

1-1-2006

El clima organizacional y la evaluación del desempeño de la línea de producción de Suizo S.A

Grace del Pilar Pérez Medina
Universidad de La Salle, Bogotá

Fernando Suárez Ortega
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Pérez Medina, G. d., & Suárez Ortega, F. (2006). El clima organizacional y la evaluación del desempeño de la línea de producción de Suizo S.A. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/71

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA
LINEA DE PRODUCCION DE SUIZO S. A.**

**GRACE DEL PILAR PÉREZ MEDINA
FERNANDO SUAREZ ORTEGA**

**Proyecto de Investigación para obtener el título de Magíster en
Administración de Empresas**

Director de Tesis

JULIO ABEL NIÑO

**UNIVERSIDAD LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C
2006**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA
LINEA DE PRODUCCION DE SUIZO S. A.**

**GRACE DEL PILAR PÉREZ MEDINA
FERNANDO SUAREZ ORTEGA**

**Tesis de Grado para optar al título de Magíster en Administración de
Empresas**

Director de Tesis

JULIO ABEL NIÑO

**UNIVERSIDAD LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C
2006**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVO ESPECIFICO	7
JUSTIFICACION	8
1 MARCO DE REFERENCIA	10
1.1 MARCO CONCEPTUAL	10
1.2 MARCO TEORICO	13
1.2.1 Definiciones de clima organizacional	14
1.2.2 Dimensiones del clima organizacional	19
1.2.3 Definición de evaluación de desempeño	20
1.2.4 Competitividad laboral	29
1.2.5 Técnicas de investigación: grupos focales	31
1.3 DISEÑO METODOLOGICO	40
1.3.1 Tipo de investigación	40
1.3.2 Población y muestra	40
2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	42
2.1 FUENTES	42
2.2 RESULTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	42
2.3 EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUIZO S.A.	42
2.3.1 Objetivos del estudio	42
2.3.2 Variables del clima organizacional examinadas	43
2.3.3 Criterios de análisis	43
2.4 EVALUACION DE DESEMPEÑO EN SUIZO S.A.	44
2.4.1 Objetivo general	44
2.4.2 Objetivos específicos	44
2.4.3 Políticas generales	44
2.4.4 Referentes al proceso	45
2.5 PROCEDIMIENTO	46
2.5.1 Fase I – Elaboración de la propuesta	46
2.5.2 Fase II – Aprobación de la propuesta	48
2.5.3 Fase III – Aplicación	49
2.5.4 Fase IV – Análisis de resultados	50
2.5.5 Fase V – Sustentación	50
2.5.6 Diseño de la guía de preguntas temática de los grupos focales	50

3	RESULTADOS OBTENIDOS	53
3.1	TABULACION DE DATOS Y SISTEMATIZACION DE LOS RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES	53
3.2	ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES	61
3.2.1	Factor del clima organizacional: Trato interpersonal	62
3.2.2	Factor del clima organizacional: Apoyo del jefe	63
3.2.3	Factor del clima organizacional: Sentido de pertenencia	63
3.2.4	Factor del clima organizacional: Retribución	64
3.2.5	Factor del clima organizacional: Estabilidad	65
3.2.6	Factor del clima organizacional: Disponibilidad de recursos	65
3.2.7	Factor del clima organizacional: Trabajo en equipo	66
3.2.8	Factor del clima organizacional: Claridad organizacional	67
3.2.9	Factor del clima organizacional: Valores colectivos	68
3.2.10	Factor del clima organizacional: Coherencia	68
3.3.	EVALUACION DE DESEMPEÑO	69
3.4.	RELACION ENTRE FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACION DE DESEMPEÑO	70
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFIA	77
	ANEXOS	80

LISTA DE TABLAS

		Pág.
TABLA 1	Escala de Evaluación Sem. 1/2004	4
TABLA 2	Resultados del estudio del clima organizacional	5
TABLA 3	Resultados del estudio del clima organizacional por macro proceso	5
TABLA 4	Resultados del estudio del clima organizacional para el macro proceso de producción	6
TABLA 5	Comparativo de resultados del estudio del clima Organizacional	6
TABLA 6	Población y muestra de la investigación	40
TABLA 7	Composición del personal de Suizo S.A.	41
TABLA 8	Diseño de grupos focales	41
TABLA 9	Competencias según familias	45
TABLA 10	Ponderación de los criterios para evaluación de Desempeño	47
TABLA 11	Conformación de los grupos focales	50

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
FIGURA 1	Diagrama del Clima Organizacional	16
FIGURA 2	Sistema Gerencial del Clima Organizacional	17
FIGURA 3	Esquema del Clima Organizacional según Litwin y Stinger	18

LISTA DE CUADROS

		Pág.
CUADRO 1	Etapas del proceso de evaluación de desempeño	26
CUADRO 2	Fases del proceso de evaluación de desempeño	27
CUADRO 3	Estabilidad	53
CUADRO 4	Trato Interpersonal	54
CUADRO 5	Apoyo del Jefe	55
CUADRO 6	Sentido de pertenencia	56
CUADRO 7	Retribución	57
CUADRO 8	Disponibilidad de recursos	58
CUADRO 9	Claridad organizacional	59
CUADRO 10	Coherencia	59
CUADRO 11	Valores colectivos	60
CUADRO 12	Trabajo en equipo	60
CUADRO 13	Evaluación de desempeño	61

ANEXOS

	Pág.	
ANEXO A	Generalidades de la Empresa	79
ANEXO B	Matriz Ficha Técnica de los Grupos Focales	81
ANEXO C	Guía de Preguntas para el Grupo Focal	82
ANEXO D	Cronograma	85
ANEXO E	Red de Procesos	86
ANEXO F	Organigrama	87
ANEXO G	Copia (CD) Videos Grupos Focales	

INTRODUCCION

El objetivo general de esta investigación fue analizar la relación entre los factores críticos del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la línea de Producción en una empresa como SUIZO S.A con el fin de potencializar la competitividad laboral.

Las preguntas que se han surgido para efectos de este trabajo son:

- ¿Qué factores (positivos y negativos) afectan el clima organizacional de la Línea de Producción de SUIZO S.A?
- ¿Cómo estos factores influyen en el desempeño laboral del personal de la Línea de Producción de SUIZO S.A?

La Metodología utilizada en esta investigación, fue determinar los factores críticos del Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño en la línea de Producción de Suizo S.A., mediante la Técnica de Grupo Focales, que consiste en entrevistas grupales donde se plantea una temática y se discuten los diferentes puntos de vista de los participantes. Posteriormente se sintetizan los aspectos generales en una Matriz que permite hacer un análisis de relación, entre los factores de interés. La muestra utilizada fue de 29 personas que corresponde a un 50% .

Para esta investigación fue clara la relación entre Evaluación del Desempeño y algunos factores del Clima Organizacional, donde los resultados nos muestra que debido al desconocimiento casi general de la evaluación del desempeño por parte de los empleados de la línea de Producción de Salchichones, genera incertidumbre con respecto a si su trabajo esta bien hecho, el cual afecta algunos factores del Clima Organizacional. Sin embargo si revisamos los datos arrojados del estudio de Clima Organizacional por la compañía de Outsourcing, observamos que el puntaje mas bajo lo obtuvieron otros factores diferentes que para la presente investigación no fueron tan relevantes ni determinantes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tipo de organización que se presenta en el contexto actual impone nuevas dinámicas y nuevos retos ante los cuales todos sus miembros deben anticiparse. Todas las actividades que emprende la organización se desarrollan dentro de un ambiente o clima organizacional, el cual determina en gran parte el alcance de sus metas y objetivos.

El reto de mantener motivado al personal que trabaja en una organización es una misión importante que contempla no sólo el apoyar y facilitar su gestión profesional, sino también acompañar esta labor con posibilidades de educación y aprendizaje, con una remuneración justa, con valores y principios que guíen el comportamiento, con participación en los proyectos y decisiones que se gestan en la compañía, con el reconocimiento por los logros obtenidos, con un ambiente agradable y de confianza, con beneficios que se extiendan a la familia y, especialmente, dando valor y sentido a lo que hace cada uno de sus miembros.

Todos estos elementos aunque sean aparentemente conocidos en la organización, en la mayoría de los casos no se llevan a la práctica, lo cual genera procesos de insatisfacción, rechazo o desmotivación, que afectan en alto grado el clima de toda la compañía.

De otra parte, el desarrollo empresarial permite comprender el gran impacto que tiene en los resultados de las organizaciones, el compromiso y el sentido de pertenencia que poseen quiénes las constituyen. Es por esto, que los líderes de hoy, tienen una gran responsabilidad frente a su grupo de trabajo y las necesidades que tiene ellos como seres integrales; por tanto deben preocuparse por conocer sus deseos, sueños, comprender el significado de su familia y buscar los medios necesarios que respondan a esas expectativas con sentido de equidad, justicia y progreso.

Son todos estos aspectos a los cuales las organizaciones de hoy comienzan a darle relevancia puesto que se ha comprendido que desde allí se logra en gran parte el crecimiento de la empresa y obviamente el de sus empleados.

La necesidad de mirar con detenimiento el ambiente en que se desarrollan las actividades humanas dentro de la empresa es el primer paso para determinar los factores que pueden propiciar un clima organizacional armónico y estable.

Cabe decir que en este espacio de crecimiento y desarrollo personal, el papel de la organización es fundamental en la medida en que ésta se convierte en una segunda familia, en la cual sus miembros cifran sus esperanzas, sus deseos y sus retos; por eso al tratar el tema de gestión humana es relevante profundizar en aquellas condiciones y reglas de juego que establece cada organización, las cuales influyen directamente en el modo de sentir de sus empleados.

El nuevo esquema, aún cuando también tiene en cuenta las debilidades de la gente, se construye sobre las fortalezas de los seres humanos y sus características y es desde aquí donde se enmarca la problemática de cualquier organización.

SUIZO S.A , no es ajena a estas dificultades y más aún cuando se encuentra en un proceso de Mejoramiento Continuo, que le permita generar valor a partir del recurso más importante, como es el recurso humano.

SUIZO dentro del Direccionamiento Estratégico (Revisar anexo) plantea en su quinta estrategia lo siguiente: *“INCREMENTAR EL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS”*, incluyendo además los siguientes puntos:

- Desarrollar Competencias que impriman velocidad a la estrategia
- Promover y asegurar clima y ambiente de trabajo que genere compromiso y pertenencia
- Fortalecer cultura organizacional con énfasis en el cliente, la innovación y el aporte a la sociedad.

Es claro que para SUIZO y para las demás empresas del grupo Cárnico el clima y el ambiente laboral es básico para poder llegar a cumplir las metas y objetivos, partiendo de este principio, se desarrolló en el primer semestre de 2004 un estudio de Clima Organizacional, por parte de la empresa CINCEL, cuya escala de evaluación se observa en la Tabla No.1.

Tabla No. 1 Escala de Evaluación Semestre 1/2004

PUNTAJE	CONCEPTO
Mas de 80	Excepcional
71 a 80	Sobresaliente
61 a 70	Superior
51 a 60	Medio alto
41 a 50	Medio Bajo
31 a 40	Bajo
21 a 30	Deficiente
Menos de 21	Inconveniente

Fuente: Los autores 2005

Las variables analizadas en el estudio fueron:

- Trato Interpersonal: Ayuda mutua y relaciones respetuosas.
- Apoyo del Jefe: Apoyo, estímulo y participación que proveen los jefes.
- Sentido de Pertenencia: Orgullo, sentido de compromiso y responsabilidad.
- Retribución: Manejo equitativo de la remuneración y los beneficios.
- Disponibilidad de Recursos: Disponibilidad de equipos, apoyo, información.
- Estabilidad: Solidez de la empresa, posibilidades de permanencia.
- Coherencia: consistencia entre principios y actuaciones de las personas.
- Claridad Organizacional: Estar bien enterado de asuntos del trabajo y la empresa.
- Trabajo en Equipo: Existencia de organización y medios para el trabajo en equipo.
- Valores Colectivos: Cooperación, Responsabilidad, Respeto.

De acuerdo a este estudio, los resultados para Suizo S. A., se muestran en la tabla No.2. Se puede observar que los resultados generales de la compañía se encuentran en niveles “Medio Bajo y Bajo”.

Los resultados de la revisión de cada uno de los macro procesos, se observa en la tabla No.3. en la cuál las siglas significan lo siguiente: G.P. : Gerencia de Producción, G.V.: Gerencia de Ventas, G.L.: Gerencia de Logística, G.T. Gerencia de Tecnología, G.A.: Gerencia de Administración.

Podemos ver que el macro proceso de producción muestra los resultados más bajos y específicamente la Línea de Salchichones que presenta los resultados más bajos, como lo vemos en la tabla No.4.

Tabla No. 2 Resultados del estudio del clima organizacional

FACTORES	PUNTAJE
Trato Interpersonal	38,4
Apoyo del Jefe	42,8
Sentido de Pertenencia	35,7
Retribución	37,4
Disponibilidad de Recursos	44,2
Estabilidad	48,2
Coherencia	44,7
Claridad Organizacional	42,9
Trabajo en Equipo	53,2
Valores Colectivos	35,9

Fuente: Los autores 2005

Tabla No. 3 Resultados del estudio del clima organizacional por macro proceso

FACTORES	G. P.	G. V.	G. L.	G. T.	G. A.
Trato Interpersonal	40.1	41.6	35.8	28.9	54
Apoyo del Jefe	51.6	56.3	37.6	70.1	57
Sentido Pertenencia	22.8	50.1	19.4	27.2	35.8
Retribución	38.3	35.3	40	39.7	39.7
Disponib. Recursos	51.6	31.9	51.4	37.4	58.6
Estabilidad	45.6	42.4	56.6	48.8	55.2
Claridad Organizac.	40.4	47.6	38.9	31.7	42.6
Coherencia	53.4	50.9	42.8	49.3	49.6
Trabajo en Equipo	54.3	53.8	45.8	49.8	55.4
Valores Colectivos	39.9	41.5	25.2	32.1	46.5

Fuente: Los Autores 2005

Para una mejor visualización de los resultados de la Línea de Producción “Salchichones”, mostramos la Tabla No.5, donde comparamos los resultados generales de la compañía Suizo S. A., el área de Producción y a Línea de “Salchichones”.

