégicos. Los objetivos financieros son la señal de un compromiso con resultados tales como aumento en las ganancias, una utilidad aceptable sobre la inversión, crecimiento de dividendos, apreciación del precio de las acciones, buen flujo de efectivo y crédito comercial.

En contraste, los objetivos estratégicos dirigen sus esfuerzos hacia resultados positivos en el mercado, situarse a la delantera de los competidores es clave en la calidad del producto, el servicio al cliente o la innovación, lograr costos generales más bajos que los de los rivales, incrementar la reputación de la compañía con los clientes, lograr una posición firme en los mercados internacionales, ejercer un liderazgo tecnológico, conquistar una ventaja competitiva sustentable y lograr oportunidades de crecimiento atractivas.

Los objetivos estratégicos pretenden que la administración no sólo presente un buen desempeño administrativo, también es importante que mejoren las fortalezas competitivas de la organización y los prospectos de negocios a largo plazo. Tanto los objetivos financieros como los estratégicos deben basarse en el tiempo, es decir, deben implicar objetivos de desempeño tanto a corto como a mediano plazo. Los objetivos a corto plazo enfocan la atención organizacional en la necesidad de mejoramiento y resultados inmediatos del desempeño.

Los objetivos a largo plazo sirven al valioso propósito de incitar a los administradores a considerar lo que se debe hacer para colocar a la compañía en una posición en la cual se desempeñe bien a largo plazo. Como regla, cuando es necesario hacer trueques entre el logro de objetivos a largo plazo y corto plazo, deben tener distinción los objetivos a largo plazo. Una compañía muy rara vez prospera debido a reacciones repetidas de la administración que alienten un mejor desempeño a corto plazo que a largo plazo.

“Los objetivos estratégicos son resultados a largo plazo que una empresa espera ejecutar para hacer real la visión y misión de la empresa o área de negocios, caracterizándose por poseer un número ilimitado de áreas estratégicas de negocios o departamentos los cuales deben poner gran atención y lograr una competitividad en el mercado para así de igual manera lograr los objetivos propuestos”⁴.

5.2.1.1 ¿Que tanto alcance deben implicar los objetivos? “Para empezar, los objetivos son las metas que en términos cooperativos se caracterizan por un periodo corto y por logros específicos susceptibles de ser cuantificados”⁵.

“Los objetivos son las situaciones a las que esperamos llegar, los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, dado que consideramos que esas situaciones y resultados son positivos para la organización o para quienes la dirigen o integran”⁶.

⁴SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Editorial tres R editores. Bogotá. 1997.

⁵STONER, James. FREEMAN, Eduard. Administración. Prentice Hall Hispanoamericano. 1992.

⁶GUIOT, Jean. Diseño de la organización. Bogotá. Editorial Legis. 1992.

Los objetivos se deben determinar en un nivel lo bastante elevado para producir resultados por lo menos en forma incremental, mejores que el desempeño actual. Pero los mejoramientos incrementales no necesariamente son suficientes, en especial si los niveles de desempeño actuales son inferiores. Como mínimo, los objetivos financieros de una compañía deben apuntar lo suficientemente alto como para generar los recursos para ejecutar de una forma eficiente la estrategia elegida.

Para hacerlo de manera apropiada, se requiere considerar el desempeño posible en vista de las condiciones externas: qué desempeño están logrando otras compañías similares, qué desempeño se requerirá para satisfacer a los accionistas y qué desempeño es capaz de lograr la organización cuando se ve presionada desde un punto de vista ideal, los objetivos deberían servir como un instrumento administrativo para que en verdad impulse a una organización para lograr todo su potencial; esto significa determinarlos en un nivel lo bastante elevado para que sean un reto, para que den energía a la organización y a la estrategia.

Sin embargo, existen teorías que proponen que los objetivos se deben determinar de forma temeraria y agresiva y en un nivel elevado, por encima de los que muchos miembros organizacionales, considerarían realistas. La idea aquí es que se liberen una creatividad y una energía organizacional mayores cuando los objetivos de mayor alcance requieren el logro de niveles de desempeño más allá que el alcance de los recursos y las capacidades inmediatas de la empresa.

5.2.1.2 Los objetivos necesarios y los niveles organizacionales. Para que el pensamiento estratégico y la toma de decisiones impulsada por la estrategia impregnen la cultura organizacional, se deben establecer objetivos de desempeño como un todo, sino para cada uno de los negocios separados, las líneas de productos, las áreas funcionales y los departamentos de la organización.

Solo cuando uno de los objetivos financieros y estratégicos respaldan el logro de los mismos en la compañía, el proceso de determinación de objetivos está lo suficientemente completo para concluir que cada parte de la organización conoce su papel estratégico y las unidades organizacionales están listas para ayudar a toda la organización a avanzar a lo largo de toda la trayectoria estratégica elegida.

5.3.2 Motivación. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, razón para incluir la motivación entre las variables a analizar.

La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Los administradores tienen la responsabilidad de crear condiciones favorables al desempeño. Pero cada individuo es responsable de su auto motivación. Uno de los medios para ejercerla es la administración estratégica de la trayectoria profesional. Existen recomendaciones específicas al respecto e aquí algunas de ellas:

- Fíjese una meta personal y no la pierda de vista.
- Complemente sus objetivos a largo plazo con metas a corto plazo y acciones específicas. Siempre se ha dicho que hacer algo es ya un comienzo.

- Aprenda cada año la realización de una nueva y desafiante tarea. El aprendizaje de un administrador no concluye con la obtención de un título o maestría de administración. Un título en realidad es el comienzo no el fin del aprendizaje. Aprender todo lo referente a la nueva tecnología de computación y aplicar estos conocimientos podría ser una de las tareas difíciles a las que nos referimos.
- Haga diferente su trabajo establezca objetivos de mejora de su puesto. Con un poco de imaginación es probable que incremente considerablemente su productividad.
- Desarrolle un área de pericia. Haga uso pleno de sus fortalezas o convierta en fortaleza una de sus debilidades tal vez le gustaría ser reconocido como el mejor contador o ingeniero en su área específica de competencia.
- Deseé retroalimentación y prémiese. El establecimiento de metas verificables le ofrecerá una norma sobre la cual medir su desempeño.

“Abraham H. Maslow presenta una teoría de la motivación. Dice que las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de valor, es decir en una pirámide.

Esta pirámide se comienza a construir cuando comienza a surgir necesidades después de la satisfacción previa de otra más importante. Cada una de estas necesidades se refieren a aspectos de la vida que toda persona necesita satisfacer en algún momento, estos son:

- Necesidades fisiológicas: son las necesidades de alimento, sed, respiración y vivienda.
- Necesidades de seguridad: estabilidad, ausencia de dolor, amenaza o enfermedad.
- Necesidades de afiliación: las necesidades de amistad, amor y sensación de pertenencia.
- Necesidades de estima: los sentimientos de logro personal y de valor propio, de reconocimiento o respeto a los demás.
- Necesidades de realización personal: el cumplimiento de los deseos propios incrementando sus capacidades”⁷.

5.3.2.1 Complejidad de la motivación. “Toma apenas un instante darse cuenta que en cualquier momento las motivaciones de un individuo pueden ser complejas y en ocasiones contradictorias.

A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales, (comestibles, una casa mejor, un nuevo automóvil, un viaje), deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios (¿qué comprar: una casa o un auto?). Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento.

⁷ ROBBINS, Stephen. Fundamentos del comportamiento. Prentice Hall. 1999.

5.3.2.2 Diferencia entre motivación y satisfacción. Se refiere a las fuerzas individuales que explican la dirección, nivel de persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo. En la mayoría de las empresas el problema casi general es la motivación, el cual es necesario para alentar a las personas a trabajar arduamente para hacer lo que la empresa se propone⁸.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

5.3.2.3 Influencia del grupo en la motivación. Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí. Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

⁸SCHERMERHORN, John. Comportamiento Organizacional. Editorial Limusa. 2004

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste. Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

5.3.2.4 Importancia del gerente en la motivación. “La teoría de la motivación se puede dividir en tres categorías. Las teorías de reforzamiento valoran en primer termino el vinculo entre la conducta del individuo y algunos resultados específicos a fin de mostrar como los administradores pueden alterar la dirección, nivel o persistencia acciones del individuo. Las teorías del contenido se centran fundamentalmente en las necesidades del individuo que son las deficiencias fisiológicas o psicológicas que sentimos como una compulsión a reducir o eliminar. Las teorías de proceso se centran en el pensamiento o proceso cognoscitivos”⁹.

Para fomentar la motivación de los trabajadores un gerente puede:

⁹SHERMERHORN.John “Comportamiento Organizacional” Editorial Limusa. 2004

- **Hacer interesante el trabajo.** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. Además debe hacerse constantemente una pregunta: ¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante? Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- **Relacionar las recompensas con el rendimiento.** “Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- **Proporcionar recompensas que sean valoradas.** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensas que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de

ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado”¹⁰

- **Tratar a los empleados como personas.** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos. “Una parte fundamental de este proceso es la contratación de personal la cual implica el reclutamiento de empleados para así darnos cuenta de cómo llegar a distribuir la gente adecuadamente en las distintas labores de la organización, con el fin de no crear preferencias dentro del mismo núcleo de la organización”¹¹
- **Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna.** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

¹⁰OLANA, Ricardo. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993

¹¹SCHERMERHORN, John. “Comportamiento Organizacional” Editorial Limusa. 2004

- **Alentar la participación y la colaboración.** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- **Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional.** Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.
- **Motivación, liderazgo y administración.** “La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconvenientes. Como el liderazgo es tan importante es útil señalar tres tipos de liderazgo en este orden, acomodaticio, centrado en la producción y centrado en el grupo.”¹²

5.4.3 Liderazgo. Cada día, al desempeñar un trabajo se desea hacerlo de la mejor forma y muchas veces comprometiéndose a ser mejores tanto con los subordinados como con los superiores. Sin embargo no es suficiente comprometerse y tratar de dar lo mejor, en vista de que hoy en día se requiere un buen liderazgo en todas las empresas y dado que es un proceso administrativo que se relaciona con la dirección de las actitudes de las otras personas es necesario que se capacite e incentive en pro de mejorar la gestión y desempeño de los miembros de la organización.

¹²PITORS, Paúl y MYERS. Personnel Administration. Nueva York: McGraw-Hill Book.1956

“En medio a la teoría clásica y anticipándose a la teoría de las relaciones humanas, es decir en este periodo de transición donde ninguna de las dos teorías son aceptadas totalmente pueden situarse TEAD y Miss Parker Follet aplican por primera vez el principio de psicología como Chester Barnad.

Cada jefe debe ser un líder y que existen ocho procesos de influencia del líder sobre los subordinados que son:

- Sugestión.
- Imitación.
- Exhortación.
- Argumentación persuasiva.
- Publicidad.
- Lógica de los hechos.
- Invención de alguna condición”¹³.

Se considera que el éxito de la organización depende de que los subordinados acepten los objetivos que deben ser alcanzados y la aceptación de estos depende de la forma como son presentados y explicados, es decir del proceso de influencia utilizado por el administrador”¹⁴. El líder es el símbolo de la democracia dentro de la organización la cual debe garantizar:

- Que la elección de los objetivos sea compartida por el conjunto.

¹³TEAD.El arte del Liderazgo.Mc Graw,Hill.1935

¹⁴HAMPTON,David.Administracion.Mc Graw Hill.1989

- Que exista en todos el sentimiento de libertad y deseo de colaborar con su mejor esfuerzo elaborado.
- Que el resultado final engrandezca las finalidades de la organización.

Con el enfoque de las teorías de las relaciones humanas se llegó a reconocer la enorme influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas. La influencia del liderazgo sobre el comportamiento en grupo fue demostrada en la investigación pionera desarrollada en 1939 en la universidad Iowa por Lippitt y White, bajo la orientación de Kurt Lewin.

“Es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los integrantes de los grupos relacionados con sus labores. Es la iluminación de la visión de hombre hacia las perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales”¹⁵. El líder es la persona que por sus capacidades y condiciones personales puede orientar y llevar a otros hacia el logro de los objetivos.

El líder ayuda a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. Se coloca tras un grupo para empujarlo, para facilitar el progreso y lo inspira a cumplir con sus metas organizacionales.

“En 1961, Rensis Likert identificó y clasificó los siguientes estilos de liderazgo:

- **Sistema 1 Explotador – Autoritario:** Trata de explotar a los subordinados.

¹⁵ SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. México. Editorial Limusa. 1995

- **Sistema 2 Benevolente – Autoritario:** Forma autoritaria de administración pero paternal en naturaleza.
- **Sistema 3 Consultiva:** Los administradores piden y reciben insumos de los subordinados, pero mantienen el derecho a tomar la decisión final.
- **Sistema 4 Participativa:** El administrador da un poco de dirección pero las dediciones se toman por consenso y la mayoría basada en la participación total¹⁶.

Para este análisis tomaremos en cuenta tres estilos de liderazgo los cuales son:

- **Autoritario:** el líder fija las directrices sin participación de grupo. A medida que se requieren el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizaran en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo. El líder determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo. El líder es dominante, elogia y critica el trabajo “individual” de cada miembro.
- **Democrático:** las directrices son debatidas por el grupo. El propio grupo esboza los pasos a seguir y solicita consejo técnico al líder. Cada miembro tiene la libertad de escoger su compañero de trabajo.

¹⁶ RENSIS, Likert. Administración: Teoría y aplicaciones. Ediciones Alfaomega. 1994

- Liberal: libertad completa en las decisiones grupales o individuales. La participación del líder en el debate es limitada. La división de las tareas y la elección de compañeros queda a carga del grupo. El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos.

5.5.4 Comunicación. La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Las organizaciones no pueden existir sin ella, si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan que hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que los supervisores y líderes giren instrucciones. Teniendo en cuenta que la comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas a fin de alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan esta variable se incluyó en el estudio.

Como resultado de las experiencias de Hawthorne y de Lewin, White y Lippitt, ocurrió que los investigadores centraron su atención en las oportunidades de oír y de aprender en reuniones de grupo y advertir en las empresas los problemas de las comunicaciones entre grupos.

Se vino a sentir la necesidad de aumentar la competencia de los administradores mediante el trato interpersonal, en el sentido de adquirir condiciones de enfrentar con eficiencia los complejos problemas de la comunicación, así como de adquirir confianza y franqueza en sus relaciones humanas. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas creó una presión sensible sobre la administración en el sentido de modificar las maneras tradicionales de dirigir las organizaciones.

Se enfatiza que el enfoque de las relaciones humanas adquirió cierta imagen popular cuyo efecto inmediato fue obligar a los administradores a:

- Asegurar la participación de los escalones inferiores en la solución de los problemas de la empresa.
- Incrementar una mayor franqueza y confianza entre los individuos y los grupos dentro de las empresas.

“Para la teoría humanística de la administración, la comunicación es importante para la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación a los participantes inferiores de las razones por las cuales se han tomado ciertas orientaciones.

Los subordinados deben recibir continuamente de los superiores un flujo de comunicaciones capaces de suplirles sus necesidades. Por otra parte los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicaciones capaz de proporcionarles una idea adecuada de lo que esta ocurriendo.

En este aspecto surge la necesidad de que el administrador revise periódicamente el trabajo de subordinados para evaluar su desempeño y habilidades. La necesidad de evaluación se fundamenta en tres puntos.

- El hombre trabaja mejor cuando conoce los patrones de su trabajo.
- La organización opera mas eficientemente cuando un hombre y su jefe tienen un entendimiento común de sus responsabilidades y de los patrones de desempeño que la empresa espera tener de ellos.
- Cada hombre puede ser ayudado para dar la máxima contribución a la empresa y para utilizar el máximo sus habilidades y capacidades.

Sin embargo las relaciones humanas hacen énfasis en el desarrollo de grupos y no en el comportamiento individual, por lo cual la comunicación también es tratada como fenómeno social.

En cuanto a la comunicación la prescripción de Mayo después de realizar sus investigaciones fue una mejor comunicación de modo de que la gerencia y los trabajadores pudieran alcanzar en todo momento una perfección de simpatía¹⁷.

Las líneas de la comunicación son:

- La comunicación formal: es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.
- La comunicación descendente: sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos mas comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo. "quién debe hacer qué, cuándo, cómo, donde y por qué".
- La comunicación ascendente: es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

¹⁷MCGREGOR.El lado humano de las organizaciones.Mc Graw Hill.1957.

- La comunicación horizontal: se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal, y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización, la comunicación informal incluye el rumor.

5.6.5 Trabajo en equipo. Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
- El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar la siguiente: trabajo en equipo es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida.

La cooperación es la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones, que permite el logro de

los objetivos organizacionales. “La cooperación, es un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, los grupos de trabajo forman parte integral de las organizaciones y deberán incorporarse a los esfuerzos que se realicen para incrementar los niveles de creatividad con la misma intensidad que se le dedique a cualquier otro aspecto de las operaciones de la organización.