Tabla No. 4 Resultados del estudio del clima organizacional para el macro proceso de producción

FACTORES	Salchichas Especiales	Salchichón	Hamburguesa	Rec. Cárnico
Trato Interpersonal	35.7	33.5	39.7	61.2
Apoyo Jefe	30.6	20.2	56.3	42.1
Sentido Pertenencia	27.7	24.2	22.5	54.4
Retribución	29.5	29.7	36.4	47.2
Disponib. Recursos	47.2	29.7	46.1	46.3
Estabilidad	37	35.9	53.3	48.8
Claridad Organizac.	39.8	37.1	33.4	50.3
Coherencia	40.8	38.4	36.9	56.5
Trabajo en Equipo	57.4	53.5	58.9	76.3
Valores Colectivos	34.2	30.9	32.1	57.1

Fuente: Los autores 2005

Tabla No. 5 Comparativo de resultados del estudio del clima organizacional

FACTORES	SUIZO	PRODUCCION	SALCHICHONES
TRATO INTERPERSONAL	38,4	40.1	33.5
APOYO DEL JEFE	42,8	51.6	20.2
SENTIDO DE PERTENENCIA	35,7	22.8	24.2
RETRIBUCIÓN	37,4	38.3	29.7
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	44,2	51.6	29.7
ESTABILIDAD	48,2	45.6	35.9
COHERENCIA	44,7	40.4	37.1
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	42,9	53.4	38.4
TRABAJO EN EQUIPO	53,2	54.3	53.5
VALORES COLECTIVOS	35,9	39.9	30.9
MEDIA...	42.34	43.8	33.31

Fuente: Los autores 2005

Las preguntas que se han surgido para efectos de este trabajo son:

- ¿Qué factores (positivos y negativos) afectan el clima organizacional de la Línea de Producción de SUIZO S.A?
- ¿Cómo estos factores influyen en el desempeño laboral del personal de la Línea de Producción de SUIZO S.A?
- ¿Que relaciones se pueden presentar entre Clima Organizacional y el desempeño laboral en una Línea de producción de SUIZO S.A ?
- ¿Que Estrategia de mejoramiento podría desarrollarse para mejorar el clima Organizacional y su relación con la evaluación de desempeño?

OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación entre los factores críticos del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Línea de Producción en una empresa como SUIZO S.A y así proponer una Estrategia de Mejoramiento Organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los factores críticos del clima organizacional en la línea de Producción de SUIZO S.A., mediante el estudio realizado por una compañía de Outsourcing.
- Identificar los factores críticos de la Evaluación de Desempeño de los trabajadores de la Línea de Producción de SUIZO S.A desde la evaluación realizada por cada uno de los jefes con el apoyo de Gestión Humana.
- Establecer las posibles relaciones existentes entre el Clima Organizacional y la Evaluación de Desempeño en la Línea de producción de SUIZO S.A.
- Proponer una Estrategia de Mejoramiento Organizacional en SUIZO S. A., en donde el clima organizacional ayude a potencializar el desempeño laboral de los trabajadores.

JUSTIFICACIÓN

La complejidad con que se desarrollan las empresas de hoy es el principal motivo por el cual se buscan nuevas y mejores formas de crecimiento en el contexto nacional y global. Las organizaciones se mueven dentro de un ambiente de constante cambio que impone retos, dificulta acciones, abre posibilidades, crea ventajas o en el peor de los casos, desaparece a los más débiles. El ambiente de la globalización es competitivo, contiene factores incontrolables ante los cuales las organizaciones sólo podrían controlarse si actúan con firmeza y si tiene claro su propia misión y su propio rumbo. La racionalidad de esta dinámica se caracteriza por adoptar criterios de eficiencia y rentabilidad, cuyo éxito además de depender de factores económicos y políticos, se debe también a factores de tipo sociocultural, que a nivel interno de la organización se miden y controlan mediante el clima organizacional en que se presentan.

Siendo la “Gente Comprometida y Competente” una de las cuatro estrategias de Suizo S.A., y de acuerdo con el criterio organizacional “Primero la Gente”, se hace de vital importancia el desarrollo de un buen Clima Organizacional, que contribuya al logro de los objetivos corporativos.

Teniendo en cuenta que el único factor diferencial en las organizaciones, es el talento humano, Suizo esta enfocando todo su esfuerzo en potencializarlo y para esto se requiere de un Clima Organización gratificante apoyado con herramientas que permitan identificar sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento, como es la Evaluación de Desempeño.

Suizo S.A., es una organización cuyo reconocimiento a nivel nacional la ubica dentro de las principales del sector cárnico. A pesar de sus múltiples esfuerzos, los resultados del clima organizacional no han sido los más favorables (ver gráficos), ya que los factores tenidos en cuenta, como Trato interpersonal, Apoyo del Jefe, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Coherencia, Claridad Organizacional, Trabajo en Equipo y Valores Colectivos, mostraron una tendencia más baja de la media.

Apoyados en la pirámide de Maslow, específicamente en la línea de necesidades del tercer, cuarto y quinto nivel, En donde el Tercer Nivel esta dado por las

necesidades de socialización (integración, aceptación, amistad, comprensión, consideración, entre otras). El cuarto nivel dado por las necesidades de estima (progreso, confianza, status, reconocimiento, admiración) y finalmente, el quinto nivel, las necesidades de realización entre las que se encuentran realización, desarrollo y satisfacción. Desde estas perspectivas podríamos afirmar que cuando las necesidades de las personas no han sido satisfechas, la motivación por parte del trabajador se verá afectada y en esta misma medida el clima organizacional donde labora.

Esta investigación se realizó como requisito para optar al título de Master en Administración de Empresas en la Universidad de la Salle.

1 MARCO DE REFERENCIA

1.1 MARCO CONCEPTUAL

ORGANIZACIÓN: Es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir un objetivo y finalidad explícitos, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de la jerarquización y asignación de responsabilidades.

CLIMA ORGANIZACIONAL: es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

ESTRUCTURA: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Así como algunas organizaciones ponen el énfasis en la burocracia, encontramos otras que mantienen el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

RESPONSABILIDAD (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es el grado en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

RECOMPENSA: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es el grado en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

DESAFIO Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es el grado en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

RELACIONES Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y colaboradores.

COOPERACION: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Con énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

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

CONFLICTOS: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

DESEMPEÑO: Es el grado en que se logran las tareas en trabajo de un empleado. Indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto, con base en los resultados que se logran.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Es una técnica imprescindible en la actividad administrativa, mediante la cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, integración de los empleados, desacuerdos, desaprovechamiento de los empleados con un potencial más elevado que el exigido en el cargo que ocupan, motivación, habilidades de comunicación.

COMPETITIVIDAD LABORAL: La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos y por consiguiente actuar eficazmente para alcanzar un objetivo

GRUPO FOCAL: Una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación.

ESTUDIO EXPLICATIVO: Tipo de Estudio que va más allá de la descripción de conceptos, está dirigido a responder a la causa de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

TRATO INTERPERSONAL: como la Ayuda mutua y relaciones respetuosas

APOYO DEL JEFE: Definido como apoyo, estímulo y participación que proveen los jefes.

SENTIDO DE PERTENENCIA: Definido como, orgullo, sentido de compromiso y responsabilidad.

RETRIBUCION: Entendida como manejo equitativo de la remuneración y los beneficios.

ESTABILIDAD: Solidez de la empresa, posibilidades de permanencia

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS: Entendida como la disponibilidad de equipos, apoyo, información.

TRABAJO EN EQUIPO: Definido como Existencia de organización y medios para el trabajo en equipo.

CLARIDAD ORGANIZACIONAL: Entendida como estar bien enterado de asuntos del trabajo y la empresa

VALORES COLECTIVOS: Entendido como Cooperación, Responsabilidad, Respeto

COHERENCIA: Entendido como la consistencia entre principios y actuaciones de las personas

TPM: Filosofía de trabajo que busca el mejoramiento de la compañía, entendida como mantenimiento total productivo

1.2 MARCO TEORICO

El mundo se encuentra en una era de permanentes cambios y transformaciones, todo esto debido en parte al desarrollo tecnológico y científico. La competencia entre mercados y naciones; los mercados desean por progresar y la búsqueda de nuevas y mejores formas de desarrollo son algunas de las características de este nuevo ambiente.

Este contexto es el que enmarca las organizaciones de hoy, caracterizadas por mantener una dinámica constante, por ser heterogéneas y conflictivas, y además por poseer un sistema abierto que interactúa con su macro y micro ambiente, de las cuales se retroalimenta en busca de posicionamiento y estabilidad hacia el futuro. Ahora bien, nos preguntamos ¿de qué manera deberá responder la organización ante estos nuevos y permanentes cambios? Desde el punto de vista de administrativo, las organizaciones tienen que sufrir una transformación en donde se reconsideren los sistemas de recompensa, las prácticas de gestión de los recursos humanos y estilos de dirección con los que muchas lograron, en épocas anteriores, resultados positivos. El mundo de hoy exige una nueva apariencia y una nueva manera de responder y operar en un contexto global.

La organización de hoy entendida como “una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos”¹, debe concentrar su atención e interés en los procesos que implican la participación de seres humanos, desde lo cual se empieza a entender su dinámica y se aporta al conocimiento en general de la humanidad.

Para Drucker (1970), la organización es el “organismo económico de la sociedad”, y como tal, deberá permitirle a cada ser humano desarrollarse plenamente como individuo, razón por la cual la organización no puede sustraerse de las funciones de autorrealización global e integral de cada uno de sus miembros. La organización debe ayudar a desarrollar las potencialidades del individuo.

De otra parte, cabe considerar que la eficacia y el éxito de cualquier organización depende en gran medida del clima organizacional que mantiene; Toda persona que hace parte de una organización se ve obligada a interactuar con otras

¹ GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY. Las organizaciones. “Globalización e influencia cultural”. 1996. Página. 6

personas y organizaciones y a establecer relaciones de diversos tipos. La organización debe permitir un espacio de desarrollo personal y debe buscar la integración entre todos sus miembros.

Las personas tienen diferencias debido a la naturaleza misma de su especie; son heterogéneas, conflictivas, dinámicas, al igual que las organizaciones y cada una se le debe considerar y valorar puesto que de ellas depende la organización en general. La organización es un todo racional, y por ello mismo complejo; para Edgar Schein la organización se define como “la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir un objetivo y finalidad explícitos, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de la jerarquización y asignación de responsabilidades”².

En cualquiera de los casos se observa que la organización depende de las relaciones y prácticas que en su desarrollo se generan; muchas de estas tienen que ver con aspectos relacionados con la toma de decisiones, la información, la delegación de funciones, los grupos internos que se manejan, donde se manifiesta la necesidad de liderazgo, de motivación y se exhiben relaciones de poder.

1.2.1 Definiciones de clima organizacional

Según Silva (1996), el concepto de *clima organizacional* se enmarca en el mismo proceso de evolución de la “Psicología de las Organizaciones”.

El autor en una minuciosa revisión histórica del tema, presenta las transformaciones que ha sufrido el concepto desde los años 30 hasta los nuevos enfoques gerenciales.

Silva (1996) argumenta que de la década de los 30 a los 60, se introduce el término “clima” como vínculo entre la persona y el ambiente, y se refieren a las distintas situaciones que se originan como consecuencia de la utilización de los tipos de liderazgo. El enfoque pone el acento sobre la conducta de las personas en su ambiente de trabajo, el contexto social se considera como un patrón relativamente duradero y estable, de acciones e interacciones de la gente en la organización.

² SCHEIN E., Psicología de las organizaciones. Prentice Hall International.

Argyris (citado por Silva, 1996) enfatiza las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima de la organización, y presenta al individuo en continuo conflicto con la organización, en razón de sus necesidades contrapuestas. Afirma que mantenerlo en los límites aceptables significa crear una atmósfera de confianza interpersonal, de compromiso y de apertura.

Según Silva (1996), durante los años 80 se presenta una “*diversificación, crisis y renacimiento del concepto*”, debido a que aparece una serie significativa de autores preocupados por la problemática conceptual y metodológica implicada en la definición de clima organizacional, y por la intensidad de la controversia y la cantidad de literatura generada puede uno deducir que el concepto “no es anodino”, pero si necesitado de síntesis.

Producto de la imprecisión del concepto, se ha presentado redundancia con otros significados, especialmente con la estructura, el liderazgo y la satisfacción:

- Según Newman (citado por Silva, 1996) la estructura no se considera un hecho psicológico, aunque pueda influir en los individuos, mientras que el clima es claramente de tipo socio-psicológico.
- Scherriesheim plantea que aunque existe una innegable relación entre clima y liderazgo, y su importancia para el desarrollo y mantenimiento del clima, no se puede deducir su redundancia (citado por Silva, 1996).
- Silva (1996) considera que la crítica más significativa, es la confusión del clima con el concepto de satisfacción y se deriva principalmente de la construcción de cuestionarios de clima a partir de otros existentes de satisfacción. Sin embargo, no habría lugar a confusión si se considera la naturaleza descriptiva más que evaluativa del clima, partiendo del hecho de que la satisfacción es una respuesta afectiva evaluativa de aspectos del trabajo.

De una manera más resumida se podría considerar el concepto de clima organizacional, desde la perspectiva de Urdaneta (1997), quien afirma que ésta es “el ambiente o atmósfera que existe en una empresa u organización

(comunicación, confianza, sinceridad, etc.)”³, en este sentido, se entiende que cada empresa posee un clima organizacional propio, del cual se espera facilite el desarrollo de objetivos de la organización y brinde las oportunidades necesarias a sus miembros para que simultáneamente pueden concebir el desarrollo de sus metas particulares.

Desde que este tema despertó el interés de los estudiosos, 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. Para Gonçalves (1997), en su artículo “Dimensiones del Clima Organizacional”, de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y de los procesos que ocurren en un medio laboral.

Figura No.1 Diagrama del Clima Organizacional



Fuente: Los Autores 2005

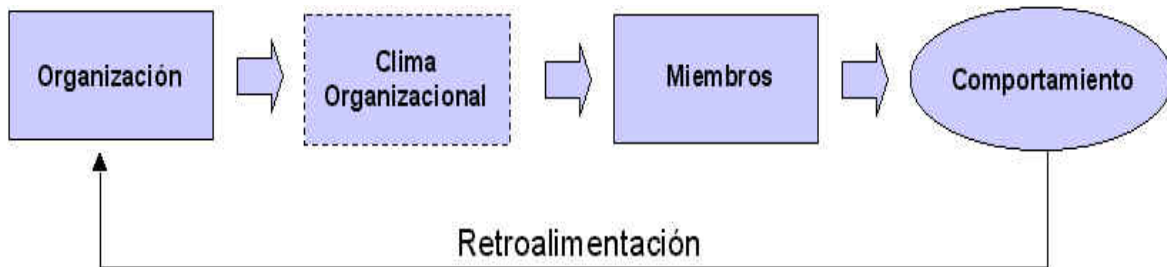
La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982, citados por Gonçalves, 1997).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante

³ URDANETA, Orlando. El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica. 3R Editores Ltda. Bogotá D.C., 1997. Pág. 80.

provoca determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Figura No.2 Sistema Gerencial del Clima Organizacional



Fuente: Los Autores 2005

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

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

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

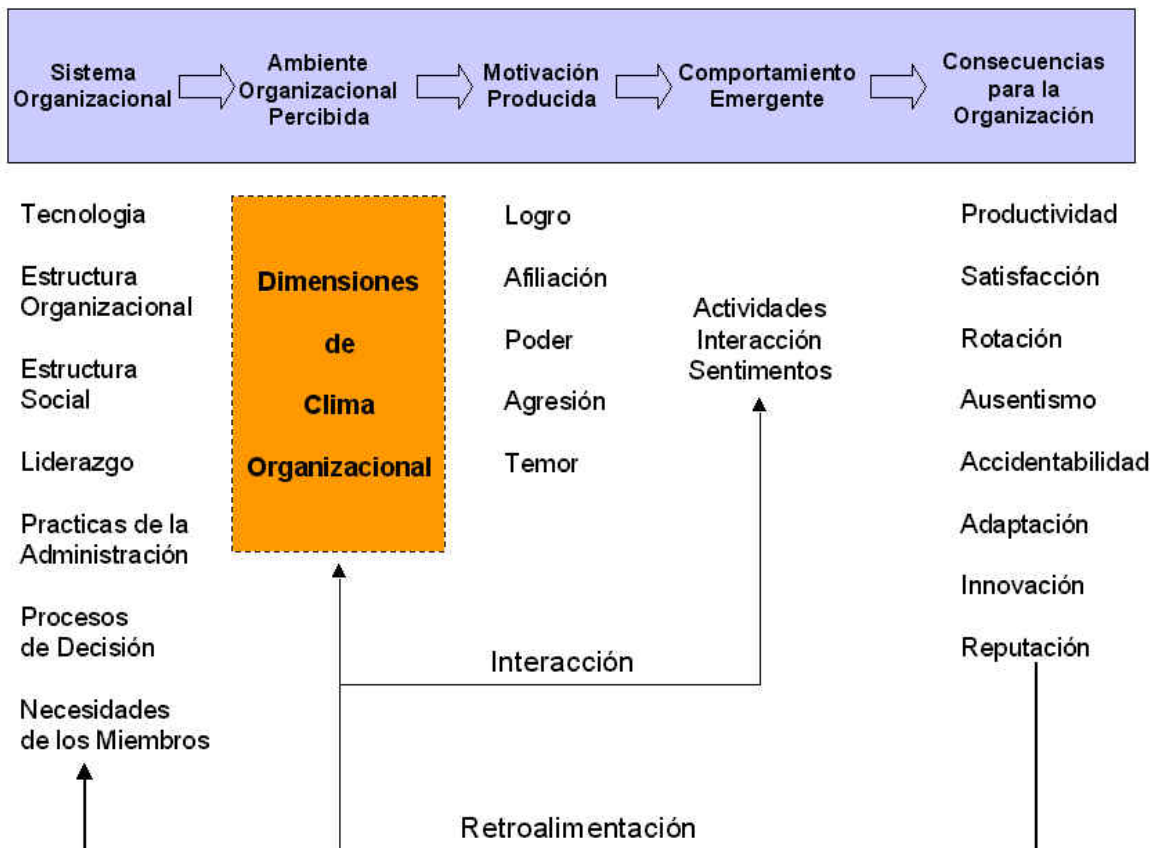
comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Con base en las consideraciones precedentes, Alexis (citado por Gonçalves, 1997) llegó a la siguiente definición de Clima Organizacional:

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

Litwin y Stinger (1978), citados por Gonçalves (1997), proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Figura No. 3 Esquema del Clima Organizacional según Litwin y Stinger.



Fuente: Los Autores 2005

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

1.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional

La teoría de Litwin y Stinger (1978), citados por Gonçalves (1997), postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Así como algunas organizaciones ponen el énfasis en la burocracia, encontramos otras que mantienen el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es el grado en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es el grado en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es el grado en

que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y colaboradores.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Con énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Gonçalves (1997), considera que lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, una visión bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. Concluye que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

1.2.3 Definición de Evaluación del Desempeño

La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en trabajo de un empleado. Indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto, con base en los resultados que se logran La evaluación de desempeño incluye

comunicar al trabajador cómo es su rendimiento y además el establecimiento de un plan de mejoramiento. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico ya que los empleados son siempre evaluados (formal o informalmente), de forma continua por la organización.

Como lo señala Robbins (1998) la Evaluación del Desempeño es una técnica imprescindible en la actividad administrativa, mediante la cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, integración de los empleados, desacuerdos, desaprovechamiento de los empleados con un potencial más elevado que el exigido en el cargo que ocupan, motivación, habilidades de comunicación, etc.; al ubicar los problemas, la evaluación del desempeño permite desarrollar políticas nuevas de recursos humanos que se adecuen a las necesidades de la organización.

La evaluación de desempeño puede recibir diferentes denominaciones, como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, etc. La responsabilidad de llevar a cabo el programa de evaluación del desempeño se atribuye a diferentes organismos dependiendo de la política desarrollada dentro de la organización. Así, puede ser atribuida a un organismo de staff del área de recursos humanos, a una comisión de evaluación del desempeño conformada por funcionarios de diferentes dependencias, o al mismo empleado con control del supervisor directo (autoevaluación). Comúnmente en lo que se refiere a la construcción del proyecto e implementación y control del programa, existe centralización en el área que lo administra ya sea recursos humanos u otra; en lo referente, a la aplicación y a la ejecución existe relativa descentralización (quien evalúa al personal es su propio jefe, asesorado por el grupo staff a cargo). Aún cuando otras personas pueden evaluar el desempeño, el supervisor inmediato se encuentra en la mejor posición para realizar la evaluación del desempeño.

Idalberto Chiavenato (segunda edición), menciona que un programa de evaluación del desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, a la empresa, al jefe y sus colaboradores.

- Los beneficios para la empresa, básicamente son que le permite evaluar el potencial humano y definir la contribución a cada empleado; puede identificar a los trabajadores que requieren capacitación en determinadas áreas y seleccionar aquellos que tienen condiciones de promoción; puede mejorar las

políticas de recursos humanos (ofreciendo desarrollo personal, progreso, promociones), estimular la productividad, y por ende aumentar positivamente el clima organizacional.

- El empleado también obtiene beneficio, puede identificar los aspectos personales y de desempeño que más valora la empresa; le permite conocer las expectativas del jefe acerca de su desempeño. El Jefe se beneficia, ya que obtiene las condiciones para evaluar mejor a sus colaboradores, de forma objetiva, proponiendo medidas orientadas a modificar el comportamiento de sus colaboradores y comunicándose efectivamente con sus ellos.

Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño, no es un fin en sí mismo, es un instrumento que permite mejorar los resultados de recursos humanos de la empresa, intenta alcanzar los siguientes objetivos fundamentales:

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los objetivos individuales.
- Ayudar a los directivos a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a los empleados en capacitación, orientación, promoción, salario y otros asuntos.
- Permitir condiciones de medición del potencial humano, proporcionando datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas.

El desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño en una organización, cualquiera que sea su actividad, no puede tener cualquier sistema de evaluación de desempeño, es necesario tener un sistema de evaluación que considere ciertos criterios, los mida y proporcione retroalimentación a los empleados. Generalmente, el departamento de Recursos Humanos elabora diferentes métodos de evaluación (personal administrativo/personal de campo), se requiere uniformidad en cada grupo para asegurar que los resultados sean útiles.

Los sistemas de evaluación deben estar relacionados con el trabajo, ser prácticos, tener normas y usar medidas de desempeño confiables. Es indispensable que la evaluación esté relacionada directamente con el trabajo.

Según Chiavenato, La evaluación del desempeño puede efectuarse mediante diversas técnicas que pueden variar según la empresa, o dentro de la misma

empresa en diversas áreas. Con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación (para personal ejecutivo, a nivel de supervisión y personal operativo), y algunas otras desarrollan sistemas específicos de evaluación. Los principales métodos para evaluar el desempeño son: métodos de escalas gráficas, de elección forzada, de investigación de campo, de comparación por pares, incidentes críticos, de frases descriptivas, por resultados, auto evaluación y los métodos mixtos.

En cualquiera de los siguientes métodos, la entrevista de evaluación constituye, el punto principal del sistema: la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce las disonancias entre el superior y el subordinado. Es necesario dar a conocer al evaluado las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño, para que los objetivos de la política puedan alcanzarse a plenitud.

- *Método de Escala Gráfica*

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, utiliza un formulario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores a evaluar, y las líneas verticales representan los grados de variación de tales factores. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar, cada factor se define en forma simple y objetiva.

El método de escalas gráficas es el más utilizado y divulgado. Este método brinda a los evaluadores un instrumento de fácil comprensión y de aplicación simple que exige poco trabajo al evaluador y posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, sin embargo, no permite tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento, tiende a la subjetividad, rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

- *Método de Elección Forzada*

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. El método de elección forzada presenta algunas ventajas como proporcionar

resultados más confiables y exentos de interpretaciones subjetivas, elimina el efecto halo, su aplicación es simple, sin embargo, algunas de sus desventajas se centran en que es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales, sin dar mayor información, deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

- *Método de Investigación de Campo*

Es un método desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Mediante este método la evaluación la efectúa el superior (jefe), pero con asesoría de un especialista en evaluación del desempeño (staff). El especialista va a cada una de las áreas para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, hay un énfasis en la función de staff en asesorar a cada jefe. El método de investigación de campo es el método más completo de evaluación, permite efectuar una evaluación profunda e imparcial y objetiva localizando las causas del desempeño, sin embargo, es un método con un elevado costo operacional y hay retardo en el procesamiento de los resultados.

- *Método de Incidentes crítico*

Es un método bastante simple, se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. Es decir, el método no se preocupa de las características situadas dentro de la normalidad, sino exactamente de aquellas características muy positivas o muy negativas. El supervisor inmediato observa y registra los hechos altamente positivos y los hechos altamente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

- *Método de Evaluación por Pares*

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos a cuanto a una serie de factores de evaluación previamente determinados. Es un proceso simple

y poco eficiente y sólo se recomienda cuando los evaluadores no están en condiciones de utilizar otros métodos.

- *Método de Frases Descriptivas*

Es un método similar al método de elección forzada, sólo que no exige obligatoriedad en la elección de frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño de su subordinado y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño.

- *Método de Auto evaluación*

Este método solicita al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, y formularios basados en los diferentes métodos de evaluación antes descritos.

- *Método de Evaluación por Resultados*

Se basa en la comparación periódica entre los resultados esperados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones de estos resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario.

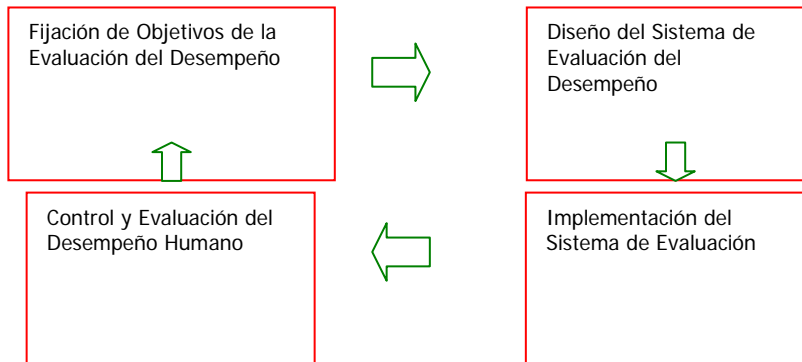
- *Métodos Mixtos*

Se refiere a la combinación de los diferentes métodos de evaluación. Se usa básicamente dependiendo de la complejidad de la organización.