Cuando las personas trabajan reunidas producen más ideas que cuando trabajan solas. La interacción que se producen entre la imaginación de los distintos miembros del grupo y la variedad de sus experiencias, pueden generar no solo más ideas, sino, además, ideas de más calidad”¹⁸.

La cooperación es un proceso que puede presentarse a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales fuera de trabajo). La cooperación se conoce como el proceso social mediante el cual dos o mas sujetos que unen sus esfuerzos individuales a fin de lograr objetivos comunes.

5.7.6 Desarrollo personal. “El desarrollo personal de sí mismo, implica un autoconocimiento, autoestima, auto dirección y auto eficacia, que conlleva a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social, cuyo fin es lograr un camino de transformación y excelencia personal para ser líderes del nuevo siglo. Triunfar o tener éxito siempre ha sido lo que tiene el hombre en mente al iniciar cualquier proyecto o labor, es por esto que el desarrollo del individuo ha logrado obtener un puesto importante y trascendental en las últimas décadas, apareciendo multitud de autores al respecto”¹⁹.

¹⁸DAVIS, Keith. Comportamiento humano en el trabajo. Mexico. Editorial Mc Graw Hill. 1993

¹⁹SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. Editorial Limusa. 1995

Que hablan de cómo lograr un ser integro y completo para que el mismo pueda llevar a cabo con éxito todo lo que emprenda. Se ha demostrado que si nos preocupamos por lograr la calidad todas las actividades que realizamos se llevarán a cabo en un clima de confianza y comunicación interactuando con menos tensión; obteniendo resultados productivos y sanos.

Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellas, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco mas de si mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser mas humano. Cada individuo esta llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar.

6. MARCO CONCEPTUAL

AMBIENTE: conjunto de circunstancias sociales, morales, profesionales etc., que rodean algo o alguien y que influyen en su desarrollo o estado.

AUTORIDAD: poder formal que una persona posee por su posición en la jerarquía de la organización. El reconocimiento de la autoridad es necesario para la eficacia de la organización y representa un costo de la pertenencia de la misma.

COMPORTAMIENTO: conjunto de reacciones de un organismo que actúa en respuesta a un estímulo procedente de su medio interno o del medio externo y observables objetivamente.

COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS: magnitud del esfuerzo que se está realizando para alcanzar un objetivo.

COMUNICACIÓN: la transmisión de información y de conocimiento mediante el uso de símbolos habituales, verbales y/o no verbales.

CONDUCTA: cualquier cosa que hace una persona, como hablar, andar, pensar o soñar despierto. La acción resultante de una actitud.

CREENCIAS: firme asentamiento y conformidad con una cosa.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD: proceso mediante el cual la autoridad se distribuye en una organización de forma descendente.

DESCRIBIR: representar por medio del lenguaje.

DESEMPEÑO LABORAL: Realizar una persona las funciones correspondientes a su cargo, profesión, papel o empleo.

DIVISIÓN DEL TRABAJO: el proceso de dividir el trabajo en puestos de trabajo relativamente especializados para aprovechar las ventajas de la especialización.

EMPRESA: Empresa es la actividad organizada comerciante para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realiza a través de uno o más establecimientos de comercio.

ESTRATEGIAS: son un conjunto amplio de orientaciones y programas con un horizonte de mediano plazo.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: la pauta formal de agrupación del personal y de los puestos de trabajo en una organización. La estructura organizativa se suele ilustrar por medio de un organigrama.

HORTALIZA: las hortalizas son un conjunto de plantas cultivadas generalmente en huertas o regadíos, que se consumen como alimento, ya sea de forma cruda o preparada culinariamente. El término hortaliza incluye a las verduras y a las legumbres verdes como las habas y los guisantes. Dentro del concepto de hortalizas se excluyen a las frutas y a los cereales. Sin embargo esta distinción es bastante arbitraria y no se basa en ningún fundamento botánico, por ejemplo, el tomate y pimientos se consideran una hortaliza, no un frutal, a pesar de que la parte comestible es la fruta.

LIDERAZGO: intento de hacer uso de tipos de influencia no restrictivos para motivar a los individuos a conseguir algún objetivo.

MEDIANA EMPRESA: son las empresas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa. Están generalmente ubicados en áreas de la manufactura donde la competencia de otras empresas les exige aumentar su productividad y calidad mediante mejoras tecnológicas. En estas empresas, con mano de obra que incluye asalariados y aprendices, es posible la acumulación de conocimiento tecnológico debido al nivel de calificación relativamente alto de sus patronos y trabajadores.

METAS: es el resultado específico esperado en el corto, mediano o largo plazo y que responde al progreso deseado hacia un objetivo. Se expresa en el cuándo y el cuánto.

MISIÓN: es la definición de la empresa en el tiempo presente. Es la razón de ser como organización. Contiene la identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico)

MOTIVACIÓN: concepto que describe las fuerzas que actúan sobre un empleado o dentro del mismo y que inician o dirigen su conducta.

OBJETIVOS: mas específicos y concretos que las metas, los objetivos permiten a los gestores calibrar el progreso de la organización hacia sus metas en el corto plazo.

PATRONES DE CONDUCTA: forma característica de los diferentes elementos constitutivos de una cultura o una sociedad y las actitudes que observan sus miembros definiendo la forma específica de vida de un grupo.

PRODUCTIVIDAD: relación medible entre una producción dada y el conjunto de factores empleados o un solo de estos factores.

RELACIONES DE TRABAJO: relaciones interpersonales requeridas que son posibles en un trabajo.

VALORES: lo que determinada moral se establece como ideal o norma.

VENTAJA COMPETITIVA: circunstancia de ir o estar delante de otro u otros en una actividad económica, situación favorable.

VISIÓN: es la ubicación de la empresa en escenarios futuros, es más que un sueño puesto que debe ser viable, realista y cuantificable en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.

7. REVISIÓN ANTECEDENTES

7.1 ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Después de realizar una serie de investigaciones en el tema se encontraron varias referencias que abordaban el tema del análisis del clima organizacional desde diferentes puntos de vistas. Entre los trabajos consultados se encuentran:

FORIGUA, Rosalbira y JIMENEZ, Luz Mary. Relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del Ministerio de Hacienda y Crédito público. Universidad del Externado de Colombia. Facultad Administración de Empresas. Bogotá. 2003

Por medio del presente estudio se buscaron las relaciones existentes entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Ministerio de Hacienda y Crédito Publico, a fin de determinar las áreas críticas sobre las cuales se deben emprender acciones que permitan desarrollar un proceso de mejoramiento continuo que garantice la perdurabilidad de la entidad en el tiempo.

MANRIQUE, Barda. Cultura de gestión organizacional en la secretaría de obras públicas de Bogotá. Centro Interdisciplinario de Estudios Regionales (CIDER), Universidad de los Andes. Bogotá. 1996

Este trabajo describe la percepción de las características dominantes de la cultura de gestión organizacional en la secretaria de Obras Publicas de Bogotá y recomendar algunos mecanismos instrumentales de acción para reorientar al comportamiento de la administración.

7.2 ESTUDIOS EN EL SECTOR AGROPECUARIO

Luego de revisar los estudios de análisis del clima organizacional en diversos sectores, pudimos establecer que para el sector agrícola se han realizado los siguientes trabajos de grado:

VINCHIRA, P. Camilo E, y BAQUERO, S. Alvaro H. Análisis del clima organizacional en agroindustrias productoras de palma africana y flor de invernadero. Universidad de la Salle, Facultad de Administración de empresas agropecuarias. Bogotá, 1.996.

El análisis identificó el concepto de clima organizacional, en el cual se buscaron herramientas que pudieran determinar la forma como se presenta en las organizaciones estudiadas, para así llegar a generar una orientación positiva para la interpretación del instrumento (cuestionario) que se aplicó.

PERILLA, V. Magda y ESTRADA, V. Adolfo. Diagnóstico e implementación del IMCOC instrumento para medir clima organizacional en Colombia en empresas floricultoras de la Sabana de Bogotá. Universidad de la Salle, Facultad de Administración de empresas agropecuarias. Bogotá, 1.997.

El estudio no solo se centro en la parte física y estadística de producción, sino también toma en cuenta la percepción de los empleados respecto a su organización. Las variables analizadas fueron: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

8. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Teniendo en consideración el objetivo general y los específicos ya mencionados de este análisis se busca la descripción y determinación del clima organizacional característico de cuatro medianas empresas hortícolas, se formula la siguiente hipótesis.

El clima organizacional de las empresas en estudio se caracteriza por conocer y comprender los objetivos estratégicos, a su vez mantiene altos niveles de motivación, comunicación, trabajo en equipo, asumiendo que su liderazgo es democrático y cada una de las empresas promueve el desarrollo personal de sus colaboradores.

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1 OBJETO DE ESTUDIO

El presente estudio no pretende en ningún momento concluir sobre la generalidad respecto a como se percibe el clima organizacional en las empresas del sector agropecuario. El análisis del clima organizacional, se realizó en algunas de las empresas registradas en la base de datos MERCACUNDI que suman 250 registros correspondientes a Cundinamarca, el presente estudio se suscribe a los gerentes y empleados de las empresas que cumplieran con los siguientes requisitos:

1. Mínimo con quince trabajadores en sus nóminas.
2. Productoras de hortalizas.
3. Ubicadas dentro de la Sabana Occidente de Bogotá.
4. Interés en participar en el estudio.

En este orden de ideas, la población objeto de estudio corresponde a las siguientes cuatro empresas:

Tabla 1. Empresas objeto de estudio.

NOMBRE EMPRESA	MUNICIPIO	VEREDA	GERENTE
Mi Novia	Madrid	Puente Piedra	David Ortiz
Agrícola La Candelaria	Funza	Trujes	Manuel Rodríguez
Monserate	Soacha	Canoas	Carlos García
Tocarema	Subachoque	Tobal	Francisco Rodríguez

En el estudio llevado a cabo se entrevistaron sesenta y dos empleados y cuatro gerentes pertenecientes a las cuatro empresas objeto de estudio.

9.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica para la recolección de datos del análisis del clima organizacional en medianas empresas hortícolas es la entrevista, ya que a través de ésta se obtiene información sobre el punto de vista y la experiencia del capital humano de las empresas objeto del estudio; y resulta ser la más adecuada considerando la dispersión de puntos de vistas personales.

El instrumento a utilizar para la recolección de la información estará constituido por un conjunto de preguntas estratégicas cuyo número asciende a cuarenta y seis en el formato de los empleados y cuarenta y siete interrogantes para el gerente, con el objetivo de medir el clima organizacional en las medianas empresas hortícolas de la Sabana Occidente de Bogotá, a través de la evaluación y análisis de seis variables: objetivos estratégicos, comunicación, motivación, trabajo en equipo, liderazgo-control, desarrollo personal.

Para la recolección de la información se diseñaron tres formularios, uno enfocado a los empleados, otro hacia el gerente y el último para la empresa. Ver Anexo 1. Instrumento.

A continuación se exponen las variables estudiadas con el número de preguntas relacionadas con cada una.

Tabla 2. Variables estudiadas y número de preguntas para empleados y gerentes.

VARIABLE	Número de Preguntas	
	EMPLEADO	GERENTE
Objetivos Estratégicos	6	8
Comunicación	6	6
Motivación	7	7
Trabajo en equipo	6	5
Liderazgo-Control	8	8
Desarrollo Personal	5	5
Total	38	39

9.3 TÉCNICAS Y MEDIDAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la estructuración de la unidad del análisis se recurrió a la implementación de técnicas y metodologías utilizadas en ingeniería de software y minería de datos para el tratamiento de la información. Dichas tareas fueron divididas en las fases que serán explicadas en detalle a continuación.

- Una vez recolectada la información a través de los instrumentos, se dio inicio a la primera fase de la estructuración del análisis, la cual se denominó preparación de la información. La preparación de la información consta de la limpieza, clasificación y organización de las diferentes encuestas realizadas, pregunta a pregunta. Este paso nos asegura la integridad de cada uno de los datos que van a ser tomados en cuenta dentro del análisis.
- Con la información ya preparada, se inició la segunda etapa que consistía en el ingreso de los datos en la herramienta de software escogida para soportar el análisis de los resultados.

Microsoft SQL Server 2000 es una herramienta de software completa, rápida y confiable en lo que concierne al almacenamiento de información y su análisis. La facilidad para administrar y acceder a los datos a través de exploradores e interfaces sencillas, su lenguaje, la velocidad de procesamiento, la confiabilidad e integridad de los resultados y su escalabilidad, posibilitaron la estructuración del análisis.

La información, proveniente de los empleados y el gerente de cuatro empresas distintas, determina el esquema que se debe utilizar en el diagrama a implementar dentro de la herramienta de software.

Para empezar debemos crear cuatro bases de datos que nos representan las cuatro empresas analizadas y constituyen la primera división de la siguiente forma:

Figura 1. Sentencias de Código SQL destinadas a la creación de bases de datos.

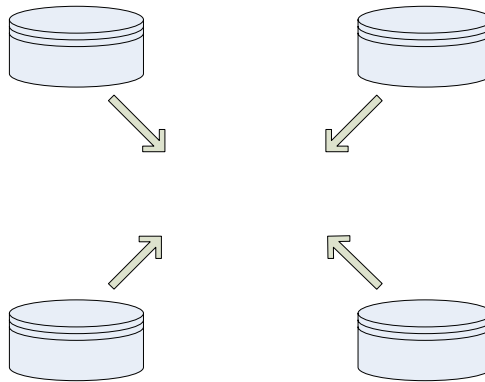


Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

La figura 1 muestra el código utilizado para poder crear cada una de las bases de datos. Este gráfico en particular muestra la creación de la base de datos donde se guardará la información de la empresa Monserrate. Podemos notar que tenemos un espacio destinado a los datos y otro a las transacciones realizadas, ambos tienen un nombre, una ubicación dentro del disco duro del computador, un tamaño máximo y promedio estimado dado en MB y la tasa de crecimiento que puede tener la base de datos.

En el siguiente gráfico podemos notar la configuración final del esquema una vez creadas cada una de las bases de datos que representan las cuatro empresas analizadas unidas a través de SQL Server 2000.

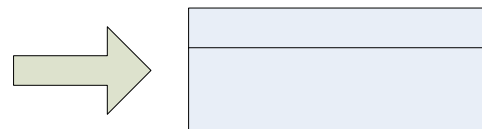
Figura 2. Configuración preliminar del esquema de bases de datos.



Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

La segunda división con que se cuenta ocurre dentro de cada una de las bases de datos y es originada por la distinción existente entre empleado y gerente. Cada una de estas separaciones será concretada por medio de tablas de información donde se almacenarán los registros pertinentes. Para crear tablas dentro de una base de datos en particular, debemos situarnos en esta y aplicar la siguiente sentencia:

Figura 3. Sentencias de Código SQL destinadas a la creación de tablas.



Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

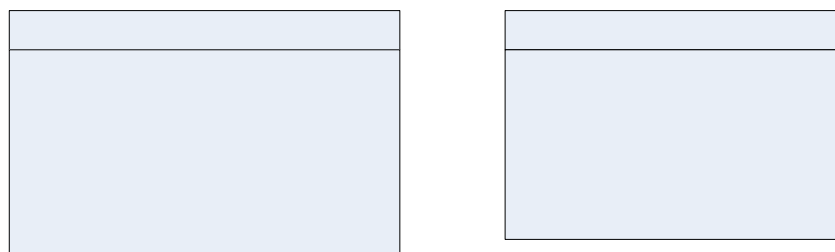
La figura 3 muestra el código utilizado para poder crear cada tabla dentro de las bases de datos. Explicando brevemente estas sentencias de código, se logra notar que tenemos un nombre de la tabla (PRUEBA) y unos atributos o

características de la información. Estos últimos deben ser definidos de cierta forma, con su nombre, tipo (Numérico, Alfabético, etc.) y una restricción si así se desea.

En este orden de ideas, se dispuso un esquema vertical implementado a partir de la creación de una tabla llamada GERENTE en donde se almacenarán todos los datos pertinentes y las respuestas que el gerente de cada empresa dejó consignadas en el instrumento de evaluación. Es decir que se tendrá una tabla GERENTE en cada una de las bases de datos que representan las cuatro empresas analizadas.

Por otro lado, para el almacenamiento de las respuestas de los empleados de cada una de las empresas, se determino un esquema horizontal para la organización de dicha información a través de tablas originadas a partir del número de la pregunta. Entonces tendremos tantas tablas como preguntas relacionadas entre gerente y empleado existan. Para el proyecto que estamos tratando, el número de tablas de preguntas relacionadas asciende a 38 tablas por empresa.

Figura 4. Estructura implementada en las tablas GERENTE y PREGUNTAS.