- *Proceso de evaluación del desempeño*

Para Valencia J. Rodríguez (1995), La evaluación de desempeño humano tiene uno de sus aspectos más destacados en su proceso (mecánica de funcionamiento.) El proceso de evaluación de desempeño presupone las siguientes etapas:

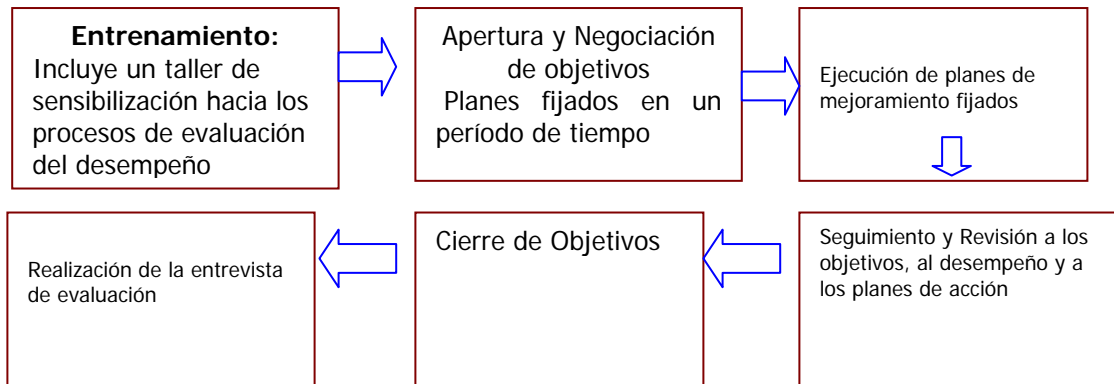
Cuadro No.1 Etapas del Proceso de Evaluación de Desempeño



Fuente: Los Autores 2005

1. **Fijación de los Objetivos:** El departamento de Recursos Humanos es el responsable de la implementación, coordinación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño humano. Hay que considerar que tanto los empleados como la organización tienen objetivos específicos para el proceso de evaluación
2. **Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño:** El éxito o fracaso de la evaluación de desempeño depende de la filosofía utilizada y de las actitudes del personal. En esta etapa hay que tener en cuenta cubrir el interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo rendimiento es evaluado. Para la organización la evaluación del desempeño es un sistema de información administrativa, pero también un sistema de *retroalimentación* (feedback) que sirve para orientar las promociones, aumentos de sueldo o capacitar a sus empleados.
3. **Proceso de Implementación y Seguimiento:** El proceso de evaluación del desempeño, cumple las siguientes fases:

Cuadro No.2 Fases del Proceso de Evaluación de Desempeño



Fuente: Los Autores 2005

- La fase de entrenamiento, consiste en la implementación de un taller con el propósito de sensibilizar a los funcionarios que participan en el proceso de evaluación del desempeño en la importancia de su rol, así mismo, proporcionar las herramientas que les facilite su participación en el proceso de acuerdo a su rol. Este proceso de evaluación de desempeño se realizara semestralmente o al terminar el periodo de prueba del personal.
- La fase de apertura y negociación de objetivos, se pretende en esta fase, que cada miembro evaluado fije los objetivos que le permitan tener claridad sobre lo que se espera de su labor y hacia donde debe orientar la ejecución de sus tareas diarias con el fin de alcanzarlas. Los objetivos son los resultados específicos que esperan lograrse en las áreas claves de desempeño en un período de tiempo determinado. Para fijar los objetivos, es preciso detallar qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo, y seguir los criterios:
 - Deben ser propios.
 - Deben estar por escrito.
 - Deben tener fecha límite de cumplimiento.
 - Deben ser realistas, alcanzables y retantes.
 - Deben ser discutidos y negociados
 - Deben especificar con claridad el resultado que se va a medir.

- La fase de ejecución de planes de mejoramiento fijados, se llevan a cabo los planes de acción (tareas, actividades y acciones) previamente fijados.
- La fase de seguimiento y revisión de los objetivos, se lleva a cabo un seguimiento para cada colaborador por parte del jefe inmediato, con el apoyo de Gestión Humana.
- La fase de realización de la entrevista de evaluación del desempeño, comprende 3 pasos: preparación - realización - evaluación y seguimiento:
 - Preparación: La preparación incluye conocer la fecha de realización con anticipación; revisar y estudiar los contenidos y experiencias durante el período evaluado; Anotar los aspectos importantes; Llenar el formato de evaluación del desempeño; Separar el tiempo y procurar que no existan interrupciones.
 - Realización:
 - Iniciación : - Atmósfera Cálida - Contenidos informales
 - Preguntar como va a ser el desarrollo de la entrevista
 - Desarrollo: - Revisar cumplimiento de objetivos.
 - Revisar conjuntamente los formatos de evaluación y auto evaluación (ver anexo formato de evaluación).
 - Definir conjuntamente planes de mejora.
 - Solicitar apoyo para su trabajo si lo requiere.
 - Cierre: - Verificar con el jefe que el cuestionario esté totalmente diligenciado.
 - Síntesis conjunta de los acuerdos de desempeño y planes de Acción.
 - Firmar la evaluación.
 - Evaluación y Retroalimentación:
 - Realizar una síntesis de cómo se sintieron en la entrevista, plantear sugerencias si las hay, procurar que se definan fechas para hacer seguimiento al desempeño y tener apertura para recibir retroalimentación sobre su actitud durante la entrevista.

1.2.4 Competitividad Laboral

Para que una organización transite hacia una mayor productividad, necesita integrar a todos los elementos que en su que hacer cotidiano, hacen posible la premisa del "ser mejor" y como consecuencia el "hacer mejor", con ello, vislumbrará un futuro digno que la coloque en una posición competitiva. Dicha posición debe incluir: mejor servicio, calidad y menores costos, para lograr una producción eficiente y supervivencia en su entorno al ser capaz de adaptarse a él.

Complementando a lo anterior, cabe mencionar un reporte especial de la revista Expansión que dice: "... subirse al tren de la productividad significa actualmente diseñar la coerción administrativa y revalorizar la creatividad y el ingenio: los mitos del conductismo desaparecen ya del entorno laboral, en suma: la clave de la productividad la da hoy en día el humanismo". Para lograr lo anterior, se han planteado infinidad de maneras de actuar propuestas por diferentes corrientes administrativas, técnicas y humanísticas en diversas épocas y circunstancias, las más de las veces enfatizando el papel de la capacitación y el adiestramiento.

En los inicios de la última década de este siglo, se han desarrollado conceptos que inciden en la capacitación y el mercado laboral, a los que se les ha denominado formación o educación basada en competencias.

El concepto de competencia laboral es complejo, inclusive es su intento por definirlo.

Algunas definiciones de competencia laboral:

- "La capacidad individual para emprender actividades que requieran una planificación, ejecución y control autónomos" (Federación Alemana de Empresarios de Ingeniería).
- "La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos y por consiguiente actuar eficazmente para alcanzar un objetivo" (Hayes).
- "La posesión y desarrollo de destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas conforme a los niveles exigidos en condiciones operativas". (Prescott).

- Pareciera desprenderse de las definiciones anteriores, que sólo se toca de manera tangencial el hecho de que la formación de las competencias laborales es la base para apoyar a una organización en el camino hacia procesos dinámicos de cambio en su entorno, y que por ello se requiere de recursos humanos que se orienten en actividades polifuncionales, con amplias capacidades para intervenir en dichos procesos de cambio. Los factores que intervienen en el desarrollo de las competencias laborales y que modifican la estructura de la empresa de acuerdo a Roberto G. Wilde, Anselmo García P: y Andrés Hernández I. son:
- Un medio ambiente económico, político, social y tecnológico en el cual actúa y se desarrolla la empresa.
- El ascenso y difusión de nuevas técnicas y estrategias de producción que transformen las rutinas, hábitos y principios de la organización del trabajo humano.
- Las nuevas formas que el trabajo humano directo e indirecto asume concretamente en la producción.

Asimismo los asesores externos de OIT, nos señalan la implicación de los factores de competencia laboral en una doble orientación:

- Como política nacional.
- A nivel empresa.

En la primera orientación, los factores significan *transformar, en el mediano y el largo plazo, el sistema educativo nacional para dotar a la fuerza de trabajo con los conocimientos y prácticas productivas comprometidas con las bases sobre las cuales se impulsa la competitividad en las empresas modernas.*

A nivel empresa, *significa hacer inventarios sobre los conocimientos y niveles de desempeño que mejor apoyarían un crecimiento sostenido de la productividad y la calidad.* Se trata que a través de las competencias no se capacite en función del puesto, sino de la evolución de las características de los procesos que la empresa quiere tener en planta. Por ello, surgen en el horizonte empresarial y de servicios de todo tipo, retos que deben afrontar estos actores en cuanto a *modificaciones en la organización del trabajo*, como por ejemplo: descentralización y formación de grupos de trabajo con autonomía; *nuevos sistemas de remuneración; nuevas*

formas de adquisición de destrezas, habilidades y formación de competencia laboral, que se articulen con las innovaciones tecnológicas y de organización de la producción; asimismo la *seguridad* en el empleo y *oportunidad de desarrollo* dentro de la empresa.

Es así, que el enfrentamiento a estos retos tendrá que impactar o influir en la adopción de estrategias de productividad y calidad, que se orienten a prácticas de gestión que desarrollen al recurso humano, promoviendo procesos de mejora continua, que, como menciona Masaaki Imai en su libro de Kaizen, no debe pasar un sólo día sin que haya ocurrido, al menos, una mejora, por pequeña o impactante que ésta pudiera ser.

1.2.5 Técnica de Investigación: Grupos Focales

En la literatura especializada, Korman define un grupo focal como: "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación". Erróneamente, los grupos focales generalmente son considerados una modalidad de talleres participativos por lo cual es importante hacer una distinción entre ellos. Los talleres participativos implican la participación de un número de personas y el énfasis está puesto en el desarrollo de unas preguntas y unas respuestas entre los talleristas y los participantes. En cambio, los grupos focales requieren de procesos de interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de unas temáticas que son propuestas por el investigador. Por lo tanto el punto característico que distingue a los grupos focales es *la participación dirigida y consciente y unas conclusiones producto de la interacción y elaboración de unos acuerdos entre los participantes*.

Robert Merton, en su artículo "La entrevista focalizada" define los parámetros para el desarrollo de grupos focales: "Hay que asegurar que los participantes tengan una experiencia específica u opinión sobre la temática o hecho de investigación; requiere de una guión de funcionamiento que reúna los principales tópicos a desarrollar – hipótesis o caracterizaciones - y que la experiencia subjetiva de los participantes sea explorada con relación a las hipótesis investigativas". Las entrevistas logradas mediante la estrategia de grupos focales tienen como

propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencia. Como todo acto comunicativo tiene siempre un contexto (cultural, social), entonces el investigador debe dar prioridad a la comprensión de esos contextos comunicativos y a sus diferentes modalidades. Esta modalidad de entrevista grupal es abierta y estructurada: generalmente toma la forma de una conversación grupal, en la cual el investigador plantea algunas temáticas - preguntas asociadas a algunos antecedentes que orientan la dirección de la misma, de acuerdo con los propósitos de la investigación. En este sentido, se diferencia de una conversación coloquial porque el investigador plantea, previamente las temáticas y, si es el caso, el tópico no se da por agotado retornando nuevamente una y otra vez ya que interesa captar en profundidad los diversos puntos de vista sobre el asunto discutido.

Esto permite que la entrevista, bajo esta modalidad grupal, se convierta también un real intercambio de experiencias ya que habitualmente cuando un entrevistado percibe que su interlocutor tiene una experiencia o una vivencia similar o conocimientos sobre el tema reacciona positivamente; en síntesis, esta situación comunicacional retroalimenta su interés por el tema. La idea es que mediante esta estrategia, efectivamente se logre, la clave de una buena entrevista, la cual estriba en gran parte en que se pueda despertar-estimular un interés en el entrevistado sobre el tema.

El desarrollo del grupo focal se inicia desde el momento mismo que se elabora un guión de temáticas-preguntas, o diferentes guías, según las condiciones y experiencias personales de los entrevistados; de esta manera se puede tener la posibilidad de efectuar una exploración sistemática aunque no cerrada. Las temáticas deben formularse en un lenguaje accesible al grupo de entrevistados y el orden o énfasis en las mismas pueden alterarse según la personas, las circunstancias y el contexto cultural. Si bien la estructuración de una entrevista puede variar, el investigador debe tener una posición activa, vale decir, debe estar alerta y perceptivo a la situación. De otra parte, es conveniente explicar suficiente y adecuadamente el propósito de la reunión, e insistir en la necesidad de que el participante utilice sus propios conocimientos, experiencias y lenguaje. Así mismo, se debe explicar el contenido y objetivos de cada una de las temáticas - preguntas. Se sugiere aclarar el sentido de tomar notas, grabar o filmar las intervenciones.

Una buena sesión de trabajo debe generar una relación activa entre el equipo

investigador representado por el que hace el papel de moderador y los participantes. Sabido es, que en el curso de la misma se pueden presentar diversos tipos de comportamientos, por ejemplo salir a luz actitudes y sentimientos (afectos, desafectos, prejuicios, hostilidad, simpatías, etc.) entre los interlocutores, fenómenos de transferencia o de contratransferencia entre los mismos. Unos y otros pueden influir considerablemente en los acuerdos que se buscan. Esta situación es prácticamente inevitable, pero bien manejada puede contribuir a conformar un clima favorable para lograr una mayor profundidad en la información. El moderador debe confrontar uno o varios de los participantes sobre un asunto previamente conocido, para explorar sobre cierto tipo de información o discutir en el grupo las posiciones de personas ajenas pero que tienen cierta representatividad o cuyas opiniones son dignas de tomar en cuenta.

Esta modalidad de elaborar una información es la conocida como técnica de grupos focales que entre sus grandes logros permite una aproximación y discusión relativamente rápida y multidimensional de una temática. Por lo regular, un moderador conduce la discusión, mientras que otro que generalmente hace el papel de "relator" tomando atenta nota del comportamiento global del grupo, en términos de reacciones, actitudes, formas de comunicación no verbal, etc. En este caso, es posible que en el diálogo se teja una nueva versión que pueda contrastar con la que individualmente se presentaría al investigador.

El principal propósito de la técnica de grupos focales en la investigación social es lograr una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales tales como por ejemplo la observación, la entrevista personal o la encuesta social. Estas actitudes, sentimientos y creencias pueden ser parcialmente independientes de un grupo o su contexto social, sin embargo son factibles de ser reveladas por medio de una interacción colectiva que puede ser lograda a través de un grupo focal. Comparada con la entrevista personal, la cual tiene como objetivo obtener información individualizada acerca de actitudes, creencias y sentimientos; los grupos focales permiten obtener múltiples opiniones y procesos emocionales dentro de un contexto social. Sin embargo, una de las ventajas de la entrevista personal, la de un mayor control sobre el informante, se convierte en desventaja para el investigador en un grupo focal, debido a que los participantes pueden tomar la iniciativa y la conducción de la discusión y ocultar esa opinión individual tan valiosa. Comparado con la técnica tradicional de la observación científica, un

grupo focal permite al investigador obtener una información específica y colectiva en un corto período de tiempo. Sabemos que la metodología de la observación tiende a depender más del desarrollo de los acontecimientos, en cambio en el grupo focal el investigador recrea, genera o precipita una dinámica al desarrollar un guión de discusión a partir de las temáticas - preguntas. En este sentido los grupos focales no son naturales sino organizados.

Los grupos focales pueden ser usados en las etapas preliminares o exploratorias de un estudio. Ellos pueden ser usados como una técnica específica de recolección de información o como complemento de otras.

- *Ventajas y Desventajas de la Técnica de Grupos Focales*

Korman, argumenta que la interacción social es una característica fundamental de los grupos focales ya que la dinámica creada entre los participantes permite resaltar y rescatar su concepción de su realidad, sus vivencias, su lenguaje cotidiano, sus valores y creencias acerca de la situación en que viven. La interacción también permite a los participantes preguntarse uno a otros y reconsiderar sus propios puntos de vista sobre sus experiencias específicas. Pero más que eso, consiste en traducir vivencias, experiencias, creencias y costumbres propias de una subcultura al lenguaje de una cultura total de la cual forma parte.

La principal ventaja de la investigación a través de los grupos focales es la de obtener una descripción global de los conocimientos, actitudes y comportamientos sociales de un colectivo social y la forma en que cada individuo es influenciado por otro en una situación de grupo. Otra ventaja es que permiten analizar y seleccionar la información de una manera tal que ayuda a los investigadores a encontrar cual es el asunto importante y cual no lo es, cuál es el discurso real y cual el ideal. Como resultado, la brecha existente entre lo que la gente dice y lo que hace puede ser mejor entendida. Sus múltiples comprensiones y significados son revelados por los participantes, en consecuencia las múltiples explicaciones de sus conductas y actitudes serán más rápidamente reelaboradas y comprendidas por parte de los investigadores.

La participación en un grupo focal tiene innumerables ventajas tanto desde el punto de vista cognitivo como desde lo psicológico. La oportunidad de ser parte de un proceso participativo, decisorio, de ser considerados como "conocedores" y la

principal, ser parte del trabajo investigativo puede ser un elemento que favorece la autoestima y el desarrollo de un grupo.

Esta técnica es de gran ayuda en la fase exploratoria de generación de hipótesis en un estudio de mayor envergadura. La técnica de grupos focales es sin embargo, limitada en términos de su capacidad para generar resultados representativos principalmente porque el número de participantes es relativamente pequeño y no representativo. Aunque la técnica de los grupos focales tiene muchas ventajas, también tiene sus grandes limitaciones. Unas pueden ser evitadas mediante un cuidadoso trabajo de planificación y un habilidoso moderador, sin embargo, otras son inevitables y propias de esta técnica. El investigador en su rol de moderador en el grupo de discusión, por ejemplo, tiene menos control sobre la validez y confiabilidad de las conclusiones producidas que en otras técnicas de recolección de información. Es condición necesaria que el moderador deba crear un ambiente de comunicación entre los participantes que permita a los participantes hablar entre sí, hacer preguntas, expresar dudas y opiniones, el problema es como lograr, pese al limitado control sobre la interacción, mantener el hilo conductor sobre la temática y que la elaboración conceptual y operativa no sea desbordada por factores ideológicos, políticos o existenciales a los participantes interesados en la temática.

Otra desventaja es que por su propia naturaleza la técnica de los grupos focales es de difícil planificación en lo que respecta al manejo del tiempo en el desarrollo de los tópicos a tratar y el logro de acuerdos o conclusiones colectivas representativas. Y, ya que estamos hablando de conclusiones colectivas, no se debería asumir que los individuos en un grupo focal estén expresando sus propios puntos de vista. Ellos están hablando en un contexto específico dentro de una cultura específica y por eso puede ser difícil para los investigadores identificar claramente cual es o no, el discurso individual y cual, el colectivo. Generalmente, las apreciaciones, opiniones y comportamientos sociales colectivos tienden a diferir de los individuales, es decir, surgen conflictos cuando se pretende identificar, diferenciar o especificar los puntos de vista individuales de los puntos de vista colectivos.

Otra desventaja notoria está asociada con la organización y manejo de los grupos focales: El papel del coordinador o del moderador es esencial en esta técnica, pero lo que parece ser una ventaja en estos casos puede convertirse en una

desventaja en otros, debido al gran peso que tiene su capacidad de liderazgo y de comunicación para coordinar y moderar exitosamente el accionar un grupo focal. Finalmente, la información que se maneja en los grupos focales si bien no es confidencial ni anónima ya que es compartida, generalmente puede ser contradictoria a la opinión individual (externa al grupo), por lo cual hay que resaltar que los acuerdos y conclusiones son colectivas y la responsabilidad de ellos es compartida grupalmente.

Un elemento importante de tipo ético que hay que considerar es el manejo de la información que se produce al interior del grupo de trabajo como la que resulta del análisis de los resultados, la cual debe ser mantenida como confidencial. Hay que tener en cuenta que cada uno de los participantes puede llegar a conclusiones que en un contexto externo al grupo pueden ser conflictivas o peligrosas para él o el resto de los participantes. Al comienzo de cada taller el moderador deberá clarificar que la contribución u opinión de cada uno de los participantes desde el momento en que es compartida con el resto del grupo, se convierte en una opinión colectiva así haya sido expresada en términos personales. Es por eso que los participantes deben ser motivados a mantener la confidencialidad de lo que ellos escuchan durante el taller al igual los investigadores tienen la gran responsabilidad de mantener el anonimato y confidencialidad de lo expresado por los participantes.

- *Etapas del Proceso Operativo de un Grupo Focal*

Definición de los objetivos

Como primer paso, se requiere de una definición específica de los objetivos del estudio, para que desde allí, se planteen: Un guión de desarrollo del Taller. La guía de temáticas - preguntas a desarrollar en el Taller.

- *Establecer un Cronograma*

La programación y desarrollo de un grupo focal no se debe improvisar. Se requiere tiempo para identificar, analizar, formular y evaluar el problema de investigación; definir un marco de referencia teórico – metodológico; identificar, seleccionar y comprometer a los participantes. Localizar un sitio adecuado. Igualmente, diseñar y conseguir los materiales de ayuda para las sesiones, etcétera.

- *Diseño de la Guía de Temáticas-Preguntas*

Cuándo se está organizando la guía de discusión en el grupo focal hay que tener en cuenta varias consideraciones básicas: ¿Cuáles son las dimensiones del estudio? ¿Qué preguntas serán hechas?, ¿Quién participará?, y ¿Quién conducirá las sesiones? La guía de la discusión contiene las temáticas - preguntas que serán presentadas a los participantes durante las sesiones de discusión. No más 5 o seis temáticas - preguntas se deben utilizar para el trabajo en grupo. Hay dos elementos que deben ser considerados al bosquejar el guía. Primero, es necesario no olvidar quienes son sus invitados y en segundo lugar, qué tipo de información es la que usted desea obtener. Segundo, se recomienda, a partir de una lluvia de ideas, diseñar una matriz de dimensiones – temáticas – preguntas potenciales y proceder a seleccionar las definitivas a partir de una prueba piloto preliminar. Una vez que se tiene una lista de preguntas, trate de evaluar la concordancia de ellas con los objetivos del estudio otra vez. ¿Cuáles son realmente importantes?

Al desarrollar las preguntas, se debe tener presente que todos los grupos de discusión deben seguir la misma guía de discusión. Usando un formato común, permitirá al analista hacer comparaciones entre las respuestas de los varios grupos. La secuencia y el tono de las preguntas son tan significativos como las preguntas mismas. Deben ser no solo concretas sino también estimulantes, las preguntas que se plantearán en el grupo focal deben ser ampliables y en lo posible hay que llevar la discusión de lo más general a lo específico. Si la estrategia de formulación de las preguntas se hace a partir de "una lluvia de ideas" del grupo de estudio o de personal asociado, haga que cada uno seleccione, por ejemplo, las cinco preguntas más pertinente del total. Una vez que se hayan seleccionado las cinco o seis preguntas más adecuadas y pertinentes, proceda a posicionar las preguntas en una secuencia que sea cómoda para los participantes, moviéndose desde lo general a lo específico, de lo más fácil a lo más difícil, y de lo positivo a lo negativo.

Antes de usar las preguntas en una sesión real del grupo focal, se recomienda realizar una prueba piloto. Evaluar, con un grupo externo, su confiabilidad, es decir, si las respuestas logran la información que usted necesita. Se recomienda diseñar un plan operativo estandarizado que abarque todas las posibles etapas del taller. Esto tiene muchas ventajas desde el punto de vista funcional, por

ejemplo, asegura que cada grupo focal se desarrollará con idéntica metodología haciendo los resultados más confiables. Además, este guión le ayudará al moderador o coordinador a manejar el problema del tiempo y especialmente si él es externo al proceso (un moderador profesional).

Un elemento que distingue a los grupos focales de la técnica de la entrevista científica o de la encuesta social es que requieren de un Moderador con una cierta habilidad para desarrollarlos. Es necesario contar con alguien con un conocimiento y manejo de dinámica del grupo y un conocimiento sobre la problemática. En síntesis, un Moderador del grupo focal debe poder ocuparse no solo de mantener a los miembros del grupo, atentos y concentrados, sino también mantener el hilo central de la discusión, y cerciorarse que cada participante participe activamente. El Moderador puede ser un miembro del equipo de investigación, o un profesional especializado en el manejo de taller. También se puede utilizar un equipo de dos personas, donde una persona modera la discusión y la otra lleva la relatoría o hace un trabajo de observación del comportamiento asociado de los asistentes. Se recomienda, en el caso de organizaciones complejas, considerar las características tanto personales como profesionales del Moderador para hacer más fácil la discusión grupal. El rol del moderador es vital en el trabajo de taller y no solo requiere tener habilidades de comunicación sino también ciertas calidades personales tales como, saber escuchar asociado a tener una capacidad de adaptación y sentido común, todo lo anterior facilitará un dialogo abierto y confidente al interior del grupo.

- *La Dinámica funcional del Grupo Focal*
 - La apertura: es el tiempo para que el moderador dé la bienvenida al grupo, de introducir el tema y sus objetivos y explicitar el papel del grupo focal, de explicar qué es un grupo focal y cómo funcionará. Defina cual es el objeto y objetivo de la reunión. Poner en claro desde un comienzo quién dirigirá la discusión, cual será la metodología a seguir y lo más importante trate que los participantes se sientan importantes y cómodos con la temática. Asegurarse que cada participante sea visible, escuche y sea escuchado perfectamente.

- La segunda etapa, planteará (a través de alguna estrategia preestablecida y probada) las temáticas "preguntas" que son el objeto del estudio. Se recomienda considerar si la presencia de algunos observadores externos, puede inhibir a los participantes. Evitar las respuestas ambiguas, las socialmente aceptables o las "muy abiertas". Hay que tratar que sean específicas a la pregunta y lo más exhaustivas y excluyentes posibles y mantener un cuidadoso control sobre el tiempo de desarrollo del Taller.
- La sección de Cierre: no solo debe incluir el llegar a un consenso en las conclusiones finales sino también la parte formal que incluye el agradecimiento a los participantes, insistiendo no solo de la importancia de su participación sino también en la forma cómo los datos serán utilizados.
- *Interpretación de los acuerdos y el informe final:* Se recomiendan tres etapas para redactar un informe final de las conclusiones del grupo focal:
 - Resumir inmediatamente la discusión y acuerdos de la reunión. El Moderador deberá reconstruir con alguno de los participantes los acuerdos de mayor trascendencia al igual los detalles que pueden ayudar a enriquecer el informe final.
 - Transcribir las notas de la relatoría o grabaciones inmediatamente se terminó la sesión de Taller.
 - El Informe Final: Este documento debe incluir no solo los aspectos formales del estudio, sino planteamiento del problema, objetivos, estrategia metodológica y ficha técnica sino también detalles acerca de la configuración del grupo focal, desarrollo de las sesiones de taller, resultados y conclusiones.
 - La mayor y más recurrente crítica que se hace al uso de los grupos focales se expresa en dos áreas: Por un lado, se insiste que se olvida la premisa que la comunidad o grupo participante debe participar de la retroalimentación de los resultados obtenidos. Y, segundo, la

incapacidad de aplicar los resultados a los objetivos por los cuales originalmente fueron convocados.