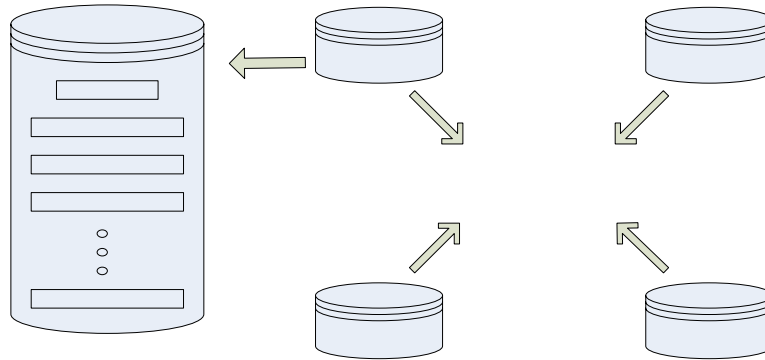


Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

Los asteriscos que podemos ver en el nombre de la tabla de las preguntas corresponden al número de la pregunta que se esta tratando. Resumiendo

podemos rearmar el esquema total que manejaremos dentro de la herramienta de software Microsoft SQL Server 2000 de la siguiente forma:

Figura 5. Configuración final del esquema de bases de datos utilizado.

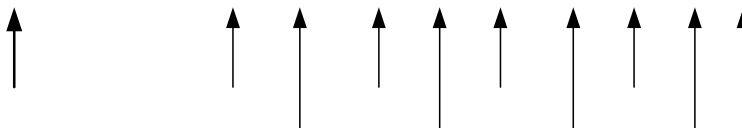


Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

Como vemos en la figura 5, tenemos las bases de datos que representan las cuatro empresas analizadas, y dentro de cada una de estas podemos notar una única tabla GERENTE acompañada de múltiples tablas PREGUNTAS.

Finalizada la construcción del esquema se procedió con la inserción de la información. Para lograr esto, se debe situar una tabla específica de la base de datos que deseamos, dependiendo del origen de la información, y aplicar la siguiente sentencia:

Figura 6. Sentencias de Código SQL destinadas a la inserción de información.



Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

La secuencia que sigue este código de inserción obedece al orden de los atributos dado en el momento de la creación de la tabla GERENTE. Las letras y códigos insertados fueron previamente estipulados e identificados, mejorando considerablemente la integridad y eficiencia de la base de datos.

La información ingresada en la tabla GERENTE y en las distintas tablas de PREGUNTAS será almacenada de la siguiente forma:

Figura 7. Distribución de información en las tablas GERENTE y PREGUNTAS.

TABLAS PREGUNTA Número **

IDCliente	IDEmpresa	Respuesta	Edad	Sexo	Experiencia	Estudios	Mecanismos de Control
1	MN	S	19	M	1	S	A
2	MN	A	26	F	0	P	B
.
.
15	MN	N	22	F	4	N	D

Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

La figura 7 aclara el concepto de esquema vertical y horizontal antes mencionado. La tabla GERENTE presenta un esquema vertical ya que la totalidad de la información obtenida a partir de las respuestas consignadas en el instrumento de evaluación se encuentra en una sola tabla y son indexadas de forma vertical. Las tablas PREGUNTAS contienen las respuestas de los distintos empleados a una pregunta en particular, es decir que si queremos realizar un seguimiento a

determinado empleado, debemos recorrer horizontalmente múltiples tablas relacionando los registros a partir del atributo IDCliente.

La última fase dentro de la estructuración de la unidad de análisis consta del procesamiento de la información.

Para esto es de vital importancia considerar las relaciones existentes entre las preguntas del Gerente y las preguntas del empleado en pro de la aplicación correcta de las dos únicas operaciones fundamentales utilizadas dentro de esta fase: la concordancia y la ubicación de resultados.

Los interrogantes realizados durante el procesamiento de la información fueron:

- Cuantas personas respondieron siempre/algunas veces/nunca a la pregunta número...
- Cual fue la respuesta del gerente a la pregunta número...
- Cuantos empleados tuvieron una respuesta idéntica a la del gerente en la pregunta número...
- Cual es el promedio de edad de los empleados de la empresa...
- Cuantos empleados hombres/mujeres tiene la empresa...
- Cuantos empleados tienen un nivel de educación primaria/secundaria/universitaria/ninguna...
- Cuantos empleados tienen una experiencia de 0-1-2-3-4 o más años....
- Cuantos empleados se encuentran entre cierta edad...
- Cuantos empleados fueron entrevistados en la empresa...

Para la ejecución correcta de cualquiera de estas consultas basta con conocer una sentencia de código y combinarla de acuerdo con lo requerido. Dicha instrucción da la posibilidad de ubicar información y relacionarla de acuerdo a los requerimientos especificados.

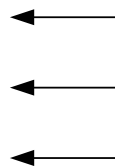
Figura 8. Sentencia de Código SQL SELECT.

SELECT (ATRIBUTO → lo que deseamos ubicar)
FROM (TABLA → de donde lo vamos a sacar)
WHERE (la condición que debe cumplir)

Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

Por ejemplo, para resolver el primer interrogante, es decir si se desea conocer cuantos empleados de la empresa Monserrate respondieron con la opción siempre a la pregunta número 14 debemos realizar lo siguiente:

Figura 9. Ejemplo 1 de la sentencia de Código SQL SELECT.



Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

En muchas ocasiones es necesario la utilización de siglas que indiquen la operación que deseamos realizar:

- COUNT: trabaja como un contador de registros basados en el atributo de conteo otorgado.
- AVG: Retorna el promedio de los valores contenidos dentro del atributo indicado.

Por otro lado, el símbolo que nos expresa la condición puede ser cambiado dependiendo de las circunstancias y teniendo en cuenta los formatos de los datos. Entre las posibles opciones tenemos =, <, >, Between.

Como podemos ver, basta con un cambio en las condiciones o en las operaciones expuestas en esta sentencia para poder ejecutar y resolver de manera correcta casi todos los interrogantes antes mencionados.

En el caso del interrogante de concordancia que relaciona las respuestas dadas por el gerente y el empleado en una pregunta específica, la consulta se vuelve un poco más compleja debido a la vinculación de dos tablas. Por ejemplo, si se desea conocer cuantos empleados de la empresa Monserrate tuvieron una respuesta idéntica a la del gerente en la pregunta número 14, debemos hacer lo siguiente:

Figura 10. Ejemplo 2 de la sentencia de Código SQL SELECT.

SELECT COUNT(IDCLI)	←	Cuenta todos los identificadores de los empleados
FROM GERENTE, P14EMPLEADO	←	que en la pregunta 14
WHERE GERENTE.IDPregunta =14	←	teniendo en cuenta la respuesta del gerente
AND GERENTE.Respuesta = P14EMPLEADO.Respuesta	←	presenten una respuesta idéntica a ésta

Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

Los resultados ofrecidos después de ejecutar cualquiera de estas sentencias de código se resumen a un número, una letra o un conjunto de registros que nos proporcionan los datos necesarios para después realizar el análisis del clima organizaciones en estas empresas.

Todas y cada una de las sentencias de código ejecutadas para el procesamiento de la información pueden ser encontradas en el Anexo 3.

9.4 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

El análisis del clima organizacional en medianas empresas hortícolas es una investigación cualitativa, ya que establece un intercambio dinámico entre la teoría, los conceptos y los datos que proporcionan las personas. Esta metodología no

parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas.

El método cualitativo, proporciona una base para entender el significado de las relaciones que se descubren, como resultado esencial en el proceso de evaluación de las personas en la organización.

De acuerdo a Bonilla 1.997, “la investigación cualitativa intenta ser una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva, es decir a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas”.

10. RESULTADOS

Los resultados se dividen en tres componentes. El primero corresponde a la construcción de una reseña para cada empresa en donde se establecen los siguientes aspectos:

- Ubicación.
- Actividad.
- Tamaño.
- Estructura.
- Perfil del gerente.
- Perfil de los empleados.

El segundo componente presenta los resultados obtenidos en cada una de las variables del clima organizaciones analizadas.

El tercer componente presenta los resultados globales de las variables para las cuatro empresas en estudio.

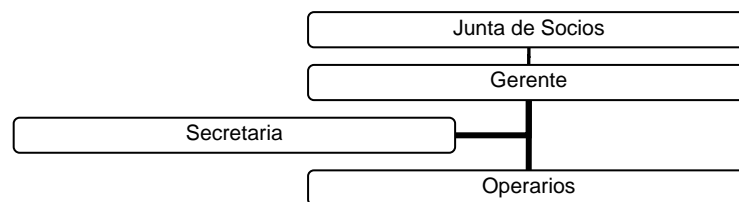
10.1 RESEÑA EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

10.1.1 Empresa agrícola La Candelaria. Esta empresa esta ubicada en Funza, vereda Trujes Cundinamarca, fue fundada hace cinco años como una sociedad familiar, la cual se ha dedicado a la producción y comercialización de hortalizas. La empresa tiene una extensión de cuatro fanegadas, y en ella trabajan catorce empleados. La empresa agrícola La Candelaria cuenta con el servicio de luz y teléfono. Maneja conjuntamente ganadería lechera.

Su estructura se encuentra conformada por una junta de socios, un gerente y una asistente encargada de la comercialización. El gerente esta al frente del cultivo, los operarios, y las ventas.

La Candelaria tiene establecida una misión y visión, dejando claro su razón de ser como organización y su ubicación en escenarios futuros. El gerente afirma que cumple cabalmente sus metas y objetivos dentro del plazo fijado por el.

Figura 11. Organigrama empresa La Candelaria.



Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

10.1.1.1 Perfil del Gerente. Manuel Rodríguez, tiene 49 años de edad, es un Administrador de Empresas egresado de la Universidad Externado de Colombia. El gerente de la empresa agrícola La Candelaria se desempeñó durante varios años como empleado en empresas del sector agrícola y luego de adquirir una gran experiencia decidió crear y administrar su propia empresa desde hace cinco años.

10.1.1.2 Perfil del Empleado. Los trabajadores del área productiva de la empresa La Candelaria tienen el siguiente nivel de estudios: cuatro son bachilleres y ocho culminaron la primaria, mientras que en el área administrativa se encuentra una economista que cumple las funciones de secretaria, agente de ventas y mercaderista.

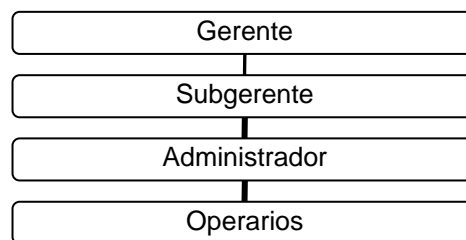
El promedio de edad de los empleados se encuentra en los veintitrés años. En la actualidad laboran seis mujeres y ocho hombres. El promedio de experiencia de los trabajadores es de un año.

10.1.2 Empresa Mi Novia. Mi Novia es una empresa que se encuentra ubicada en la vereda Puente Piedra en el municipio de Madrid, Cundinamarca. Fue fundada hace 20 años, y su actividad es la producción y comercialización de hortalizas orgánicas. Utiliza un total de siembra de 12 fanegadas y quince empleados.

La empresa cuenta con los servicios de agua, luz y teléfono. Paralelamente a la producción de hortalizas, en la empresa se encuentra una pequeña explotación lechera que cuenta con 10 cabezas de ganado Holstein. Mi Novia se encuentra registrada en la base de datos de la UMATA de Madrid, ASOMADRID y por supuesto a MERCACUNDI.

Mi Novia no tiene establecida su misión y visión, haciéndonos deducir que el gerente no cree necesario dar a conocer la razón de ser de la organización ni como se puede llegar a ver en un futuro.

Figura 12. Organigrama empresa Mi Novia.



Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

El gerente general es el señor David Ortiz, el cual es el encargado de la toma de decisiones, sin embargo este debe rendir informe de las acciones a dos familiares

que están involucrados en la empresa de manera implícita mas no intervienen en esta. Cuenta con un subgerente que se encarga de las ventas, y un administrador del cultivo encargado del personal operario que labora dentro de la plantación.

10.1.2.1 Perfil del gerente. El señor David Ortiz es el actual gerente de la empresa Mi Novia, tiene 31 años y sus estudios culminaron en la primaria. Se encuentra realizando un curso de Agricultura orgánica en el SENA. El tiene una experiencia de dos años dirigiendo otra empresa del sector agrícola y lleva un año al frente de la gerencia de la empresa Mi Novia.

10.1.2.2 Perfil del Empleado. Once de los empleados de la empresa Mi Novia han finalizado sus estudios de secundaria y cuatro finalizaron la primaria y por falta de recursos no han llegado a terminar la secundaria.

Los empleados de la empresa Mi Novia tienen un promedio de edad de veinticinco años, cuatro de ellos son mujeres y once son hombres. El promedio de experiencia de los empleados esta en dos años.

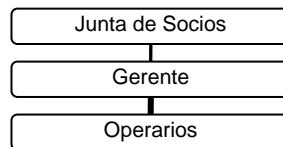
10.1.3 Empresa Monserrate. La empresa Monserrate, ubicada en Soacha, Cundinamarca en la vereda Canoas, fue creada hace cuarenta años como una sociedad familiar, la cual ha dedicado su producción a la siembra de zanahoria, papa, arveja y maíz.

La empresa posee una extensión de ciento doce hectáreas. Cuenta con un total de dieciséis empleados.

La empresa Tocarema cuenta con los servicios de agua, luz y teléfono para la comodidad de sus labores. Su estructura organizacional esta conformada por una junta de socios, un gerente quien es el encargado de la producción, comercialización, toma de decisiones y del talento humano.

Monserate cuenta con una misión y una visión, resaltando la claridad de sus funciones en un planteamiento administrativo y el establecimiento de una cultura organizacional. El gerente sostiene que algunas veces las metas y objetivos planteados no son cumplidos por falta de compromiso.

Figura 13. Organigrama empresa Monserate.



Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

10.1.3.1 Perfil del Gerente. Carlos Arturo García, de 39 años, realizó un semestre de zootecnia en la Universidad UDCA, prefirió dedicarse por completo a la administración de la empresa familiar Monserate y abandonó sus estudios.

Se interesa por participar en los cursos o seminarios que imparte el SENA. Ha dirigido la empresa Monserate durante veinte años.

10.1.3.2 Perfil del Empleado. Los empleados de la empresa Monserate tienen el siguiente nivel de estudios: once concluyeron la primaria y tan solo tres cuentan con el bachillerato.

El promedio de edad se encuentra en los veintisiete años. Entre los empleados hay siete mujeres y nueve hombres. El promedio de experiencia de los empleados es de un año.

10.1.4 Empresa Tocarema. La empresa Tocarema, está ubicada en Subachoque vereda el Tobal, Cundinamarca.

La empresa lleva un año y medio de establecida, la finca tiene una producción de hortalizas de treinta y dos fanegadas. En esta empresa trabajan diecisiete empleados.

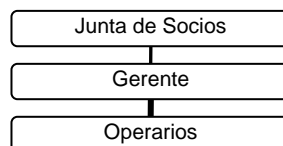
La empresa esta conformada por la junta de socios quienes son los 3 miembros de la familia Rodríguez, un gerente el señor Francisco Rodríguez quien esta a cargo de la toma de decisiones, comercialización, talento humano y producción.

La empresa Tocarema se encuentra inscrita a MERCACUNDI. Además cuenta con los servicios de agua, luz y teléfono para la comodidad de sus labores.

La empresa Tocarema tiene una misión y una visión claramente establecidas, determinando la razón de ser de la organización y su prospectiva a largo plazo.

No siempre las metas y objetivos son cumplidos, debido a que la organización tiene factores externos que limitan la culminación de estos.

Figura 14. Organigrama empresa Tocarema.



Fuente: CUSBA y CASTELLANOS. Bogotá. 2005

10.1.4.1 Perfil del Gerente. Francisco Rodríguez, gerente de la empresa Tocarema es un Administrador de Empresas Agropecuarias egresado de la Universidad de la Salle, tiene 44 años.

Dirigió una empresa pecuaria de producción doble propósito durante diez años, y después de una mala experiencia decidió dejar por completo el sector pecuario e incursiono al agrícola desde hace dos años.

10.1.4.2 Perfil del Empleado. Nueve de los empleados de la empresa Tocarema concluyeron la primaria y ocho alcanzaron el bachillerato. El promedio de edad se encuentra en los veintiséis años.

Entre los empleados hay cinco mujeres y doce hombres. El promedio de experiencia de los trabajadores es de dos años.

10.2 ANÁLISIS CLIMA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE Y EMPRESA

A continuación se presentan los resultados de los niveles directivo y operativo para cada una de las variables según la concordancia en las respuestas dadas por estos en cada empresa.

Para ello, según la información arrojada por la herramienta de software SQL Server 2000 para cada pregunta y su respectiva relación entre la respuesta de cada gerente y empleado, se determinaran los porcentajes en el que se relacionaban las respuestas.

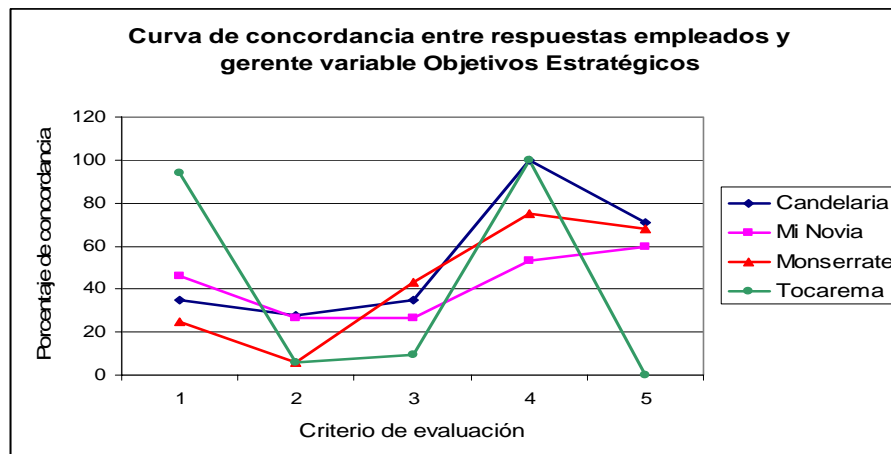
En el análisis por empresa, para el estudio de cada organización se fijo como criterio, que el clima organizacional favorece el logro de los objetivos de la empresa si se presenta un grado de concordancia entre empleados y gerente superior al 70%.

10.2.1 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Objetivo Estratégico.

Tabla 3. Variable Objetivo Estratégico.

Criterio	Candelaria	Mi Novia	Monserate	Tocarema
1. Conocimiento de la misión	35%	46%	25%	94%
2. Conocimiento de la visión	28%	26.6%	6.2%	5.8%
3. Conocimiento de objetivos de la empresa	35%	26.6%	43%	9.4%
4. Conocimiento de métodos de trabajo	100%	53.3%	75%	100%
5. Conocimiento de los objetivos del puesto de trabajo	71%	60%	68%	0%

Figura 15. Curva de concordancia entre respuestas empleado y gerente variable Objetivo Estratégico.

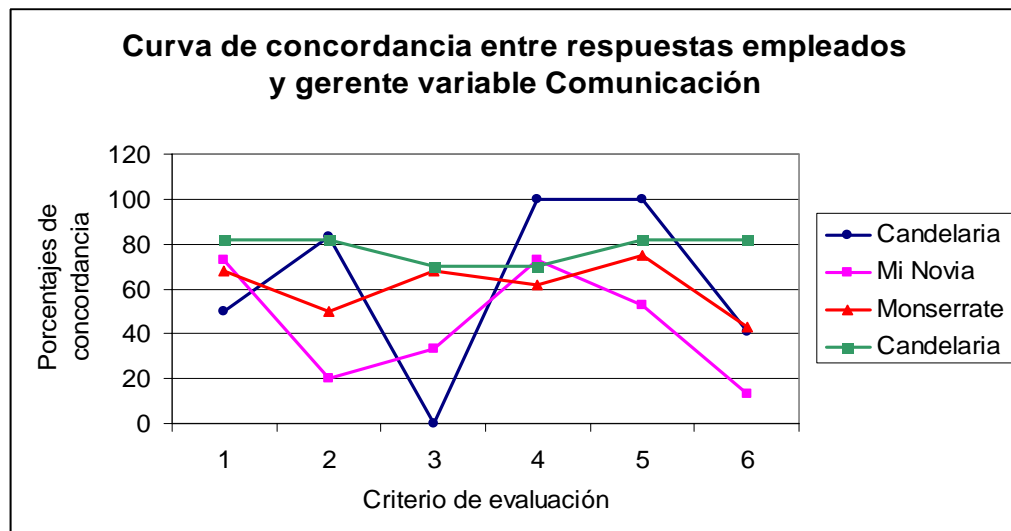


10.2.2 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Comunicación.

Tabla 4. Variable Comunicación.

Criterio	Candelaria	Mi Novia	Monserate	Tocarema
1. Comunicación bidireccional	50%	73%	68%	82%
2. Retroalimentación	83%	20%	50%	82%
3. Información equitativa	0%	33%	68%	70%
4. Conocimiento reglas y normas de trabajo	100%	73%	62%	70%
5. Comunicación de deberes	100%	53%	75%	82%
6. Planteamiento de sugerencias	41%	13%	43%	82%

Figura 16. Curva de concordancia entre respuestas empleados y gerente variable Comunicación.

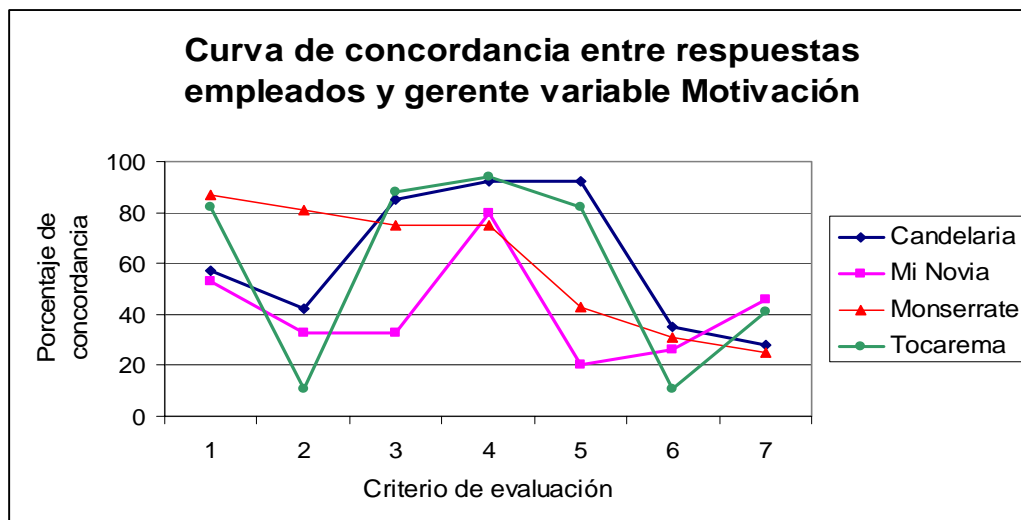


10.2.3 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Motivación.

Tabla 5. Variable Motivación.

Criterio	Candelaria	Mi Novia	Monserate	Tocarema
1. Desarrollo de habilidades	57%	53%	87%	82%
2. Sugerencias	42%	33%	81%	11%
3. Estabilidad laboral	85%	33%	75%	88%
4. Comodidad laboral	92%	80%	75%	94%
5. Salario satisfactorio	92%	20%	43%	82%
6. Estímulos y premios	35%	26%	31%	11%
7. Reconocimiento de logros	28%	46%	25%	41%

Figura 17. Curva de concordancia entre respuestas empleados y gerente variable Motivación.

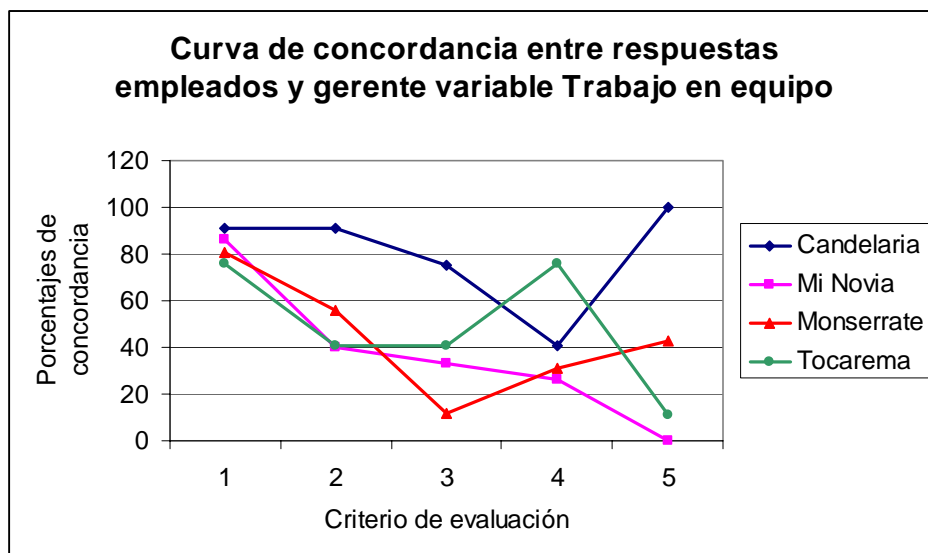


10.2.4 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Trabajo en equipo.

Tabla 6. Variable Trabajo en equipo.

Criterio	Candelaria	Mi Novia	Monserrate	Tocarema
1. Apoyo laboral	91%	86%	81%	76%
2. Eficacia en equipos de trabajo	91%	40%	56%	41%
3. Eficiencia de equipos de trabajo	75%	33%	12%	41%
4. Participación de empleados	41%	26%	31%	76%
5. Conformidad con trabajo en equipo	100%	0%	43%	11%

Figura 18. Curva de concordancia entre respuestas empleados y gerente variable Trabajo en equipo.

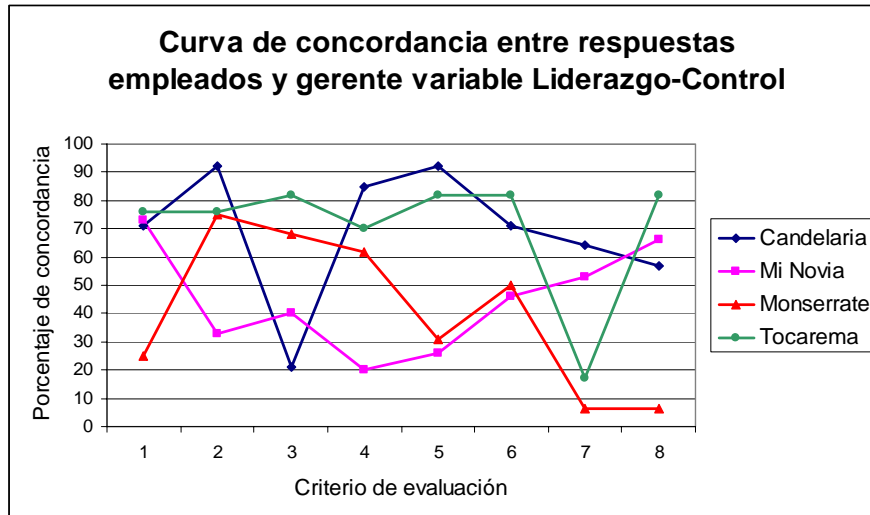


10.2.5 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Liderazgo-Control.

Tabla 7. Variable Liderazgo-Control.

Criterio	Candelaria	Mi Novia	Monserate	Tocarema
1. Libertad laboral	71%	73%	25%	76%
2. Consulta a su jefe	92%	33%	75%	76%
3. Autonomía en la resolución de problemas	21%	40%	68%	82%
4. Estimulación laboral	85%	20%	62%	70%
5. Calidad en el trabajo	92%	26%	31%	82%
6. Cumplimiento de normas	71%	46%	50%	82%
7. Apoyo a las decisiones del gerente	64%	53%	6.2%	17%
8. Revisión de trabajo	57%	66%	6.2%	82%

Figura 19. Curva de concordancia entre respuestas empleados y gerente variable Liderazgo-Control.

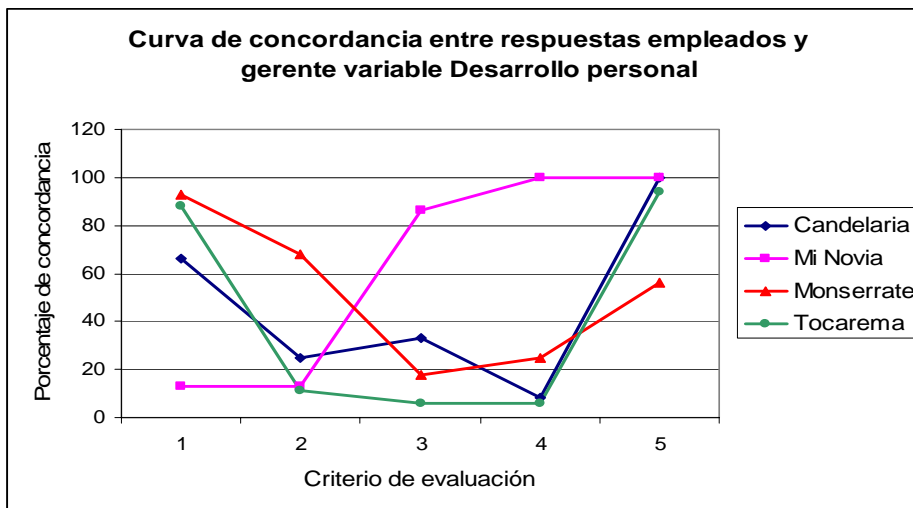


10.2.6 Concordancia entre respuestas de empleados y gerente para la variable Desarrollo personal.

Tabla 8. Variable Desarrollo personal.

Criterio	Candelaria	Mi Novia	Monserate	Tocarema
1. Capacitación laboral	66%	13.3%	93%	88%
2. Formación personal	25%	13.3%	68%	11%
3. Recreación	33%	86.6%	18%	5.8%
4. Atención personal	8.3%	100%	25%	5.8%
5. Vinculación familiar	100%	100%	56%	94%

Figura 20. Curva de concordancia entre respuestas empleados y gerente variable Desarrollo personal.



10.3 EMPRESA AGRICOLA LA CANDELARIA

10.3.1 Objetivo estratégico. En la empresa agrícola La Candelaria son pocas las personas que conocen lo que busca la empresa, y aun son menos las que podrían describirlo, es decir, podemos afirmar que realmente los empleados no distinguen hacia donde se dirige la empresa.

De otro lado, más de la mitad del personal trabaja sin conocer los objetivos de la empresa, aunque si se les informa acerca de sus labores no tienen conocimiento acerca del mercado objetivo de la empresa. La empresa Candelaria cuenta con un gerente que tiene clara la determinación de metas y objetivos para cada una de las etapas del proceso productivo y administrativo.

10.3.2 Comunicación. Podemos encontrar que en la empresa Candelaria la comunicación entre los empleados y el gerente no es la adecuada, aunque los cambios en las labores y/o actividades si son informadas de manera oportuna así como las normas a cumplir dentro de la organización. Es evidente que la información no es suministrada de la misma forma al talento humano de la empresa y el personal dice no formular sugerencias al gerente. La comunicación de da en forma descendente.

10.3.3 Motivación. Los empleados de la empresa La Candelaria sostienen que no desarrollan diversas habilidades al momento de desempeñar sus labores a su vez dicen no encontrar motivación para generar sugerencias.

El personal de la empresa agrícola Candelaria encuentra en ella estabilidad laboral, dice sentirse cómodo en su ambiente de trabajo y sostiene estar satisfecho con la remuneración por sus labores, pero lo que se refiere a estímulos, premios y reconocimiento a la calidad de su trabajo no es tenido en cuenta.

10.3.4 Trabajo en equipo. La gerencia brinda apoyo y ayuda de manera eficaz a los subalternos en la realización de las actividades, esta a su vez considera que los grupos de trabajo realizan sus labores correctamente, dado que el trabajo en equipo es más eficiente que el individual desde su punto de vista.

Para los empleados de la empresa La Candelaria no existe una disponibilidad para involucrarse en las decisiones de la empresa y las dos partes están de acuerdo con la delegación en equipo.

10.3.5 Liderazgo - Control. En la empresa agrícola La Candelaria existe una libertad para la realización de las labores, sin embargo todas las decisiones son consultadas al gerente antes de su desarrollo quizás por esta razón los empleados no resuelven los problemas por su cuenta.

El gerente de la empresa agrícola La Candelaria sirve de inspiración a sus empleados para la realización de sus labores. La calidad y la excelencia son tenidas en cuenta en cada uno de los procesos que se llevan dentro de la empresa.

El factor humano de la empresa esta constantemente aplicando las normas de trabajo aunque sostiene no estar de acuerdo con las decisiones que se establecen y concuerda en que no se ejerce revisión a sus labores.

El mecanismo de control que se ejerce en la empresa con mayor rigurosidad según el gerente es el cumplimiento de objetivos y desde el punto de vista de los empleados el control es el cumplimiento en el horario. El estilo de liderazgo existente en esta empresa es el autoritario.

10.3.6 Desarrollo personal. La empresa agrícola La Candelaria no capacita a su personal en las labores que este va desarrollar. No existen espacios de formación personal así como tampoco se realizan actividades recreativas, la empresa no ofrece atención a los problemas personales, ni involucra a las familias con la organización.

10.4 EMPRESA MI NOVIA

10.4.1 Objetivo estratégico. En la empresa Mi Novia las personas no conocen lo que busca la empresa, y aun son menos las que podrían describirlo. Podemos afirmar que realmente los empleados no distinguen hacia donde se dirige la empresa.

De otro lado, el personal asegura que se les informo acerca de los objetivos de la empresa, pero no pueden describirlos. Teniendo en cuenta lo anterior, en la empresa Mi novia no todos los empleados tienen definidos los objetivos y tampoco conocen el mercado del producto.