- Conclusiones: Hay que recordar que uno de los mayores beneficios de la estrategia de grupos focales es el hecho de la participación y compromiso de las personas en la problemática en estudio. Esta relación deberá ser permanente desde el momento que fue establecida; es recomendable informarlos desde el planteamiento del problema, la ficha técnica del estudio y mantenerlos informados sobre los procesos y resultados obtenidos y si es el caso, el uso que se le dará a la información obtenida.

1.3 DISEÑO METODOLÓGICO

1.3.1 Tipo de Investigación

El presente proyecto apunta a lo que Sampieri, Fernández y Baptista (1991), llamó “**Estudio Explicativo**” el cual va más allá de la descripción de conceptos, está dirigido a responder a la causa de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

1.3.2 Población y Muestra

La Población total de SUIZO S.A. que laboro durante el año 2005 esta detallada de la siguiente manera:

Para efectos de la investigación se toma como Población el personal de la **Línea de Producción de Salchichones (MOD Mano de Obra Directa)**. Y como Muestra **27** empleados, del Turno 1, 2 y 3.

Tabla No.6 Población y Muestra de la Investigación

MACRO PROCESO PRODUCTIVO	LINEA DE SALCHICHONES	MUESTRA	%
159	53	27	51%

Fuente: Los Autores 2005

Tabla No. 7 Composición de Personal de Suizo S.A.

	Indefinidos	Fijos	Total Vinculados	Temporales	Cooperativos	Contratistas	Total
Administración	15	15	30	12	0	0	42
MOD	53	5	58	115	0	0	173
MOI	36	12	48	11	0	90	149
Ventas Directas	57	13	70	26	21	0	117
Mercadeo	1	2	3	33	0	0	36
Logística	20	7	27	47	94	91	259
Ventas Indirectas	7	1	8	248	1	0	257
Total de la compañía	189	55	244	492	116	181	1033
Composición	18%	5%	24%	48%	11%	18%	100%

Fuente: Los Autores 2005

Distribución de Participantes

Los criterios que se tuvieron para el diseño de los grupos focales fueron:

A) Empleados del mismo turno y B) Tipo de contrato: Fijos y Temporales.

Para la muestra se tomo un numero que superara el 50 % de la población, en este caso para una población de 53 personas se tomaron 27.

El diseño de estos grupos se muestra en la tabla No.8:

Tabla No.8 Diseño de Grupos Focales

CONFORMACION GRUPOS FOCALES				
GRUPO	TURNO	PARTICIPANTE	No.	TOTAL
1	1	Suizo	3	7
		Temporales	4	
2	3	Suizo	0	5
		Temporales	5	
3	1	Suizo	2	6
		Temporales	4	
4	2	Suizo	2	5
		Temporales	3	
5	2	Suizo	1	4
		Temporales	3	

Fuente: los autores 2005

2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

2.1 Fuentes

Fuentes Primarias: El estudio de clima Organizacional realizado por la empresa CINCEL en el año 2004 y la información arrojada por los grupos focales (cinco grupos focales).

Fuentes Secundarias: Las herramientas de gestión del desempeño utilizadas por la compañía en el año 2004

2.2 Resultados del Clima Organizacional

Entendido el **Clima Organizacional**, desde la perspectiva de Urdaneta (1997), quien afirma que ésta es “el ambiente o atmósfera que existe en una empresa u organización (comunicación, confianza, sinceridad, etc.)”⁴, en este sentido, se entiende que cada empresa posee un clima organizacional propio, del cual se espera facilite el desarrollo de objetivos de la organización y brinde las oportunidades necesarias a sus miembros para que simultáneamente pueden concebir el desarrollo de sus metas particulares.

Los resultados del Clima Organizacional en Suizo S.A., fueron obtenidos de un estudio realizado por una empresa CINCEL el año inmediatamente anterior, el cual arroja resultados preocupantes para la compañía, razón por la cual se realizó esta investigación.

2.3 Evaluación del Clima Organizacional en Suizo S. A.

2.3.1 Objetivos del Estudio:

- Evaluar la calidad del Clima Organizacional actual.
- Evaluar la calidad de la vida laboral mediante un conjunto de indicadores.

⁴ URDANETA, Orlando. El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica. 3R Editores Ltda. Bogotá D.C., 1997. Pág. 80.

- Identificar aspectos del clima que requieran acciones de mejoramiento.
- Identificar grupos de personal, sectores o áreas que demanden atención especial.
- Formular propuestas de mejoramiento o de sostenimiento del Clima Organizacional.

2.3.2 Variables del Clima Organizacional Examinadas

- Trato Interpersonal: Ayuda mutua y relaciones respetuosas.
- Apoyo del Jefe: Apoyo, estímulo y participación que proveen los jefes.
- Sentido de Pertenencia: Orgullo, sentido de compromiso y responsabilidad.
- Retribución: Manejo equitativo de la remuneración y los beneficios.
- Disponibilidad de Recursos: Disponibilidad de equipos, apoyo, información.
- Estabilidad: Solidez de la empresa, posibilidades de permanencia.
- Coherencia: consistencia entre principios y actuaciones de las personas.
- Claridad Organizacional: Estar bien enterado de asuntos del trabajo y la empresa.
- Trabajo en Equipo: Existencia de organización y medios para el trabajo en equipo.
- Valores Colectivos: Cooperación, Responsabilidad, Respeto.

2.3.3 Criterios de Análisis

El estudio fue aplicado a 520 empleados y los resultados fueron analizados, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Gerencias
- Áreas
- Agencias
- Nivel Jerárquico
- Tipo de Contrato
- Turno
- Antigüedad
- Nivel Educativo

2.4 Evaluación de Desempeño en Suizo S. A.

2.4.1 Objetivo General

El objetivo general que persigue Suizo S.A., al realizar la Evaluación del Desempeño es utilizar una herramienta de gestión gerencial, práctica, oportuna y uniforme, que permita medir en forma concreta y balanceada el desempeño de los empleados y establecer planes de mejoramiento continuo para incentivar el desarrollo profesional y lograr una mayor satisfacción laboral.

2.4.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos propuestos por Suizo S.A., son:

- Estimular un comportamiento correcto y/o corregir el desempeño inferior al estándar
- Dar a conocer como evalúa la organización el desempeño de cada empleado y proporcionar retroalimentación sobre el mismo
- Contar con elementos objetivos para establecer un plan de acción orientado al mejoramiento individual y organizacional.

2.4.3 Políticas Generales

Suizo S. A., define la Evaluación del Desempeño como un proceso integral que consiste en verificar mediante un análisis conjunto jefe-colaborador, los logros y realizaciones obtenidos en un período de tiempo dado, de acuerdo con objetivos previamente negociados. El proceso debe estar orientado a:

- Dar mayor claridad sobre las responsabilidades y actividades que cada empleado debe cumplir.
- Proporcionar al empleado una información exacta y equilibrada sobre su desempeño.

- Identificar los problemas de bajo nivel de rendimiento y realizar planes de mejoramiento continuo con alto compromiso de cumplimiento
- Dar reconocimiento al buen desempeño.

2.4.4 Referentes al Proceso

- Todos los empleados deben ser evaluados, de acuerdo con los procedimientos y fechas establecidas para tal fin.
- Recursos humanos tabula y consolida los resultados y los integra a los demás procesos de esta área.

Para el diseño de la evaluación de competencias del personal de SUIZO S.A se definieron primero cuatro (4) Familias que son: Estratégicas, Logro, Relación y Dirección, cada una de esas familias tienen unas competencias determinadas, esto se muestra en el la tabla No.9:

Este es solo uno de los criterios evaluados, en total son 7 criterios con una ponderación específica, como se muestran en la tabla No.10.

Tabla No. 9 Competencias según Familias.

FAMILIAS	COMPETENCIAS
Estratégicas	Pensamiento sistémico Toma de Decisiones Innovación
Logro	Ejecución rentable Seguimiento Compromiso con el consumidor y con el cliente
Relación	Trabajo en Equipo Negociación Comunicación
Dirección	Alineación Construcción de Equipos de Trabajo. Desarrollo de la Gente

Fuente: Los Autores 2005

El proceso de retroalimentación en SUIZO: se realiza entre el jefe de la Línea, el Coordinador y el personal evaluado, y se revisa cada uno de los criterios descritos con las personas, explicándole como se realizó la ponderación de cada uno de ellos, resaltando cuales son sus fortalezas y sus oportunidades para mejorar.

De acuerdo con lo anterior, se llena el formato de compromisos donde se documenta el plan de mejoramiento para cada persona y que se revisará semestralmente, dejando por escrito las observaciones, tanto del evaluado como del evaluador.

2.5 Procedimiento

2.5.1 FASE I – Elaboración de la Propuesta

- **Definición del Tema:** El tema fue seleccionado debido a la necesidad que se presentaba en SUIZO de tener una mayor claridad con respecto a los Factores Críticos que afectaban el Clima Organizacional en una Línea de Producción, una vez conocidos los resultados del estudio, realizado por la compañía CINCEL

Tabla No. 10 Ponderación de los criterios para la evaluación de desempeño

Criterio	%	Ponderación	Requisitos
Educación	10%	10%	Bachiller Curso de Manipulación de alimentos
Experiencia	10%	10%	1 Año
Formación	20%	2%	El Ser
		2%	Relaciones
		2%	Trabajo en Equipo
		2%	Productividad
		4%	TPM
		4%	Manejo de especificaciones Técnicas del Proceso
		4%	Calidad
Habilidades específicas	25%	9%	Operario Autónomo
		8%	Auto verificación
		8%	Manejo de especificaciones Técnicas del Proceso
		3%	Pensamiento Sistémico
Competencias organizacionales	25%	3%	Toma de Decisiones
		3%	Innovación
		3%	Trabajo en Equipo
		2%	Negociación
		3%	Comunicación
		3%	Ejecución Rentable
		2%	Seguimiento
		3%	Compromiso con el Consumidor y el Cliente
Competencias de Dirección	0%		Alinea al Equipo con las Estrategias del Negocio
			Construye Equipos Efectivos
			Desarrolla las Competencias de su Gente
Eficacia de la formación	10%	10%	Entrenamiento recibido de acuerdo al plan de formación
Total		100%	

Fuente: Los Autores 2005

- **Indagación de Antecedentes:** En Suizo S. A. Se realizó un estudio de Clima Organizacional en el mes de Junio de 2004 por parte de la empresa CINCEL y se encontró que el área de Producción fue la que presentó la calificación más baja de la compañía y dentro de este macro proceso, específicamente la “Línea de Salchichones” donde se presentó la mayor oportunidad de mejoramiento. Ante esta situación, se consideró que sería muy beneficioso tanto para la organización, como tema de investigación, el revisar los factores críticos asociados con una herramienta como la evaluación de desempeño y encontrar posibles relaciones entre estos dos procesos, que permitiera formular algunas estrategias de mejoramiento no solo para esta línea de Producción, sino para la compañía en general.
- **El Contacto con la Organización Suizo,** se hizo a mediados de julio de 2004 debido a que inicialmente el proyecto se había planteado para otra compañía, pero por razones internas (reestructuración y posible venta) de dicha organización el trabajo se suspendió. Se pasó una carta por parte de los Investigadores de este trabajo a la gerencia de planta de Suizo S.A y se acordó que se podía realizar el estudio en la línea de Producción.
- **El Anteproyecto** inicial fue modificado para ajustarlo dentro de este nuevo contexto y se le presentó a la universidad para revisión y posteriormente su respectiva aprobación. Una vez, aprobado, se procedió con el desarrollo de esta investigación.

2.5.2 FASE II – Aprobación de la Propuesta

- **Presentación de la Propuesta:** Se entregó el Anteproyecto corregido a la Secretaría académica de la Universidad de la Salle en la división de Formación Avanzada y se radicó esta propuesta.
- **Aprobación de la Propuesta:** Una vez adaptada la investigación a la nueva organización de SUIZO S.A., la Universidad de la Salle, División de Formación Avanzada aprobó la propuesta, se procedió con el desarrollo de dicha investigación.

- **Asignación de Asesor o Director de Tesis:** Desde la etapa inicial donde el proyecto se iba a desarrollar en una empresa de la industria petrolera, el Asesor o Director de Tesis, ha sido el Doctor Julio Abel Niño. Cuando se realizó el cambio de organización y la Universidad de la Salle aprobó la nueva empresa, el Dr. Niño, continuó asesorando este trabajo de investigación.

2.5.3 FASE III – Aplicación

- **Identificación de los Factores Críticos en el Clima Organizacional:** El año inmediatamente anterior, la compañía CINCEL, realizó un estudio de Clima Organizacional en Suizo S.A., arrojando datos preocupantes para la organización, específicamente en la Línea de Producción de Salchichones, donde se basa esta investigación. Los Factores Críticos son: Trato Interpersonal, Apoyo del Jefe, Sentido de Pertenencia, Retribución, Estabilidad, Disponibilidad de Recursos, Trabajo en Equipo, Coherencia, Claridad Organizacional y Valores Corporativos.
- **Identificación de los Factores Críticos en la Evaluación del Desempeño:** Suizo S.A., cuenta con un proceso de Evaluación de Desempeño, donde agrupa cuatro grandes “familias” como son: Estrategia (Pensamiento Sistémico, Toma de Decisiones e Innovación); Logro (Ejecución Rentable, Seguimiento, Compromiso con el Consumidor y con el Cliente); Relación (Trabajo en Equipo, Negociación y Comunicación); y Dirección (Alineación, Construcción de Equipos de Trabajo y Desarrollo de la Gente)
- **Desarrollo de los Grupos Focales:** La Técnica que se utilizó en esta investigación, fue mediante los Grupos focales, la cual está asociada a la idea de grupos de discusión organizados de la línea de Producción de Salchichones, alrededor de la temática del Clima Organización y la Evaluación del Desempeño. Se realizaron cinco (5) Grupos Focales, así:

Con la autorización de los participantes, se filmaron las cinco sesiones y cada Grupo Focal tuvo una duración de aproximadamente dos horas.