En la empresa Mi Novia no se determinan metas y objetivos, dando a conocer que el desarrollo de la organización se da según las circunstancias del mercado y del entorno.

10.4.2 Comunicación. Podemos encontrar que en la empresa Mi Novia la comunicación entre los empleados y el gerente es adecuada aunque el personal no se arriesga a formular sugerencias al gerente.

En la empresa Mi Novia no se brinda una información clara y oportuna acerca de los cambios en las labores y/o actividades. A los empleados de la empresa Mi Novia no se les informo acerca de sus deberes. La información no es suministrada equitativamente a todos los empleados, pero las normas de trabajo si son dadas a conocer a cada uno de los miembros. La línea de comunicación en esta empresa es descendente.

10.4.3 Motivación. Los empleados de la empresa Mi Novia sostienen no desarrollar diferentes habilidades al momento de desempeñar sus labores. A su vez, no se sienten motivados a generar sugerencias.

El personal de la empresa Mi Novia no encuentra en ella estabilidad laboral, pero dicen sentirse cómodos en su ambiente de trabajo aunque no se encuentran satisfechos con la remuneración por sus labores y lo que se refiere a estímulos, premios y reconocimiento a la calidad de su trabajo no es tenido en cuenta.

10.4.4 Trabajo en equipo. La gerencia brinda apoyo y ayuda de manera eficaz a los subalternos en la realización de las actividades, la empresa considera que los grupos de trabajo no realizan sus labores correctamente y por ello no consideran que el trabajo en equipo sea más eficiente que el individual.

Para los empleados de la empresa Mi Novia no existe una disponibilidad para involucrarse en las decisiones de la empresa. Ninguno de los entrevistados se encuentra de acuerdo con la delegación de trabajo en equipo.

10.4.5 Liderazgo – Control. En la empresa Mi Novia existe una libertad para la realización de las labores sin tener que consultar a su jefe en primera instancia. No obstante, los empleados no resuelven los problemas por su cuenta.

El gerente de la empresa Mi Novia no orienta al cumplimiento de los objetivos de sus empleados. La calidad y la excelencia no son tenidas en cuenta en los procesos que se llevan dentro de la empresa.

Las normas de trabajo no son ejercidas por el personal de la empresa Mi novia, pero dicen estar de acuerdo con las decisiones que se establecen, a su vez, sostienen que no es ejercida la revisión de sus labores.

El gerente de la empresa Mi Novia, toma sus decisiones de forma autoritaria sin llegar a tener en cuenta la opinión de sus operarios, dando a entender que la seguridad de sus decisiones se ven respaldadas por la experiencia adquirida en su trabajo más no por la experiencia de su personal.

En la empresa Mi Novia las dos partes acordaron que el mecanismo de control que se ejerce es el cumplimiento del horario. Quiriendo decir, que la empresa Mi Novia tiene un horario específico para la realización de sus diversas actividades, por ello persiste en su acatamiento estricto.

10.4.6 Desarrollo personal. El personal de la empresa Mi Novia no recibe capacitación en las labores que va desarrollar.

No existen espacios de formación personal así como tampoco se realizan actividades recreativas, la empresa no ofrece atención a los problemas personales, ni involucra a las familias con la organización.

10.5 EMPRESA MONSERRATE

10.5.1 Objetivo estratégico. En la empresa Monserrate son pocas las personas que conocen lo que busca la empresa, y aun son menos las que podrían describirlo, podemos afirmar que realmente los empleados no distinguen hacia donde se dirige la empresa.

De otro lado, los empleados aseguran que no se les informo acerca de los objetivos de la empresa ni tampoco el mercado objetivo del producto, dejando claro que el personal trabaja sin conocerlos. No obstante los empleados conocen sus deberes.

En la organización Monserrate algunas veces se determinan metas y objetivos, se planea frente al tiempo, deduciendo que las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo se realizan siempre y cuando el mercado o la misma organización internamente lo requieran.

10.5.2 Comunicación. Podemos encontrar que en la empresa Monserrate la comunicación entre los empleados y el gerente no es buena, los empleados dicen no formular sugerencias al gerente.

En la empresa Monserrate no se brinda una información acerca de los cambios oportunamente y no se suministra la información de la misma forma al talento humano de la empresa. Los empleados aseguran que se les informo acerca de sus deberes, los cuales reconocen como normas a seguir. La línea de comunicación que se presenta en Monserrate es descendente.

10.5.3 Motivación. Los empleados de la empresa Monserrate sostienen que desarrollan diferentes habilidades al momento de desempeñar sus labores y se ven motivados a generar sugerencias.

El personal de la empresa Monserrate encuentra en ella estabilidad laboral, a su vez dice sentirse cómodo en su ambiente de trabajo, pero sostienen no estar satisfechos con la remuneración de sus labores y lo que se refiere a estímulos, premios y reconocimiento dicen no tenerlos.

10.5.4 Trabajo en equipo. La gerencia brinda apoyo y ayuda de manera eficaz a los subalternos en la realización de las actividades, esta a su vez considera que los grupos de trabajo no realizan sus labores correctamente y no están de acuerdo en que el trabajo en equipo sea más eficiente que el individual.

Para los empleados de la empresa Monserrate no existe una disponibilidad para involucrarse en las decisiones de la empresa y no están de acuerdo con la delegación de trabajo en equipo.

10.5.5 Liderazgo - Control. En la empresa Monserrate no existe libertad para la realización de las labores, todas las decisiones son consultadas al gerente antes de su desarrollo por tal motivo los empleados no resuelven los problemas por su cuenta.

El gerente de la empresa Monserrate no sirve de inspiración a los empleados para la realización de sus tareas. La calidad y la excelencia no son tenidas en cuenta en los procesos que se llevan dentro de la empresa.

El factor humano de la empresa Monserrate no aplica las normas de trabajo, los empleados no están de acuerdo con las decisiones que se establecen y de igual manera concuerdan en que no es ejercida la revisión de sus labores.

El gerente de la empresa Monserrate considera que sus decisiones son de carácter autoritario.

El mecanismo de control que se lleva a cabo según los empleados es el horario, por el contrario, el gerente afirma que el mecanismo de control que ejerce con mayor rigurosidad es el cumplimiento de labores, con lo cual su administración alcanza el éxito de cada meta establecida.

10.5.6 Desarrollo personal. La empresa Monserrate capacita a su personal en las labores que este va desarrollar. Los empleados aseguran no tener espacios de formación personal, a su vez, no se realizan actividades recreativas, tampoco la empresa ofrece atención a los problemas personales y no involucra a las familias con la organización.

10.6 TOCAREMA

10.6.1 Objetivo estratégico. En Tocarema la mayoría de empleados dicen conocer lo que busca la empresa aunque nunca se les informo, por lo tanto no pueden describir lo que la empresa persigue ya que no lo conocen, a su vez, aseguran que no se les informa sobre el mercado objetivo. Los empleados conocen sus deberes dentro de la organización.

En la empresa Tocarema se establecen metas y objetivos en el tiempo, determinando los lineamientos dentro de los cuales se van a dirigir los cursos de acción a implementar. No siempre las metas y objetivos son cumplidos, debido a que la organización tiene factores externos que limitan la culminación de estos.

10.6.2 Comunicación. Podemos encontrar que en la empresa Tocarema la comunicación entre los empleados y el gerente es adecuada, tanto que los empleados formulan sugerencias al gerente.

En la empresa Tocarema se brinda una información oportuna y clara, considerando que los empleados quedan satisfechos con esta. La información es suministrada de la misma forma al talento humano de la empresa. A todos los

empleados de la empresa de la empresa Tocarema se les informo acerca de sus deberes, los cuales reconocen como normas a seguir. La comunicación fluye en la empresa de forma descendente.

10.6.3 Motivación. Los empleados de la empresa Tocarema sostienen que desarrollan diferentes habilidades al momento de desempeñar sus labores.

El personal dice no sentirse motivado a generar sugerencias. Pero si encuentra en Tocarema una estabilidad laboral, a su vez dice sentirse cómodo en su ambiente de trabajo y sostiene estar satisfecho con la remuneración por sus labores, y lo que se refiere a estímulos, premios y reconocimiento dicen no haberlos tenido en su trabajo.

10.6.4 Trabajo en equipo. La gerencia brinda apoyo y ayuda de manera eficaz a los subalternos en la realización de las actividades, no se cree que los grupos de trabajo realizan sus labores correctamente por lo mismo no consideran que el trabajo en equipo sea más eficiente que el individual.

Para los empleados de la empresa Tocarema existe una disponibilidad para involucrarse en las decisiones de la empresa y coinciden en no estar de acuerdo con la delegación de trabajo en equipo.

10.6.5 Liderazgo – Control. En la empresa Tocarema existe una libertad para la realización de las labores, sin embargo todas las decisiones son consultadas al gerente antes de su desarrollo, los empleados resuelven los problemas por su cuenta. El gerente de la empresa Tocarema sirve de inspiración a sus empleados para la realización de sus actividades. La calidad y la excelencia son tenidas en cuenta en cada uno de los procesos que se llevan dentro de la empresa.

El factor humano de la empresa Tocarema esta constantemente aplicando las normas de trabajo, no obstante dicen no estar de acuerdo con las decisiones que se establecen, y concuerdan en que se ejerce la revisión de sus labores.

El gerente de la empresa Tocarema toma sus decisiones de manera autoritaria sin llegar a tener en cuenta la opinión de sus operarios, debido a sus anteriores experiencias sostiene que se guiara por sus fallos más no por el de sus empleados.

En la empresa Tocarema tanto el gerente como los empleados dicen que el mecanismo de control ejercido es la asistencia con lo que aseguran el cumplimiento de los niveles de producción.

10.6.6 Desarrollo personal. La empresa Tocarema capacita a su personal en las labores que este va desarrollar. No existe espacio de formación personal, así como se niega que existan actividades recreativas, la empresa no ofrece atención a los problemas personales, ni involucra a las familias con la organización.

10.7 ANALISIS GLOBAL DE LAS CUATROS EMPRESAS

Para el análisis de las cuatro empresas objeto de estudio se toma el criterio del promedio total del porcentaje de concordancia de las seis variables entre el gerente y los empleados.

Tabla 9. Variables y sus porcentajes generales.

VARIABLE	% EMPRESA
OBJETIVO ESTRATEGICO	45
COMUNICACIÓN	60
MOTIVACIÓN	54
TRABAJO EN EQUIPO	52
LIDERAZGO	55
DESARROLLO PERSONAL	50

10.7.1 Objetivo Estratégico. Los empleados dicen no conocer lo que busca la empresa ya que la información no les fue suministrada al momento de su ingreso. Esto conlleva a que no se encuentren en la capacidad de describir la razón de ser de la empresa donde laboran y mucho menos conocer el efecto de su trabajo sobre el nivel de competitividad que pudiera alcanzar la empresa en su mercado objetivo.

Cabe mencionar que cada uno de los empleados involucrados en este análisis conoce ampliamente sus deberes y derechos dentro de las labores que ejecuta en las empresas donde se desempeñan.

En las empresas no se definen claramente metas y objetivos a corto, mediano o largo plazo, dejando el proceso de toma de decisiones sin ningún tipo de fundamento y a las circunstancias que se presenten.

10.7.2 Comunicación. La comunicación entre los gerentes y empleados de las cuatro empresas objeto de estudio es forma descendente. Se puede notar que la información es proporcionada a cada miembro de la empresa de forma eficiente y jerárquica estableciendo que la información no es la misma para todos. Las normas y deberes son revelados al personal al momento de ingreso a las empresas. El personal no muestra interés por formular sugerencias de forma regular al gerente. La línea de comunicación que se da en las empresas es de forma descendente.

10.7.3 Motivación. El personal de las empresas objeto de estudio considera que en su área de trabajo no desarrolla habilidades. Sumado a esto, no sienten que las empresas les brinden una estabilidad laboral, no obstante sostienen sentirse cómodos en su área de trabajo aunque no sienten una satisfacción salarial.

La baja motivación a través de estímulos y premios por parte de la dirección produce que los empleados pierdan el interés por generar sugerencias.

10.7.4 Trabajo en equipo. La gerencia de las empresas objeto de estudio sirve de soporte para los trabajadores, brindándoles la ayuda y apoyo que ellos requieren en el desempeño de sus actividades. Se afirma que existen equipos de trabajo, sin embargo la disponibilidad para formarlos y la ejecución realizada por estos no es eficiente.

El personal no es tenido en cuenta para la toma de decisiones, razón por la cual es evidente el desacuerdo en las decisiones tomadas.

10.7.5 Liderazgo - Control. Los trabajadores sostienen que en sus puestos de trabajo no tienen una libertad para la realización de sus actividades por lo que no resuelven los problemas que se presentan por su propia cuenta. En los casos que se requiere el empleado no acude a la opinión de su jefe, a quien no consideran un buen modelo a seguir. Cabe mencionar que en muchas ocasiones los empleados aprueban las decisiones de su líder.

En las empresas no son tenidas en cuenta la calidad y excelencia en cada uno de los procesos ejecutados.

En las empresas predomina el liderazgo de estilo autoritario es decir, que las decisiones son tomadas únicamente por el gerente quien dirige bajo una administración dictadora.

10.7.6 Desarrollo personal. Los empleados no son capacitados al momento de ingresar a la empresa, es decir, no reciben instrucciones sobre sus labores. En las empresas no se tiene en cuenta la formación personal de los empleados, ejemplo de ello es la carencia de espacios recreativos y falta de atención a sus problemas personales. En las organizaciones no es frecuente que se desarrollen actividades que puedan involucrar a las familias a los empleados.

11. CONCLUSIONES

El grupo responsable de este proyecto de acuerdo a la hipótesis planteada al inicio de este análisis y considerando el porcentaje de aceptación que se determino para cada una de las variables: objetivos estratégicos, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y desarrollo personal concluye, que las empresas hortícolas evaluadas Candelaria, Mi novia, Monserrate y Tocarema pertenecientes a la zona de la Sabana Occidente de Bogotá, no tienen un clima organizacional favorable, la percepción de los empleados sobre las estructuras y procesos es insuficiente, de acuerdo a las escalas de clima organizacional el ambiente es poco estructurado dado que no se dan a conocer las reglas y normas de trabajo, los empleados carecen de un sentimiento de responsabilidad hacia su empleo, la baja autonomía de su desempeño el no saber con certeza cual es su función dentro de la empresa establece un mal ambiente laboral el cual repercute en los niveles de calidad tanto en los procesos administrativos como productivos obstaculizando la mejora continua de la empresa, impidiendo que estas se acerquen a la competitividad que exige el mercado. Las empresas carecen de un clima organizacional competitivo ya que no existen desafíos por optimizar sus estructuras y procesos.

Como caracterización del clima organizacional existente en este tipo de empresas, se puede decir:

- No se establecen objetivos financieros o estratégicos, demostrando que las empresas no son exigentes en la mejora de su desempeño, bienestar y supervivencia a largo plazo. En lo que se refiere al conocimiento, descripción y distinción de los objetivos estratégicos de cada una de las empresas por parte de sus empleados, podemos afirmar que el nivel es demasiado pobre e inconsistente. No existe una comunicación oportuna y precisa de los objetivos, lo que conlleva a la presencia de relaciones

contradictorias en las opiniones de empleados y gerentes lo que resulta en la falta de sentimiento de identidad por parte del personal.

- La línea de comunicación que se da en las empresas es de forma descendente surge de las instrucciones que imparten los gerentes a los empleados, sin que ocurra una retroalimentación. No existe un buen flujo de información entre los gerentes de las empresas Candelaria, Monserrate, Tocarema y Mi novia y sus empleados, dado que no se comunican a tiempo los cambios e imprevistos en sus actividades cotidianas. El reglamento de las empresas donde se establecen las normas y reglas, deberes y derechos, no es difundido oportunamente a todos los integrantes, lo que conduce a un desempeño aceptable dentro los parámetros exigidos.
- En las empresas no hay incentivos por hacer el trabajo adecuadamente, no se establecen metas que permitan generar un ambiente de competencia, lo que aumenta la rutina. La necesidad de afiliación no es satisfecha ya que no se promueve el sentido de pertenencia. Los empleados de las empresas Candelaria, Monserrate, Mi Novia y Tocarema no se encuentran plenamente satisfechos con la remuneración salarial que obtienen por su trabajo, lo que repercute en que los empleados no encuentren una estabilidad laboral. No obstante, los empleados se sienten cómodos con su ambiente de trabajo aunque sus logros no sean reconocidos.
- Existen grupos de trabajo, delegados por el gerente mas no se da un trabajo en equipo y carecen de estrategias o propuestas. La dirección de las empresas Candelaria, Mi Novia, Monserrate y Tocarema brinda apoyo y soporte constante a los equipos de trabajo en las tareas propias del ejercicio de su labor, pero aseguran que los resultados finales obtenidos no cumplen plenamente los objetivos fijados inicialmente, por lo que no prefieren la delegación de trabajo en equipo.

- Las empresas se rigen bajo administraciones dictatoriales y dominantes dado que el estilo de liderazgo es el autoritario. Los empleados de las empresas Candelaria, Mi Novia, Monserrate y Tocarema no gozan de la libertad y confianza necesaria para poder resolver los problemas que se presenten. En ningún momento se ignora el conducto regular en la toma de decisiones. Los gerentes no garantizan la calidad y excelencia en cada uno de los procesos, no hay aceptación de los objetivos la presentación y explicación no es eficaz lo que los convierte en modelos de líderes no inspiradores para sus empleados.
- Los empleados de las empresas Candelaria, Mi Novia, Monserrate y Tocarema carecen de una formación que enriquezca su desarrollo personal. La indiferencia existente en lo que concierne al estímulo del crecimiento íntegro del bienestar personal, familiar, laboral y social de cada uno de los empleados, limita y estanca el pleno desarrollo de su competitividad.

Como conclusión general, se puede decir que el instrumento implementado en este análisis constituye una herramienta útil para establecer el estado del clima organizacional en cualquier tipo de empresa, puesto que es posible identificar el nivel de todas y cada una de las variables enunciadas, las cuales componen la temática administrativa más relevante en lo que al talento humano y psicología organizacional se refiere.

12. RECOMENDACIONES

Dado que el estado actual del clima organizacional en las empresas Candelaria, Mi Novia, Monserrate y Tocarema es deficiente, existen ciertos aspectos que a consideración del grupo responsable de este proyecto podrían mejorarse. Es por esta razón que se formulan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda establecer objetivos que sirvan de instrumentos que impulsen la competitividad, a su vez generar mecanismos y espacios para la divulgación de la información, tales como reuniones, carteleras, folletos, etc., donde se especifique lo que busca la empresa, hacia donde se dirige y lo que quiere alcanzar en el mercado. Todo esto con la finalidad de forjar un espíritu de pertenencia en cada uno de los empleados que les permita conocer, describir y distinguir los objetivos y metas de la organización.
- Se debe replantear la asignación de información a cada uno de los empleados con el fin de suplir esta necesidad e incentivar la formulación de sugerencias constructivas por parte del empleado hacia el gerente, incrementando el repertorio de alternativas posibles que promuevan el mejoramiento continuo de la organización e incrementen la franqueza y confianza del personal.
- Con el objetivo de aumentar la motivación personal de los empleados, es importante tratarlos como personas alentando su participación y colaboración haciendo interesante el trabajo relacionando recompensas con el rendimiento. Creando condiciones favorables para su desempeño.

- Teniendo en cuenta que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando hay libertad para elegir el grupo de trabajo se sugiere que la delegación de equipos de trabajo se ha voluntaria con supervisión del gerente, así como estimular el sentido de cooperación entre los empleados.
- Se recomienda involucrar al personal de las empresas Candelaria, Mi Novia, Monserrate y Tocarema en la toma de decisiones mediante la recolección de información, con el fin de concebir planes de acción en el que ambas partes se encuentren identificadas. Promover el intercambio de experiencias en pro de ideas de calidad que reflejen la opinión del grupo.
- Se sugiere incluir una formación personal de tipo integral que ayude a desarrollar e incrementar las habilidades socio-culturales de cada uno de los empleados de las empresas Candelaria, Mi Novia, Monserrate y Tocarema con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

BIBLIOGRAFIA

BERNAL, T Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá. Pearson Educación de Colombia, Ltda. 2.000.

BONILLA E y RODRIGUEZ P. La investigación en ciencias sociales: "Mas allá del dilema metodológico. Colombia: Uniandes. 1.997.

BRUNET. Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas, 1.991.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial MC. Graw Hill, 1.988.

DAVIS, Keith. Comportamiento humano en el trabajo. México D.F. Editorial MC. Graw Hill, 1.993.

GONCALVES, Alexis. Dimensiones del clima organizacional, Sociedad latinoamericana para la calidad, 1.997.

GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad, 2.000.

GUEDEZ, Víctor. Gerencia, cultura y educación. Caracas. Editorial Legis, 1.992.

GUERIN, Gilles. Planificación estratégica de los recursos humanos. Bogotá. Editorial Legis, 1.992.

GUIOT, Jean. Diseño de la organización. Bogotá. Editorial Legis, 1.992.

HAMPTON, R David. Administración. MC. Graw Hill.1.989.

JACKSON, Terence. Evaluación del desempeño. Bogotá. Editorial Legis, 1.992.

KATZ y KAHN. Psicología social de las organizaciones. México D.F. Editorial Trillas, 1.995.

KOONTZ, Harold y WIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. Editorial MC. Graw Hill, 1.988.

MC GREGOR. El lado humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. 1957.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Anuario estadístico del sector agropecuario y pesquero 2003. Bogotá. 2004.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Dirección de Política Sectorial. Anuario estadístico frutas hortalizas. Bogotá. 2004

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO Y PESQUERO COLOMBIANO. Encuesta nacional agropecuaria 2003. Bogotá. 2004.

MONSALVE. La cultura y los ciclos vitales de la organización. Caracas. Editorial Monte Ávila, 1.989.

RENSIS. Likert. Administración: teoría y aplicaciones. Ediciones Alfaomega. 1994.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. 1.999.

ROBBINS, Stephen. Fundamentos del comportamiento. Editorial Prentice Hall. 1.999.

SCHEIN, Edgar H. La cultura empresarial y liderazgo. Barcelona. Editorial Plaza & Janes, 1.988.

SCHERMERHORN, John. Comportamiento Organizacional. Editorial Limusa. 2004.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. México D.F. Editorial Limusa, 1.995.

SOLANA, Ricardo F. Administración de organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. 1.993.

STONER, James. FREEMAN, Eduard R. Administration. Prentice Hall Hispanoamericano. 1992.

PITORS, Paúl. Personel Administration. New York. Mc Graw Hill. 1956.

TEAD. El arte del liderazgo. Mc Graw Hill. 1935.

THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND A. J. Administración estratégica, 11ª edición. México D.F. Editorial MC. Graw Hill, 2.001.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. Tiene claro que busca la empresa.			
10. Cuando usted ingreso se le informo que busca y a donde quiere llegar la empresa.			
11. Podría usted describir que busca la empresa.			
12. Conoce usted las condiciones o parámetros que debe cumplir en su trabajo.			
13. La empresa informa a sus empleados lo que quiere lograr en el mercado.			
14. Cumple con las tareas asignadas dentro del plazo fijado por su jefe.			
Observaciones:			
COMUNICACIÓN			
15. Plantea usted inquietudes a su jefe con temor.			
16. Su jefe le informa a tiempo los cambios en su trabajo.			
17. La información brindada por la empresa es la misma para todos los miembros.			
18. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.			
19. Su jefe le comunica sus deberes.			
20. Realiza sugerencias a su jefe.			
Observaciones:			

MOTIVACIÓN			
PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
21. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.			
22. Se siente motivado a realizar sugerencias a su jefe.			
23. Encuentra usted en esta empresa una estabilidad laboral.			
24. Se siente cómodo en su ambiente de trabajo.			
25. Su salario y/o beneficios están acordes con su trabajo.			
26. La empresa le ofrece estímulos o premios.			
27. Se reconoce los logros y la calidad de su trabajo.			
Observaciones:			
TRABAJO EN EQUIPO			
28. Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo.			
29. Siente que su equipo de trabajo desarrolla sus tareas de forma oportuna, cumpliendo los objetivos fijados.			
30. Cuando usted trabaja en grupo, el resultado final es mejor.			
31. Es usted involucrado en las decisiones y/o cambios de su área.			
32. Le gusta trabajar en equipo.			
33. Las relaciones con su equipo de trabajo se dan fuera del trabajo.			
Observaciones:			

LIDERAZGO			
PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
34. Tiene libertad en la realización de su trabajo.			
35. Todas las actividades son consultadas por su jefe.			
36. Cuando se presentan problemas, primero trata de resolverlos por su propia cuenta.			
37. Su jefe lo inspira a realizar su trabajo.			
38. Su jefe le exige mantener la calidad en su trabajo.			
39. Su jefe le sirve de ejemplo en el cumplimiento de las normas.			
40. Esta usted de acuerdo con las decisiones de su jefe.			
41. Su trabajo es revisado.			
Observaciones:			
DESARROLLO PERSONAL			
42. Recibe usted capacitación para la realización de sus tareas.			
43. Recibe formación para su desarrollo personal.			
44. Se realizan actividades para su recreación.			
45. Le prestan atención a sus problemas personales.			
46. Su familia es involucrada con la empresa en actividades recreativas, culturales y/o sociales.			
Observaciones:			

PLANEACIÓN			
PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. Tiene claro que busca su empresa.			
10. Tiene una visión y misión establecida.			
11. Determina metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.			
12. Podría usted describir que busca la empresa.			
Observaciones:			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
13. Cumple usted con las metas u objetivos fijados por usted mismo.			
14. Informa las condiciones o parámetros que deben cumplir los empleados en su trabajo.			
15. Informa a sus empleados lo que quiere alcanzar en el mercado.			
16. Cuando ingresan sus empleados a la empresa se les informa que busca y a donde quiere llegar.			
Observaciones:			
COMUNICACIÓN			
17. Brinda confianza para que sus empleados le comuniquen sus inquietudes.			
18. Informa a sus subalternos a tiempo los cambios en sus labores.			
19. Informa de la misma manera a todos los empleados.			
20. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.			

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
21. Es usted quien comunica los deberes a sus empleados.			
22. Sus empleados le realizan sugerencias.			
Observaciones:			
MOTIVACIÓN			
23. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.			
24. Se siente motivado a buscar sugerencias de sus empleados.			
25. Brinda una estabilidad laboral para sus empleados.			
26. Usted reconoce los logros y la calidad del trabajo de sus empleados.			
27. Siente que sus empleados están cómodos en el ambiente de trabajo.			
28. El salario y/o beneficios están acordes al trabajo de sus empleados.			
29. La empresa ofrece estímulos o premios.			
Observaciones:			
TRABAJO EN EQUIPO			
30. Brinda ayuda o apoyo a sus subalternos.			
31. Siente que su grupo de trabajo funciona correctamente.			
32. Cuando usted delega trabajo en grupo, el resultado final es mejor.			
33. Prefiere delegar trabajo en equipo.			
34. Involucra a sus empleados en las decisiones y/o cambios de su área de trabajo.			
Observaciones:			

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
LIDERAZGO			
35. Delega con libertad la realización del trabajo.			
36. Todas las actividades son consultadas por usted antes de que se realicen.			
37. Cuando se presentan problemas, primero se debe consultar a usted.			
38. Incentiva a sus empleados en la realización del trabajo.			
39. Es exigente con el resultado de las labores.			
40. Da ejemplo en el cumplimiento de las normas de la empresa.			
41. Considera que sus empleados están de acuerdo con sus decisiones.			
42. Revisa el trabajo de sus empleados.			
Observaciones:			
DESARROLLO PERSONAL			
43. Brinda usted capacitación para la realización de las tareas de sus empleados.			
44. Ofrece capacitación para la formación personal de sus empleados.			
45. Realiza actividades recreativas para sus empleados.			
46. Presta atención a los problemas familiares de sus empleados.			
47. Involucra a la familia de sus empleados en actividades recreativas, culturales y/o sociales de la empresa.			
Observaciones:			

Cuestionario Reseña De La Empresa.

1. Ubicación de la empresa: _____

2. Nombre de la empresa (finca): _____

3. Razón social: _____

4. Nombre del gerente (dueño): _____

5. Participan en la explotación algunos de sus familiares:

Si: ___ No: _____ Quienes: _____

6. Tamaño de la finca: _____

7. Servicios públicos:

Agua: ___ Luz: _____ Teléfono: _____

8. Numero de personas vinculadas a la empresa:

Fijas: _____ y/o Temporales: _____

9. Ha que dedica su producción: _____

10. Que otra actividad se desarrolla en la finca: _____

11. Se encuentra inscrito a otra sociedad o agremiación fuera de MERCACUNDI.

SI: ___ No: _____Cuál (s): _____

12. Cual es la finalidad de la empresa:

- a) Bienestar de los empleados
- b) Producción
- c) Satisfacer las necesidades del mercado
- d) Bienestar de la sociedad
- e) Rentabilidad económica
- f) Mantener la tradición familiar

13. Cuales son los principales problemas que afectan a la empresa:

- a) Inseguridad
- b) Financiación
- c) Legislación
- d) Impuestos
- e) Competencia leal
- f) Competencia desleal
- g) Comercialización
- h) Intermediarios
- i) Distribución
- j) Transporte

- k) Mercadeo
- l) Publicidad

14. Cuál es su competencia directa de su empresa: _____

15. Cuanto tiempo lleva operando la empresa: _____

16. Ve ha su finca como una empresa: _____

17. Desde hace cuanto y por que?: _____

18. Tiene una estructura organizacional definida:

19.Observaciones:_____

RESULTADOS EMPRESA MI NOVIA

NO. TOTAL DE EMPLEADOS	15
No. Total de mujeres	4
No. Total de hombres	11
NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS EMPLEADOS	
Primaria	4
Secundaria	11
Universitarios	0
Ninguno	0
EXPERIENCIA	
0	0
1	3
2	4
3	2
4 o más	6
EDAD	
menores de 18	1
entre 18 y 25	6
entre 26 y 35	8
entre 36 y 50	0
mayores de 50	0
Promedio de edad	25
MECANISMOS DE CONTROL	
Horario	10
Asistencia	5
Labores	0
Cumplimiento de objetivos	0

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. Tiene claro que busca la empresa.	7	3	5
10. Cuando usted ingreso se le informó que busca y a donde quiere llegar la empresa.	4	6	5
11. Podría usted describir que busca la empresa.	4	4	7
12. Conoce usted las condiciones o parámetros que debe cumplir en su trabajo.	8	5	2
13. La empresa informa a sus empleados lo que quiere lograr en el mercado.	9	4	2

14. Cumple con las tareas asignadas dentro del plazo fijado por su jefe.	10	4	1
--	----	---	---

COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas veces	Nunca
15. Plantea usted inquietudes a su jefe con temor.	11	3	1
16. Su jefe le informa a tiempo los cambios en su trabajo.	3	10	2
17. La información brindada por la empresa es la misma para todos los miembros.	10	5	0
18. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.	11	3	1
19. Su jefe le comunica sus deberes.	8	6	1
20. Realiza sugerencias a su jefe.	10	2	3

MOTIVACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
21. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.	8	5	2
22. Se siente motivado a realizar sugerencias a su jefe.	9	5	1
23. Encuentra usted en esta empresa una estabilidad laboral.	5	8	2
24. Se siente cómodo en su ambiente de trabajo.	12	1	2
25. Su salario y/o beneficios están acordes con su trabajo.	3	7	5
26. La empresa le ofrece estímulos o premios.	4	4	7

27. Se reconoce los logros y la calidad de su trabajo.	7	7	1
--	---	---	---

TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
28. Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo.	13	2	0
29. Siente que su equipo de trabajo desarrolla sus tareas de forma oportuna, cumpliendo los objetivos fijados.	6	9	0
30. Cuando usted trabaja en grupo, el resultado final es mejor.	5	8	2
31. Es usted involucrado en las decisiones y/o cambios de su área.	4	4	7
32. Le gusta trabajar en equipo.	10	5	0
33. Las relaciones con su equipo de trabajo se dan fuera del trabajo.	1	4	10

LIDERAZGO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
34. Tiene libertad en la realización de su trabajo.	11	4	0
35. Todas las actividades son consultadas por su jefe.	5	9	1
36. Cuando se presentan problemas, primero trata de resolverlos por su propia cuenta.	6	6	3
37. Su jefe lo inspira a realizar su trabajo.	7	5	3
38. Su jefe le exige mantener la calidad en su trabajo.	9	4	2

39. Su jefe le sirve de ejemplo en el cumplimiento de las normas.	7	2	6
40. Esta usted de acuerdo con las decisiones de su jefe.	3	8	4
41. Su trabajo es revisado.	1	7	7

DESARROLLO PERSONAL

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
42. Recibe usted capacitación para la realización de sus tareas.	2	0	13
43. Recibe formación para su desarrollo personal.	2	0	13
44. Se realizan actividades para su recreación.	1	1	13
45. Le prestan atención a sus problemas personales.	0	0	15
46. Su familia es involucrada con la empresa en actividades recreativas, culturales y/o sociales.	0	0	15

RESPUESTAS DEL GERENTE

Nombre: David Ortiz

Edad: 31

Sexo: Masculino

Estudios realizados: Primaria

Actualmente esta realizando algún tipo de estudio o capacitación: Si, SENA, agricultura.