Se inició cada Grupo Focal con una breve sensibilización, donde se preguntaba por su vida familiar y las expectativas de la reunión, se les informaban que cuales eran los objetivos, la metodología y se procedía con la

guía de preguntas. Finalmente, se agradecía la participación y se hacía el cierre de la sesión.

Tabla No. 11 Conformación de los grupos focales

CONFORMACION GRUPOS FOCALES				
GRUPO	TURNO	PARTICIPANTE	No.	TOTAL
1	1	Suizo	3	7
		Temporales	4	
2	3	Suizo	0	5
		Temporales	5	
3	1	Suizo	2	6
		Temporales	4	
4	2	Suizo	2	5
		Temporales	3	
5	2	Suizo	1	4
		Temporales	3	

Fuente: Los autores 2005

2.5.4 FASE IV - Análisis de Resultados

- Tabulación de Datos y Sistematización de Resultados
- Análisis de Resultados
- Conclusiones y Sugerencias

2.5.5 FASE V - Sustentación

- Presentación de documento final
- Presentación a Jurados
- Sustentación

2.5.6 Diseño de la Guía de Preguntas Temática de los Grupos Focales

Los siguientes fueron los pasos para el diseño de la Guía de los Grupos Focales, aplicado en las instalaciones de Suizo S.A.

Formato de la Guía:

- A. **Nombre de la Organización:** SUIZO S. A.
- B. **Participantes:** Los Tres Turnos (1, 2 y 3) de la Línea de Producción de Salchichones, tanto personal contratado directamente con Suizo, como el personal Temporal.
- C. **Monitor:** Coordinador de Talento Humano de Suizo S. A.: Natalia Quintero Investigadores (Grace del P. Pérez M. y Fernando Suarez O.)
- D. **Factores del Estudio:**

Clima Organizacional:

- *Trato Interpersonal:* Ayuda mutua y relaciones respetuosas.
- *Apoyo del Jefe:* Apoyo, estímulo y participación que proveen los jefes.
- *Sentido de Pertenencia:* Orgullo, sentido de compromiso y responsabilidad.
- *Retribución:* Manejo equitativo de la remuneración y los beneficios.
- *Estabilidad:* Solidez de la empresa, posibilidades de permanencia.
- *Disponibilidad de Recursos:* Disponibilidad de equipos, apoyo, información.
- *Trabajo en Equipo:* Existencia de organización y medios para el trabajo en equipo.
- *Coherencia:* consistencia entre principios y actuaciones de las personas.
- *Claridad Organizacional:* Estar bien enterado de asuntos del trabajo y la empresa.
- *Valores Colectivos:* Cooperación, Responsabilidad, Respeto.

Evaluación de Desempeño:

Estratégicas:

- Pensamiento Sistémico
- Toma de Decisiones
- Innovación

Logro

- Ejecución Rentable
- Seguimiento
- Compromiso con el Consumidor y con el Cliente

Relación

- Trabajo en Equipo
- Negociación
- Comunicación

Dirección

- Alineación
- Construcción de Equipos de Trabajo
- Desarrollo de la Gente

3 RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados se presentan en la siguiente Matriz, donde se registran las principales ideas y expresiones del personal que participo en los Grupos Focales y especificando cada uno de los factores.

3.1 Tabulación de Datos y Sistematización de los Resultados de los Grupos Focales

Una vez realizados los cinco (5) Grupos Focales, en las instalaciones de Suizo, se procede a tabular los datos, donde se revisa el video y se va consignando en la Matriz anterior, factor por factor, cada una de las expresiones de los participantes de cada Grupo Focal, identificándolos con un código con el fin de distinguir entre el personal contratado directamente con Suizo y los Temporales, y el Turno de trabajo. Posteriormente se hace una depuración de la Matriz y su respectivo análisis.

Cuadro No. 3 Estabilidad

CLIMA ORGANIZACIONAL			
PERSONAL		ESTABILIDAD	
		POSITIVO	NEGATIVO
SUIZOS	TURNO 1	"- Aquí hay mucha estabilidad - Suizo nos da ayudas, puede garantizar su futuro - Nos sentimos más seguros	
	TURNOS 2 Y 3	- Lo importante es la estabilidad	
TEMPORALES	TURNO 1		- Si uno se descuida Lo echan - la temporal que tenemos ahora es mala
	TURNOS 2 Y 3	-Lo importante es la estabilidad	- Debería haber una política que dijera cuanto tiempo se necesita para enganche
	TURNOS 2 Y 3	-Lo importante es estar en una parte segura	- Si otra empresa me ofreciera vinculación, me iría de aca (Esta apreciación es general)

Fuente: Los Autores 2005

Cuadro No. 4 Trato interpersonal

CLIMA ORGANIZACIONAL			
PERSONAL		TRATO INTERPERSONAL	
		POSITIVO	NEGATIVO
SUIZOS	TURNO No. 1	<ul style="list-style-type: none"> . Las Relaciones son buenas . Hay cambios . Hay respeto 	<ul style="list-style-type: none"> . Antes el trabajo era esclavizante.
	TURNO No. 2	<ul style="list-style-type: none"> . Los jefes son personas excelentes . No me siento atrapado . He visto cambios administrativos como en planta . Tuvimos un curso del SER muy bueno 	<ul style="list-style-type: none"> . Antes no valoraban mucho al empleado . Antes los jefes eran muy drásticos
TEMPORALES	TURNO No. 1	<ul style="list-style-type: none"> . Hay roces pero se dialoga . Curso del SER . No hay discriminación . Respeto . El mando es agradable . Buen trato 	<ul style="list-style-type: none"> . Falta conciencia en las personas . Personas que no comparten
	TURNO No. 2	<ul style="list-style-type: none"> . Me siento tratado con dignidad . Vinimos a desarrollarnos como personas . Tienen en cuenta las capacidades . La empresa esta muy enfocada en cada uno de nosotros 	
	TURNO No. 3	<ul style="list-style-type: none"> . Nos valoran, respaldado . Hay respeto . Los coordinadores piden el favor . No hay palabras soeces . Respeto del Jefe inmediato 	

Fuente : Los Autores 2005

Cuadro No. 5 Apoyo del jefe

CLIMA ORGANIZACIONAL			
PERSONAL		APOYO DEL JEFE	
		POSITIVO	NEGATIVO
SUIZOS	TURNO No.1	<ul style="list-style-type: none"> . Se puede dialogar . Tienen en cuenta para compartir ideas . Se cuenta con el apoyo del Jefe . Uno puede aportar ideas y las aceptan. 	<ul style="list-style-type: none"> . Antes el jefe no escuchaba
	TURNO No.2	<ul style="list-style-type: none"> . No he visto inconveniente con los coordinadores . El coordinador o jefe de la línea lo escuchan en todo momento . Las instrucciones son Claras . Cuando uno tiene un problema , tiene a donde dirigirse. . Hablando con los jefes se entienden las cosas 	
TEMPORALES	TURNO No.1	<ul style="list-style-type: none"> . Los Coordinadores nos ayudan, son flexibles. . Siempre tuvimos el apoyo de las personas que tenían que ver con las mejoras . El Coordinador aporta muchas ideas , es clara y muy humana . La comunicación es buena , yo he aprendido con los Coordinadores 	<ul style="list-style-type: none"> . Se falla es como en la parte humana. . No tienen encuenta si uno tiene compromisos (refiriéndose a los Coordinadores). . Si uno no colabora se disgustadan los Coordinadores . Las cosas buenas se ven poco . . No le dicen a uno que ha mejorado o lo felicito . Hay que estar en TPM para que le paren bolas . No hay apoyo del jefe (Coordinador), uno colabora y espera que le colaboren . Con el Coordinador la comunicación es buena pero hay áreas como mantenimiento muy lentas
	TURNO No.2	<ul style="list-style-type: none"> . Si tenemos confianza con nuestros jefes inmediatos . Coordinamos las ideas con el Coordinador . Yo siento poyo de los jefes. . El Coordinador le dice a uno que esta mal de buena manera 	<ul style="list-style-type: none"> . Me gustaría que los Coordinadores me escucharan , no tengo mucha confianza
	TURNO No.3	<ul style="list-style-type: none"> . Hasta donde el Coordinador puede nos ayuda . Las ordenes son claras, nos dan ideas . Se comparten opiniones con el Coordinador . Tenemos gran compatibilidad con el Coordinador 	<ul style="list-style-type: none"> . Se plantean ideas pero hay quedan, no hay un proceso . No he expresado ideas . Para que doy ideas si no las tienen en cuenta

Fuente: Los Autores 2005

Cuadro No. 6 Sentido de Pertenencia

CLIMA ORGANIZACIONAL			
PERSONAL		SENTIDO DE PERTENENCIA	
		POSITIVO	NEGATIVO
SUIZOS	TURN O No. 1	<ul style="list-style-type: none"> . Aquí hay mucha estabilidad. . Suizo nos da ayudas, puede garantizar su futuro . Nos sentimos más seguros . Salirse de esta empresa no es rentable . Suizo es una excelente Cía., conocí al dueño 	
	TURN O No. 2	<ul style="list-style-type: none"> . Me siento muy contento con la empresa. . Lo importante es la estabilidad . Hago mi trabajo con cariño 	
TEMPORALES	TURN O No. 1	<ul style="list-style-type: none"> . Sentimos que estuviéramos trabajando con Suizo . Nos sentimos parte de Suizo . Hago todo lo posible por ser Suizo , por eso me esfuerzo.(En términos generales preferirían ser Suizos) . Lo tienen en cuenta a uno y a las familias . Para irme de acá depende de las condiciones que me ofrezcan. . Me he sentido apoyado en el tiempo que llevo acá . Debería haber un escalafón de operarios con diferencia económica. . Acá me siento agradable , hacen falta unos 50000 pesos. . Nunca le quedan mal con el sueldo 	<ul style="list-style-type: none"> . Uno cree que esta haciendo el trabajo bien , si uno lo estuviera haciendo mal le dirían "Usted No Sirve" . Esta latente la posibilidad de que lo saquen . Uno sabe que si la embarra se va. . Los Suizos tienen mas beneficios (vacaciones Subsidios, Primas) . Trabajamos aquí hasta que la empresa quiera
	TURN O No. 2	<ul style="list-style-type: none"> . Yo me siento orgulloso de trabajar acá . Puedo demostrar mis capacidades y mi familia este bien . Lo importante es la estabilidad. . Aquí uno se adapta al trabajo y dan muchas cosas 	<ul style="list-style-type: none"> . Me iría si me ofrecen mejores condiciones, por mi familia
	TURN O No. 3	<ul style="list-style-type: none"> . Lo importante es estar en una parte segura . Aquí hay muchas comodidades (sitio de trabajo , elementos) . El trabajo es agradable aquí yo conocí lo que es control de calidad. . Me siento orgulloso de trabajar en Suizo . . La empresa me a ayudado a conseguir lo que tengo . No me siento discriminado. . Suizo es una buena Cía. para trabajar . TPM es bueno 	<ul style="list-style-type: none"> . Si otra empresa me ofreciera vinculación , me iría de acá (apreciación es general)

Fuente: Los Autores 2005

Cuadro No. 7 Retribución

CLIMA ORGANIZACIONAL			
PERSONAL		RETRIBUCION	
		POSITIVO	NEGATIVO
SUIZOS	TURN O No. 1	. El salario es cuestión de responsabilidad	. Nosotros mismos nos capacitamos . Ya no existe lo del empleado del mes . Entre más tiempo más debe ganar uno
	TURN O No. 2	. Estoy contento, uno mismo se lo gana . Si se valora el trabajo	. Para los años que llevo acá debería haber mas sueldo . Hay mas beneficios para los suizos
TEMPORALES	TURN O No. 1	. Los incentivos laborales se los debe ganar uno (desempeño , aporte de ideas) . En las labores no hay discriminación . El empleado del mes debería ser como un reconocimiento	. Yo no puedo vivir con ese sueldo, me siento desmotivado . Yo quiero un aumento . El trabajo pesado y los de responsabilidad no se tiene en cuenta . Si uno se descuida lo echan . No hay una política justa, ni equidad . Las temporales deberían erradicarlas . Hay mas beneficios para los Suizos (prestamos, primas extra) . La temporal que tenemos ahora es mala
	TURN O No. 2	. Me siento conforme y si demuestro mis capacidades me suben el sueldo . Me ha ido bien, creo que tienen en cuenta la gente para el salario . Hay Justicia y equidad para el salario . Con TPM Suizo valora mas el trabajo que uno hace . En lo poquito que llevo el pago es bueno . El sueldo si me alcanza	. Debería haber una política que dijera cuanto tiempo se necesita para enganche
	TURN O No. 3	. Se están haciendo ajustes de salarios , ahora si lo están teniendo en cuenta	. Si uno tiene más responsabilidad gana igual . No estoy satisfecho con el sueldo que tengo

Fuente: Los Autores 2005

Cuadro No. 8 Disponibilidad de recursos

CLIMA ORGANIZACIONAL			
PERSONAL		DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	
		POSITIVO	NEGATIVO
SUIZOS	TURN O No. 1		. Entre Nosotros mismos nos capacitamos
	TURN O No. 2	. Yo tuve una inducción muy buena hace mucho tiempo, los cuidados que hay que tener con el equipo . En seguridad industrial hemos tenido capacitación	
TEMPORALES	TURN O No. 1	. En el caso de equipos a veces es mejor que venga un experto . Siempre me han dado lo que he necesitado	
	TURN O No. 2	. Me parecen buenas las herramientas . Con los Coordinadores si hay instrucción . Le enseñan como prevenir accidentes . Sobre el material de seguridad la empresa esta muy pendiente de eso . Existen las E:T . Desde TPM se ha tenido mucha capacitación en el sitio de trabajo	. Falta capacitación, no solo en el área de trabajo sino en manejo de producto . Me parece que hay maquinas obsoletas . La inducción no la da, la gente del puesto de trabajo
	TURN O No. 3	. No me quejo de lo que me dan . Cualquier cosa para arreglar la maquina uno lo consigue . Los mecánicos están ahí y el Coordinador también	. A uno mismo le tocaba solucionar los problemas, encontrar la falla . La parte de mantenimiento es muy lenta . Recibimos inducción del coordinador y de los operarios . A medida que uno la embarra uno va aprendiendo En algunas áreas hay mucho agua y uno se puede resbalar y usan líquidos que impregnan el área . Falta capacitación y recurso humano para los equipos

Fuente: Los Autores 2005

Cuadro No. 9 Claridad organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL			
PERSONAL		CLARIDAD ORGANIZACIONAL	
		POSITIVO	NEGATIVO
SUIZOS	TUR NO No. 1	. En todas las reuniones se lee la Misión y la visión	
	TUR NO No. 2	. El jefe nos reúne y nos muestra cual es el norte	
TEMPORALES	TURN O No. 1	. Gente comprometida y competente . De esto si hemos tenido capacitación . Si conocemos la visión . Las reuniones se hacen para que la gente sepa lo que se va hacer en la Cía. . En las reuniones de la línea se trabaja la visión	. Los gerentes deberían ir mas a la planta , hablar con el empleado
	TUR NO No. 2	. En cada reunión leemos la Misión - visión	
	TURN O No. 3	. La información la recibimos de TPM , que es una herramienta de Mejoramiento Continuo	. Casi nunca estamos en reuniones, las hacen en otros turnos . Nos sentimos desplazados . No conocemos al gerente general . La comunicación es deficiente respecto a los planes de la Cía.