Mecanismos de control ejerce en su empresa con más rigurosidad: Horario

¿Ha dirigido otras empresas? Si, 2 años

Dirige esta empresa hace: 1 año

Sus decisiones son de carácter: Autoritario

PLANEACION

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. Tiene claro que busca su empresa.	X		

10. Tiene una visión y misión establecida.			X
11. Determina metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.			X
12. Podría usted describir que busca la empresa.	X		

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
13. Cumple usted con las metas u objetivos fijados por usted mismo.	X		
14. Informa las condiciones o parámetros que deben cumplir los empleados en su trabajo.	X		
15. Informa a sus empleados lo que quiere alcanzar en el mercado.	X		
16. Cuando ingresan sus empleados a la empresa se les informa que busca y a donde quiere llegar.	X		

COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
17. Brinda confianza para que sus empleados le comuniquen sus inquietudes.	X		
18. Informa a sus subalternos a tiempo los cambios en sus labores.	X		
19. Informa de la misma manera a todos los empleados.		X	
20. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.	X		
21. Es usted quien comunica los deberes a sus empleados.	X		
22. Sus empleados le realizan sugerencias.		X	

MOTIVACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
23. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.	X		
24. Se siente motivado a buscar sugerencias de sus empleados.		X	
25. Brinda una estabilidad laboral para sus empleados.	X		
26. Usted reconoce los logros y la calidad del trabajo de sus empleados.	X		
27. Siente que sus empleados están cómodos en el ambiente de trabajo.	X		
28. El salario y/o beneficios están acordes al trabajo de sus empleados.	X		
29. La empresa ofrece estímulos o premios.	X		

TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
30. Brinda ayuda o apoyo a sus subalternos.	X		
31. Siente que su grupo de trabajo funciona correctamente.	X		
32. Cuando usted delega trabajo en grupo, el resultado final es mejor.	X		
33. Prefiere delegar trabajo en equipo.			X
34. Involucra a sus empleados en las decisiones y/o cambios de su área de trabajo.	X		

LIDERAZGO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
35. Delega con libertad la realización del trabajo.	X		
36. Todas las actividades son consultadas por usted antes de que se realicen.	X		
37. Cuando se presentan problemas, primero se debe consultar a usted.	X		
38. Incentiva a sus empleados en la realización del trabajo.			X
39. Es exigente con el resultado de las labores.		X	
40. Da ejemplo en el cumplimiento de las normas de la empresa.	X		
41. Considera que sus empleados están de acuerdo con sus decisiones.		X	
42. Revisa el trabajo de sus empleados.	X		

DESARROLLO PERSONAL

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
43. Brinda usted capacitación para la realización de las tareas de sus empleados.	X		
44. Ofrece capacitación para la formación personal de sus empleados.	X		
45. Realiza actividades recreativas para sus empleados.			X
46. Presta atención a los problemas familiares de sus empleados.			X
47. Involucra a la familia de sus empleados en actividades recreativas, culturales y/o sociales de la empresa.			X

ANEXO. 2 RESULTADOS

A continuación se muestra un resumen por variable de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en cada una de las fincas visitadas.

RESULTADOS EMPRESA AGRICOLA CANDELARIA

NO. TOTAL DE EMPLEADOS	14
No. Total de mujeres	6
No. Total de hombres	8
NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS EMPLEADOS	
Primaria	8
Secundaria	4
Universitarios	1
Ninguno	1
EXPERIENCIA	
0	2
1	7
2	2
3	0
4 o más	3
EDAD	
menores de 18	2
entre 18 y 25	8
entre 26 y 35	4
entre 36 y 50	0
mayores de 50	0
Promedio de edad	23
MECANISMOS DE CONTROL	
Horario	9
Asistencia	5
Labores	0
Cumplimiento de objetivos	0

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. Tiene claro que busca la empresa.	5	6	3
10. Cuando usted ingreso se le informó que busca y a donde quiere llegar la empresa.	4	5	5
11. Podría usted describir que busca la empresa.	5	3	6

12. Conoce usted las condiciones o parámetros que debe cumplir en su trabajo.	14	0	0
13. La empresa informa a sus empleados lo que quiere lograr en el mercado.	10	2	2
14. Cumple con las tareas asignadas dentro del plazo fijado por su jefe.	10	3	1

COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas veces	Nunca
15. Plantea usted inquietudes a su jefe con temor.	6	1	7
16. Su jefe le informa a tiempo los cambios en su trabajo.	10	3	1
17. La información brindada por la empresa es la misma para todos los miembros.	12	2	0
18. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.	12	1	1
19. Su jefe le comunica sus deberes.	12	2	0
20. Realiza sugerencias a su jefe.	5	3	6

MOTIVACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
21. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.	8	3	3
22. Se siente motivado a realizar sugerencias a su jefe.	6	2	6
23. Encuentra usted en esta empresa una estabilidad laboral.	12	0	2

24. Se siente cómodo en su ambiente de trabajo.	13	1	0
25. Su salario y/o beneficios están acordes con su trabajo.	13	1	0
26. La empresa le ofrece estímulos o premios.	5	2	7
27. Se reconoce los logros y la calidad de su trabajo.	4	5	5

TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
28. Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo.	11	3	0
29. Siente que su equipo de trabajo desarrolla sus tareas de forma oportuna, cumpliendo los objetivos fijados.	11	3	0
30. Cuando usted trabaja en grupo, el resultado final es mejor.	9	3	2
31. Es usted involucrado en las decisiones y/o cambios de su área.	5	2	7
32. Le gusta trabajar en equipo.	12	2	0
33. Las relaciones con su equipo de trabajo se dan fuera del trabajo.	3	1	10

LIDERAZGO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
34. Tiene libertad en la realización de su trabajo.	10	4	0

35. Todas las actividades son consultadas por su jefe.	13	1	0
36. Cuando se presentan problemas, primero trata de resolverlos por su propia cuenta.	11	3	0
37. Su jefe lo inspira a realizar su trabajo.	12	2	0
38. Su jefe le exige mantener la calidad en su trabajo.	13	1	0
39. Su jefe le sirve de ejemplo en el cumplimiento de las normas.	10	4	0
40. Esta usted de acuerdo con las decisiones de su jefe.	9	5	0
41. Su trabajo es revisado.	8	3	3

DESARROLLO PERSONAL

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
42. Recibe usted capacitación para la realización de sus tareas.	8	2	4
43. Recibe formación para su desarrollo personal.	6	5	3
44. Se realizan actividades para su recreación.	2	4	8
45. Le prestan atención a sus problemas personales.	1	5	8
46. Su familia es involucrada con la empresa en actividades recreativas, culturales y/o sociales.	0	2	12

RESPUESTAS DEL GERENTE

Nombre: Manuel Rodríguez

Edad: 49

Sexo: Masculino

Estudios realizados: Universitario

Actualmente esta realizando algún tipo de estudio o capacitación: No.

Mecanismos de control ejerce en su empresa con más rigurosidad: Cumplimiento de objetivos.

¿Ha dirigido otras empresas? No

Dirige esta empresa hace: 5 años

Sus decisiones son de carácter: Autoritario

PLANEACION

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. Tiene claro que busca su empresa.	X		
10. Tiene una visión y misión establecida.	X		
11. Determina metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.	X		
12. Podría usted describir que busca la empresa.	X		

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
13. Cumple usted con las metas u objetivos fijados por usted mismo.	X		
14. Informa las condiciones o parámetros que deben cumplir los empleados en su trabajo.	X		
15. Informa a sus empleados lo que quiere alcanzar en el mercado.	X		
16. Cuando ingresan sus empleados a la empresa se les informa que busca y a donde quiere llegar.	X		

COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
17. Brinda confianza para que sus empleados le comuniquen sus inquietudes.	X		
18. Informa a sus subalternos a tiempo los cambios en sus labores.	X		
19. Informa de la misma manera a todos los empleados.			X
20. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.	X		
21. Es usted quien comunica los deberes a sus empleados.	X		
22. Sus empleados le realizan sugerencias.	X		

MOTIVACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
23. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.	X		
24. Se siente motivado a buscar sugerencias de sus empleados.	X		
25. Brinda una estabilidad laboral para sus empleados.	X		
26. Usted reconoce los logros y la calidad del trabajo de sus empleados.	X		
27. Siente que sus empleados están cómodos en el ambiente de trabajo.	X		
28. El salario y/o beneficios están acordes al trabajo de sus empleados.	X		
29. La empresa ofrece estímulos o premios.	X		

TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
30. Brinda ayuda o apoyo a sus subalternos.	X		
31. Siente que su grupo de trabajo funciona correctamente.	X		
32. Cuando usted delega trabajo en grupo, el resultado final es mejor.	X		
33. Prefiere delegar trabajo en equipo.	X		
34. Involucra a sus empleados en las decisiones y/o cambios de su área de trabajo.	X		

LIDERAZGO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
35. Delega con libertad la realización del trabajo.	X		
36. Todas las actividades son consultadas por usted antes de que se realicen.	X		
37. Cuando se presentan problemas, primero se debe consultar a usted.		X	
38. Incentiva a sus empleados en la realización del trabajo.	X		
39. Es exigente con el resultado de las labores.	X		
40. Da ejemplo en el cumplimiento de las normas de la empresa.	X		
41. Considera que sus empleados están de acuerdo con sus decisiones.	X		
42. Revisa el trabajo de sus empleados.	X		

DESARROLLO PERSONAL

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
43. Brinda usted capacitación para la realización de las tareas de sus empleados.	X		
44. Ofrece capacitación para la formación personal de sus empleados.			X
45. Realiza actividades recreativas para sus empleados.		X	
46. Presta atención a los problemas familiares de sus empleados.	X		
47. Involucra a la familia de sus empleados en actividades recreativas, culturales y/o sociales de la empresa.			X

EMPRESA MONSERRATE

RESPUESTAS DE LOS EMPLEADOS

NO. TOTAL DE EMPLEADOS	16
No. Total de mujeres	7
No. Total de hombres	9
NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS EMPLEADOS	
Primaria	11
Secundaria	3
Universitarios	0
Ninguno	2
EXPERIENCIA	
0	4
1	5
2	2
3	1
4 o más	4
EDAD	
menores de 18	0
entre 18 y 25	8
entre 26 y 35	6
entre 36 y 50	2
mayores de 50	0
Promedio de edad	27
MECANISMOS DE CONTROL	
Horario	8
Asistencia	6
Labores	0
Cumplimiento de objetivos	2

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. Tiene claro que busca la empresa.	4	12	0
10. Cuando usted ingreso se le informó que busca y a donde quiere llegar la empresa.	1	14	1
11. Podría usted describir que busca la empresa.	7	8	1
12. Conoce usted las condiciones o parámetros que debe cumplir en su trabajo.	12	4	0

13. La empresa informa a sus empleados lo que quiere lograr en el mercado.	11	5	0
14. Cumple con las tareas asignadas dentro del plazo fijado por su jefe.	10	5	1

COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas veces	Nunca
15. Plantea usted inquietudes a su jefe con temor.	11	1	4
16. Su jefe le informa a tiempo los cambios en su trabajo.	8	6	2
17. La información brindada por la empresa es la misma para todos los miembros.	11	4	1
18. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.	10	6	0
19. Su jefe le comunica sus deberes.	12	3	1
20. Realiza sugerencias a su jefe.	7	3	6

MOTIVACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
21. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.	14	1	1
22. Se siente motivado a realizar sugerencias a su jefe.	13	2	1
23. Encuentra usted en esta empresa una estabilidad laboral.	12	3	1
24. Se siente cómodo en su ambiente de trabajo.	12	3	1
25. Su salario y/o beneficios están acordes con su trabajo.	7	9	0

26. La empresa le ofrece estímulos o premios.	5	3	8
27. Se reconoce los logros y la calidad de su trabajo.	4	10	2

TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
28. Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo.	13	2	1
29. Siente que su equipo de trabajo desarrolla sus tareas de forma oportuna, cumpliendo los objetivos fijados.	6	9	1
30. Cuando usted trabaja en grupo, el resultado final es mejor.	3	11	2
31. Es usted involucrado en las decisiones y/o cambios de su área.	5	3	8
32. Le gusta trabajar en equipo.	9	7	0
33. Las relaciones con su equipo de trabajo se dan fuera del trabajo.	10	5	1

LIDERAZGO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
34. Tiene libertad en la realización de su trabajo.	12	4	0
35. Todas las actividades son consultadas por su jefe.	12	3	1
36. Cuando se presentan problemas, primero trata de resolverlos por su propia cuenta.	11	4	1
37. Su jefe lo inspira a realizar su trabajo.	10	5	1
38. Su jefe le exige mantener la calidad en su trabajo.	10	5	1

39. Su jefe le sirve de ejemplo en el cumplimiento de las normas.	8	7	1
40. Esta usted de acuerdo con las decisiones de su jefe.	14	1	1
41. Su trabajo es revisado.	9	1	6

DESARROLLO PERSONAL

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
42. Recibe usted capacitación para la realización de sus tareas.	15	1	0
43. Recibe formación para su desarrollo personal.	11	2	3
44. Se realizan actividades para su recreación.	11	2	3
45. Le prestan atención a sus problemas personales.	4	4	8
46. Su familia es involucrada con la empresa en actividades recreativas, culturales y/o sociales.	4	3	9

RESPUESTAS DEL GERENTE

Nombre: Carlos Arturo García

Edad: 39

Sexo: Masculino

Estudios realizados: 1 Semestre de Zootecnia

Actualmente esta realizando algún tipo de estudio o capacitación: Si, en el SENA.

Mecanismos de control ejerce en su empresa con más rigurosidad: Labores

¿Ha dirigido otras empresas? No

Dirige esta empresa hace: 20 años

Sus decisiones son de carácter: Autoritario

PLANEACION

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. Tiene claro que busca su empresa.	X		

10. Tiene una visión y misión establecida.	X		
11. Determina metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.		X	
12. Podría usted describir que busca la empresa.	X		

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
13. Cumple usted con las metas u objetivos fijados por usted mismo.		X	
14. Informa las condiciones o parámetros que deben cumplir los empleados en su trabajo.	X		
15. Informa a sus empleados lo que quiere alcanzar en el mercado.	X		
16. Cuando ingresan sus empleados a la empresa se les informa que busca y a donde quiere llegar.	X		

COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
17. Brinda confianza para que sus empleados le comuniquen sus inquietudes.	X		
18. Informa a sus subalternos a tiempo los cambios en sus labores.	X		
19. Informa de la misma manera a todos los empleados.	X		
20. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.	X		
21. Es usted quien comunica los deberes a sus empleados.	X		

22. Sus empleados le realizan sugerencias.	X		
--	---	--	--

MOTIVACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
23. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.	X		
24. Se siente motivado a buscar sugerencias de sus empleados.	X		
25. Brinda una estabilidad laboral para sus empleados.	X		
26. Usted reconoce los logros y la calidad del trabajo de sus empleados.	X		
27. Siente que sus empleados están cómodos en el ambiente de trabajo.	X		
28. El salario y/o beneficios están acordes al trabajo de sus empleados.	X		
29. La empresa ofrece estímulos o premios.	X		

TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
30. Brinda ayuda o apoyo a sus subalternos.	X		
31. Siente que su grupo de trabajo funciona correctamente.		X	
32. Cuando usted delega trabajo en grupo, el resultado final es mejor.			X
33. Prefiere delegar trabajo en equipo.		X	
34. Involucra a sus empleados en las decisiones y/o cambios de su área de trabajo.	X		

LIDERAZGO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
35. Delega con libertad la realización del trabajo.		X	
36. Todas las actividades son consultadas por usted antes de que se realicen.	X		
37. Cuando se presentan problemas, primero se debe consultar a usted.	X		
38. Incentiva a sus empleados en la realización del trabajo.	X		
39. Es exigente con el resultado de las labores.		X	
40. Da ejemplo en el cumplimiento de las normas de la empresa.	X		
41. Considera que sus empleados están de acuerdo con sus decisiones.		X	
42. Revisa el trabajo de sus empleados.		X	

DESARROLLO PERSONAL

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
43. Brinda usted capacitación para la realización de las tareas de sus empleados.	X		
44. Ofrece capacitación para la formación personal de sus empleados.	X		
45. Realiza actividades recreativas para sus empleados.			X
46. Presta atención a los problemas familiares de sus empleados.	X		
47. Involucra a la familia de sus empleados en actividades recreativas, culturales y/o sociales de la empresa.			X

RESULTADOS EMPRESA TOCAREMA

NO. TOTAL DE EMPLEADOS	17
No. Total de mujeres	5
No. Total de hombres	12
NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS EMPLEADOS	
Primaria	9
Secundaria	8
Universitarios	0
Ninguno	0
EXPERIENCIA	
0	0
1	4
2	6
3	2
4 o más	5
EDAD	
menores de 18	0
entre 18 y 25	9
entre 26 y 35	7
entre 36 y 50	1
mayores de 50	0
Promedio de edad	26
MECANISMOS DE CONTROL	
Horario	7
Asistencia	9
Labores	0
Cumplimiento de objetivos	1

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. Tiene claro que busca la empresa.	16	0	1
10. Cuando usted ingreso se le informó que busca y a donde quiere llegar la empresa.	16	0	1
11. Podría usted describir que busca la empresa.	16	0	1
12. Conoce usted las condiciones o parámetros que debe cumplir en su trabajo.	17	0	0
13. La empresa informa a sus empleados lo que quiere lograr en el mercado.	15	2	0

14. Cumple con las tareas asignadas dentro del plazo fijado por su jefe.	13	3	1
--	----	---	---

COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas veces	Nunca
15. Plantea usted inquietudes a su jefe con temor.	14	2	1
16. Su jefe le informa a tiempo los cambios en su trabajo.	14	3	0
17. La información brindada por la empresa es la misma para todos los miembros.	15	2	0
18. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.	12	5	0
19. Su jefe le comunica sus deberes.	14	3	0
20. Realiza sugerencias a su jefe.	14	3	0

MOTIVACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
21. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.	14	2	1
22. Se siente motivado a realizar sugerencias a su jefe.	14	2	1
23. Encuentra usted en esta empresa una estabilidad laboral.	15	2	0
24. Se siente cómodo en su ambiente de trabajo.	16	1	0
25. Su salario y/o beneficios están acordes con su trabajo.	14	2	1
26. La empresa le ofrece estímulos o premios.	13	2	2

27. Se reconoce los logros y la calidad de su trabajo.	7	7	3
--	---	---	---

TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
28. Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo.	13	4	0
29. Siente que su equipo de trabajo desarrolla sus tareas de forma oportuna, cumpliendo los objetivos fijados.	10	7	0
30. Cuando usted trabaja en grupo, el resultado final es mejor.	10	7	0
31. Es usted involucrado en las decisiones y/o cambios de su área.	13	2	2
32. Le gusta trabajar en equipo.	7	8	2
33. Las relaciones con su equipo de trabajo se dan fuera del trabajo.	1	3	13

LIDERAZGO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
34. Tiene libertad en la realización de su trabajo.	13	4	0
35. Todas las actividades son consultadas por su jefe.	13	4	0
36. Cuando se presentan problemas, primero trata de resolverlos por su propia cuenta.	14	3	0
37. Su jefe lo inspira a realizar su trabajo.	12	5	0
38. Su jefe le exige mantener la calidad en su trabajo.	14	2	1

39. Su jefe le sirve de ejemplo en el cumplimiento de las normas.	12	4	1
40. Esta usted de acuerdo con las decisiones de su jefe.	13	3	1
41. Su trabajo es revisado.	14	3	0

DESARROLLO PERSONAL

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
42. Recibe usted capacitación para la realización de sus tareas.	15	2	0
43. Recibe formación para su desarrollo personal.	10	5	2
44. Se realizan actividades para su recreación.	6	10	1
45. Le prestan atención a sus problemas personales.	0	1	16
46. Su familia es involucrada con la empresa en actividades recreativas, culturales y/o sociales.	0	1	16

RESPUESTAS DEL GERENTE

Nombre: Francisco Rodríguez

Edad: 44

Sexo: Masculino

Estudios realizados: Administrador de empresas Agropecuarias

Actualmente esta realizando algún tipo de estudio o capacitación: No

Mecanismos de control ejerce en su empresa con más rigurosidad: Asistencia

¿Ha dirigido otras empresas? No

Dirige esta empresa hace: 11 años

Sus decisiones son de carácter: Autoritario

PLANEACION

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. Tiene claro que busca su empresa.	X		

10. Tiene una visión y misión establecida.	X		
11. Determina metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.	X		
12. Podría usted describir que busca la empresa.	X		

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
13. Cumple usted con las metas u objetivos fijados por usted mismo.		X	
14. Informa las condiciones o parámetros que deben cumplir los empleados en su trabajo.	X		
15. Informa a sus empleados lo que quiere alcanzar en el mercado.			X
16. Cuando ingresan sus empleados a la empresa se les informa que busca y a donde quiere llegar.			X

COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
17. Brinda confianza para que sus empleados le comuniquen sus inquietudes.	X		
18. Informa a sus subalternos a tiempo los cambios en sus labores.	X		
19. Informa de la misma manera a todos los empleados.	X		
20. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.	X		
21. Es usted quien comunica los deberes a sus empleados.	X		

22. Sus empleados le realizan sugerencias.	X		
--	---	--	--

MOTIVACIÓN

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
23. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.	X		
24. Se siente motivado a buscar sugerencias de sus empleados.		X	
25. Brinda una estabilidad laboral para sus empleados.	X		
26. Usted reconoce los logros y la calidad del trabajo de sus empleados.	X		
27. Siente que sus empleados están cómodos en el ambiente de trabajo.	X		
28. El salario y/o beneficios están acordes al trabajo de sus empleados.	X		
29. La empresa ofrece estímulos o premios.			X

TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
30. Brinda ayuda o apoyo a sus subalternos.	X		
31. Siente que su grupo de trabajo funciona correctamente.		X	
32. Cuando usted delega trabajo en grupo, el resultado final es mejor.		X	
33. Prefiere delegar trabajo en equipo.			X
34. Involucra a sus empleados en las decisiones y/o cambios de su área de trabajo.	X		

LIDERAZGO

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
35. Delega con libertad la realización del trabajo.			X
36. Todas las actividades son consultadas por usted antes de que se realicen.	X		
37. Cuando se presentan problemas, primero se debe consultar a usted.	X		
38. Incentiva a sus empleados en la realización del trabajo.	X		
39. Es exigente con el resultado de las labores.	X		
40. Da ejemplo en el cumplimiento de las normas de la empresa.	X		
41. Considera que sus empleados están de acuerdo con sus decisiones.		X	
42. Revisa el trabajo de sus empleados.	X		

DESARROLLO PERSONAL

PREGUNTAS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
43. Brinda usted capacitación para la realización de las tareas de sus empleados.	X		
44. Ofrece capacitación para la formación personal de sus empleados.			X
45. Realiza actividades recreativas para sus empleados.			X
46. Presta atención a los problemas familiares de sus empleados.		X	
47. Involucra a la familia de sus empleados en actividades recreativas, culturales y/o sociales de la empresa.			X

ANEXO 3. CODIGO SQL

A continuación se mostrará la secuencia utilizada para la creación, introducción y consulta de datos dentro de la herramienta de software SQL Server 2000, que permitió el procesamiento de información en el análisis realizado.

USE MASTER

CREATE DATABASE Nombre de la base de datos ON

```
    NAME= Nombre de la empresa + el prefijo "dat",  
    FILENAME="D:\DATABASE\Nombre de la empresa.mdf",  
    SIZE=3,  
    MAXSIZE=5,  
    FILEGROWTH=10%
```

LOG ON

```
    NAME=Nombre de la empresa + el prefijo "log",  
    FILENAME="D:\ DATABASE\Nombre de la empresa.ldf",  
    SIZE=2,  
    MAXSIZE=3,  
    FILEGROWTH=10%
```

La anterior sentencia de código fue ejecutada para cada una de las empresas con el objetivo de crear cada una de las bases de datos. La única diferencia consiste en el cambio del nombre de la base de datos, el nombre de la empresa en el registro FILENAME tanto de la parte transaccional (LOG ON) como la parte de los datos y el nombre puesto en el registro NAME, de la siguiente forma:

```
CREATE DATABASE CANDELARIA
CREATE DATABASE MINOVIA
CREATE DATABASE MONSERRATE
CREATE DATABASE CANDELARIA
```

```
NAME=Candelariadat ó Candelarialog
NAME=MiNoviadat ó MiNovialog
NAME=Monserratedat ó Monserratelog
NAME=Tocaremadat ó Tocaremalog
```

```
FILENAME="D:\ DATABASE\Monserrate.mdf" ó "D:\ DATABASE\Monserrate.ldf"
FILENAME="D:\ DATABASE\MiNovia.mdf" ó "D:\ DATABASE\MiNovia.ldf"
FILENAME="D:\ DATABASE\Candelaria.mdf" ó "D:\ DATABASE\Candelaria.ldf"
FILENAME="D:\ DATABASE\Tocarema.mdf" ó "D:\ DATABASE\Tocarema.ldf"
```

USE Nombre de la base de datos

Para la creación de las tablas, debemos situarnos sobre la base de datos específica a la empresa a la que nos estamos refiriéndonos. La anterior sentencia de código nos ayuda a esto de la siguiente forma:

```
USE CANDELARIA
USE MINOVIA
USE MONSERRATE
USE TOCAREMA
```

Para la creación de las tablas PREGUNTAS dentro de la base de datos de una empresa en particular se realizó lo siguiente:

```
CREATE TABLE P**EMPLEADO
(
    IDCLI INT NOT NULL,
```



```
IDEMPRESA VARCHAR(8) NOT NULL,  
RESPUESTA VARCHAR(5) NOT NULL,  
EDAD INT NOT NULL,  
SEXO VARCHAR(1) NOT NULL,  
EXPERIENCIA INT NOT NULL,  
ESTUDIOS VARCHAR(5) NOT NULL,  
MECONTROL VARCHAR(5) NOT NULL  
)
```

Los asteriscos señalan el número de la pregunta que se quiere ingresar, es decir existirá P14EMPLEADO, P15EMPLEADO, etc. Se debe recordar que existen tantas tablas PREGUNTAS como relaciones entre empleados y gerente existan.

Para la creación de las tablas GERENTE realizamos el mismo proceso. Primero nos situamos sobre la base de datos que queremos, y después ejecutamos la siguiente sentencia de código:

```
CREATE TABLE GERENTE  
(  
    IDPREGUNTA INT NOT NULL,  
    IDEMPRESA VARCHAR(5) NOT NULL,  
    RESPUESTA VARCHAR(5) NOT NULL,  
    EDAD INT NOT NULL,  
    ESTUDIOS VARCHAR(5) NOT NULL,  
    MECONTROL VARCHAR(5) NOT NULL,  
    DIRECCION VARCHAR(2) NOT NULL,  
    TIEMPODIR INT NOT NULL,  
    LIDERAZGO VARCHAR(5) NOT NULL  
)
```

Para la inserción de datos dentro de las tablas PREGUNTAS, nos ubicamos en la base de datos de la empresa a la que corresponde los datos de las respuestas, y aplicamos la siguiente sentencia de código:

```
INSERT INTO P**EMPLEADO VALUES (1,'MN','N',17,'M',6,'S','A')  
INSERT INTO P**EMPLEADO VALUES (2,'MN','S',26,'M',2,'S','A')
```

Los asteriscos nuevamente reflejan el número de la pregunta. Nótese que el orden de los valores introducidos debe ser idéntico al orden de los atributos implementado en el momento de la creación de la tabla respectiva. En este caso tendremos primero el ID del empleado, el ID de la empresa, la respuesta, la edad, el sexo, la experiencia, el nivel de estudios, el mecanismo de control ejercido.

Para la inserción de datos en la tabla GERENTE, nos ubicamos en la base de datos de la empresa a la que corresponde los datos del gerente, y aplicamos la siguiente sentencia de código:

```
INSERT INTO GERENTE VALUES(13,'TC','S',39,'S','C','N',20,'B')
```

En esta sentencia también se tiene cuidado con el orden de los valores introducidos. En este caso se tiene primero el número de la pregunta, el ID de la empresa, la respuesta, la edad, el nivel de estudios, el mecanismo de control, el tipo de dirección, el tiempo que ha dirigido esa empresa y el tipo de liderazgo.

A continuación se presentan las diferentes consultas realizadas para el procesamiento de la información.

USE Nombre de la base de datos

Cuántas personas fueron entrevistadas en esta empresa

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
```

Cuántas personas de esa empresa son mujeres

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE SEXO='F'
```

Cuántas personas de esa empresa son hombres

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE SEXO='M'
```

Cuántas personas de esa empresa tienen primaria

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE ESTUDIOS='P'
```

Cuántas personas de esa empresa tienen secundaria

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE ESTUDIOS='S'
```

Cuántas personas de esa empresa tienen universidad

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE ESTUDIOS='U'
```

Cuántas personas de esa empresa no tienen ningún estudio

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE ESTUDIOS='N'
```

Cuántas personas de esa empresa tienen o no experiencia

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE EXPERIENCIA = 0
```

Cuántas personas de esa empresa tienen una experiencia de 1 año

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE EXPERIENCIA = 1
```

Cuántas personas de esa empresa tienen una experiencia de 2 años

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE EXPERIENCIA = 2
```

Cuántas personas de esa empresa tienen una experiencia de 3 años

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE EXPERIENCIA = 3
```

Cuántas personas de esa empresa tienen una experiencia mayor a 3 años

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE EXPERIENCIA > 3
```

Cuántas personas de esa empresa son menores de 18 años

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE EDAD < 18
```

Cuántas personas de esa empresa están entre 18 y 25 años

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
```

WHERE EDAD BETWEEN 18 AND 25

Cuántas personas de esa empresa están entre 26 y 35 años

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE EDAD BETWEEN 26 AND 35
```

Cuántas personas de esa empresa están entre 36 y 50 años

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE EDAD BETWEEN 36 AND 50
```

Cuántas personas de esa empresa son mayores de 50 años

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P14EMPLEADO
WHERE EDAD > 50
```

Cual es el promedio de edad de esa empresa

```
SELECT AVG(EDAD)
FROM P14EMPLEADO
```

Las consultas que siguen fueron implementadas de acuerdo a las relaciones establecidas entre las preguntas del empleado y las preguntas del gerente. El proceso es repetitivo una y otra vez, simplemente basta con cambiar las relaciones entre las preguntas para poder obtener los datos requeridos.

Por ejemplo, la pregunta 7 del empleado se relaciona con la pregunta 5 del empleado. El aspecto que se está tratando en esta relación es el mecanismo de control aplicado en la empresa. Las consultas que se realizaron fueron las siguientes:

PREGUNTA EMPLEADO 7-PREGUNTA GERENTE 5

Cuántas personas de esa empresa concordaron su respuesta con la del gerente en la pregunta 7

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM GERENTE, P14EMPLEADO
WHERE GERENTE.IDPREGUNTA =5
AND GERENTE.MECONTROL = P7EMPLEADO.MECONTROL
```

Cual fue la respuesta del gerente de esa empresa al mecanismo de control aplicado

```
SELECT GERENTE.MECONTROL
FROM GERENTE
```

Cuántas personas de esa empresa contestaron la opción 'A' ó 'B' ó 'C' ó 'D' (según lo que se quiera preguntar) a la pregunta 7

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P7EMPLEADO
WHERE MECONTROL='A' ó 'B' ó 'C' ó 'D'
```

El anterior conjunto de secuencias era algo particular ya que fue únicamente aplicado para esta relación. Para las demás relaciones se aplicaron otro tipo de preguntas que se solucionan de otra forma. Para explicar esto, tomaremos un ejemplo específico y después puntualizaremos los cambios que se deben realizar para hacer la implementación mucho más general.

Las preguntas 9 tanto del empleado como del gerente estaban relacionadas. Dichas preguntas pertenecían al tópico que abordaba la variable Objetivos Estratégicos.

PREGUNTA EMPLEADO 9 – PREGUNTA GERENTE 9

Cuántas personas de esa empresa concordaron su respuesta con la del gerente en la pregunta 9

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM GERENTE, P9EMPLEADO
WHERE GERENTE.RESPUESTA = P9EMPLEADO.RESPUESTA
AND GERENTE.IDPREGUNTA=9
```

Cual fue la respuesta del gerente de esa empresa a la pregunta 9

```
SELECT RESPUESTA
FROM GERENTE
WHERE IDPREGUNTA=9
```

Cuántas personas de esa empresa contestaron la opción SIEMPRE a la pregunta 9

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P9EMPLEADO
WHERE RESPUESTA='S'
```

Cuántas personas de esa empresa contestaron la opción ALGUNAS a la pregunta 9

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P9EMPLEADO
WHERE RESPUESTA='A'
```

Cuántas personas de esa empresa contestaron la opción NUNCA a la pregunta 9

```
SELECT COUNT(IDCLI)
FROM P9EMPLEADO
WHERE RESPUESTA='N'
```

Para hacer este conjunto de sentencias general para todas las demás relaciones basta con cambiar el número que aparece en la palabra reservada P9EMPLEADO, de acuerdo a lo que se tenga implementado en la base de datos.

Es decir, si se necesita relacionar la pregunta 15 del empleado, simplemente cambiamos el número 9 por un 15 y tendríamos P15EMPLEADO.

Por otro lado, en la sentencia GERENTE.IDPREGUNTA=9, se debe tener cuidado en la especificación del número de la pregunta del gerente que se relaciona con la del empleado. Si por ejemplo, la pregunta del gerente que se relaciona no es la 9 sino la 15, entonces pondríamos AND GERENTE.IDPREGUNTA=15.

De esta misma forma, fueron realizadas las consultas para todas las demás relaciones establecidas entre las preguntas realizadas a los empleados y las preguntas realizadas al gerente.