Fuente: Los Autores 2004, 2005

Cuadro No. 10 Coherencia

CLIMA ORGANIZACIONAL			
PERSONAL		COHERENCIA	
		POSITIVO	NEGATIVO
SUIZOS	TURN O TURNO 1	. El gerente de planta nos pregunta, cuando va a la planta . Hay coherencia y contacto con el gerente de planta	Hay integración pero no podemos venir con las familias
	TURN O TURNO 2	. Las políticas son coherentes . A los eventos de fin de año van los gerentes	
TEMPORALES	TUR NO NO 1	. El gerente de la planta esta muy interesado y receptivo con nosotros	. Nunca he visto a los gerentes, falta integración entre trabajadores
	TURN O TURNO 2	. Conozco a algunos gerentes pero porque trabaje en archivo . Sería importante interactuar con ellos (Gerentes)	. No conozco al Gerente General
	TURN O TURNO 3	. Conozco lo de los valores . Me tienen en cuenta para un sorteo de promoción	

Fuente: Los Autores 2005

Cuadro No. 11 Valores colectivos

CLIMA ORGANIZACIONAL			
PERSONAL		VALORES COLECTIVOS	
		POSITIVO	NEGATIVO
SUIZOS	TUR NO 1	. Si nos ponen cuidado, de la idea que yo tenga surge un mejoramiento	. Anteriormente habían paseos, pero eso se acabo
	TUR NO 2	. El curso del SER fue muy bueno, pocas empresas hacen eso	
TEMPORALES	TURN 1	. No es necesario que me empujen hacer mi trabajo, yo se lo que tengo que hacer . Es importante conocer los Indicadores de gestión, es la manera de saber si vamos bien . Estamos en algunos eventos de la Cía. y es bueno porque uno se conoce con otros compañeros	
	TUR NO 2	. Los valores que veo en la compañía están de acuerdo con los míos	
	TURN 3	. Para tomar decisiones uno se apoya con el jefe, depende de la responsabilidad . Uno puede cambiar la forma de trabajar, rendir más en el trabajo	

Fuente: Los Autores 2004, 2005

Cuadro No. 12 Trabajo en equipo

CLIMA ORGANIZACIONAL			
PERSONAL		TRABAJO EN EQUIPO	
		POSITIVO	NEGATIVO
SUIZOS	TURN 1	. Siempre se piensa en trabajar en equipo . Ya no hablamos de las personas, sino de toda la línea . Con TPM todo se mejoró, la gente ya entendió lo que es trabajar en equipo . Uno solo en ninguna parte puede y en un pequeño equipo, todo sale mejor . Las reuniones son importante para el trabajo en equipo	
	TURN 0 2	. El compañerismo que tenemos nos ayuda hacer bien las cosas . Ahora hay más comunicación	
TEMPORALES	TURN 1	. El trabajo se ve es al final . Lo importante es el bien de la Cía. Cada uno hace lo mejor posible para obtener un excelente producto . Cuando se trabaja en equipo uno siente satisfacción	. La gente se dedica es a su área el sentido del trabajo en el PE casi no lo hay
	TUR NO 2	. Si hay colaboración pero falta más conciencia	
	TUR NO 3	. Esto es como una cadena, todos dependemos de alguien	. A mi no me afecta , Yo trabajo solo

Fuente: Los Autores 2005

Cuadro No. 13 Evaluación de desempeño

CLIMA ORGANIZACIONAL			
PERSONAL		EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
		POSITIVO	NEGATIVO
SUIZOS	TURNO No.1	<ul style="list-style-type: none"> . Yo estaría de acuerdo con una evaluación de otros compañeros (360 grados) . Es importante la retroalimentación de la evaluación, que le digan si trabaja bien 	<ul style="list-style-type: none"> . A uno lo pueden estar evaluando pero no le dicen nada
	TURNO No.2	<ul style="list-style-type: none"> . Me hicieron evaluación de desempeño y me aporó . En las reuniones se conocen los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> . Antes existía lo del empleado del mes y para uno era importante
TEMPORALES	TURNO No.1	<ul style="list-style-type: none"> . La evaluación debería ser de acuerdo a la responsabilidad . El salario debería ser un reconocimiento por desempeño . Se debería evaluar la iniciativa y la colaboración . En las reuniones de Línea a uno lo evalúan . Sería bueno una evaluación en el puesto de trabajo . La evaluación debería ser como de mercadeo, viendo los productos que uno saca y los reclamos y rechazos . La evaluación debe ser no solo laboral sino también el aspecto humano 	<ul style="list-style-type: none"> . El desempeño debería ser recompensado con la contratación directa . Los Suizos a veces no tienen tan buen desempeño . Uno a veces no ve las fallas y con la retroalimentación las puede corregir
	TURNO No.2	<ul style="list-style-type: none"> . A mí me han evaluado es algo motivante . Los indicadores nos ayudan a un mejor desempeño de nuestro trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> . No conozco la evaluación de desempeño . No me han retroalimentado
	TURNO No.3	<ul style="list-style-type: none"> . La evaluación de desempeño debería ser de persona a persona . Uno se pregunta como es su rendimiento y en que puede mejorar 	<ul style="list-style-type: none"> . No conozco los indicadores . No conozco nada de la Evaluación de desempeño. . Nunca nos han evaluado . No sabemos si estamos consiguiendo los objetivos, ahora no he visto que valoren mi trabajo y destrezas o conocimientos, si lo han hecho no lo se . Me gustaría que mí jefe me llamara y me dijera si el trabajo esta bien hecho o no

Fuente: Los Autores 2005

3.2 Análisis de los Resultados de los Grupos Focales

Teniendo en cuenta las Matrices anteriores, donde resumidamente se consignan las principales expresiones (ideas, actitudes, sentimientos, entre otros.), a continuación se realizará un análisis de cada uno de los factores del Clima Organizacional y de la Evaluación del Desempeño, que se consideraron relevantes para determinar si existe alguna relación entre estos dos procesos.

3.2.1 Factor del Clima Organizacional - Trato Interpersonal

Definido como la Ayuda mutua y relaciones respetuosas. Podemos decir, que las personas que tienen contrato directo con Suizo, perciben que se han presentado cambios favorables en los últimos años, no solamente en la Planta sino en toda la compañía. Ellos consideran que anteriormente el trabajo era esclavizante, muy pesado y no era valorado, además el estilo de dirección era muy drástico.

La percepción del personal temporal es similar, pues consideran que actualmente, Suizo tiene un enfoque más humano y el respeto aparece como un valor que se maneja en todos los niveles, incluyendo jefes inmediatos y entre compañeros, sin encontrar diferencias en los turnos de trabajo o el tipo de contrato.

En resumen, el sentimiento general tanto de personal contratado directamente con Suizo, como los Temporales es que existe un buen trato interpersonal tanto por parte de los jefes, como entre compañeros. Sin embargo, algunos empleados de otras etapas del proceso como el área de “Codificado” en donde el 90% es Temporal, manifiesta que se presentan dificultades, a las que llaman “Falta de conciencia de algunos compañeros”, evidenciada en actitudes como no verificar el cumplimiento de las Especificaciones Técnica

Como parte de la estrategia de mejoramiento, Suizo implementó en los últimos años, una capacitación más formal enfocada al aspecto humano, mediante un curso llamado “ESCALARSER” que tiene una recordación importante en la gente de la línea.

Gracias a este nuevo estilo de dirección, actualmente se percibe una mayor comunicación, mediante la formación de los Jefes Maestros, que tienen personal bajo su cargo, buscando el desarrollo del personal comprometido y competente, con el fin de lograr los objetivos corporativos y al mismo tiempo promoviendo el diálogo entre jefes y colaboradores, mostrando avances, de tal manera que dentro de la figura de ser contratado directamente por Suizo o por una empresa Temporal, no se siente discriminación.

Sin embargo, se observan algunas diferencias, dependiendo del tipo de Coordinador que este manejando el proceso, ya que existen reacciones del

personal Temporal del Turno 1, con respecto a ciertas actitudes de sus jefes inmediatos que causan malestar. (Comentarios sarcásticos, burla o amenazas)

3.2.2 Factor del Clima Organizacional - Apoyo del Jefe

Definido como apoyo, estímulo y participación que proveen los jefes. El personal del Turno 3, manifiesta que se siente cerca de su jefe inmediato, pero con los jefes superiores, como es el Jefe de la Línea, lo ven muy distante. Consideran que sus ideas no son tenidas en cuenta. Adicionalmente, sienten lejano el apoyo de otras áreas como es la de Mantenimiento.

Aunque la comunicación y apertura hacia las ideas propuestas de los colaboradores se han soportado en TPM (Total Production Management) que es una filosofía de Mejoramiento Continuo enfocada a la Excelencia Operacional y que hace parte del Direccionamiento Estratégico de Suizo, lamentablemente, el despliegue de esta metodología de trabajo no se ha realizado en el 100% de las Líneas, por eso en algunas etapas del proceso (o áreas de trabajo) se percibe cierta inconformidad, manifestada en frases como “hay que estar en TPM para que le paren bolas”. Las etapas de la línea que aun no tienen esta metodología como son los Procesos “Térmico” y “Codificado”, son precisamente las áreas que trabajan en el Turno 3 (todos Temporales y Turno de noche), se podría suponer que la percepción de este personal es que no hay repercusión de sus ideas y propuestas, esto debido a que no hay un canal de comunicación efectivo acerca del desarrollo o estado de las inquietudes y propuestas.

Suizo, plantea como estrategia abrir espacios formales de comunicación con el personal que permitan garantizar una comunicación asertiva dentro de la compañía y realizar actividades dentro de la línea que contribuyan al acercamiento entre los empleados y sus jefes inmediatos.

3.2.3 Factor del Clima Organizacional - Sentido de pertenencia

Definido como, orgullo, sentido de compromiso y responsabilidad. Se encontró que para el personal con contrato directo con Suizos, específicamente Turno 1 y Turno 2, el sentido de pertenencia hacia la compañía es claro y evidente, aunque los Temporales tienen un sentimiento similar, dándole valor al hecho de que sus familias se hayan integrado en actividades de la compañía y por el hecho de no

sentir diferencia en el trato interpersonal. Además, el sentir que tienen la oportunidad de capacitarse y demostrar sus capacidades, hace que ese sentimiento se fortalezca.

En general, los Temporales muestran otra motivación permanente y es la oportunidad de ser vinculados directamente con Suizo. Y todos sus esfuerzos están direccionados en ese objetivo, con la expectativa de que se presente la oportunidad como retribución al trabajo bien realizado, sin embargo, esta figura es un factor importante a la hora de decidir su permanencia, por ejemplo, si otra empresa les ofrece la vinculación se irían de Suizo.

Como estrategia Suizo, quiere aprovechar la celebración de los 70 años (mes de Agosto de 2005) para diseñar actividades que contribuyan a fortalecer el sentido de pertenencia y la sociabilización en la Organización.

Respecto a una política de Vinculación se ha planteado que con apoyo de herramientas de gestión de Desempeño se pueda evaluar la vinculación progresiva de personas sin que exista una frecuencia o número determinado.

3.2.4 Factor del Clima Organizacional – Retribución

Entendida como manejo equitativo de la remuneración y los beneficios. Aunque no existen discriminaciones en el trabajo, para los Temporales es claro que los Suizos tienen mayores beneficios, amparados por el Pacto Colectivo y más allá de lo que implica la remuneración salarial, es un factor que afecta el Clima Laboral (Vale recordar que la composición de la línea es 35% Suizo y 65% Temporales).

Para el personal contratado directamente con Suizo es evidente que la antigüedad debe estar acompañada de una mayor remuneración salarial. Para un Temporal hay divergencias, unos creen que el sueldo debe ir de acuerdo con el desempeño de las personas y con el nivel de responsabilidad. Manifestaron que no existe una política justa, ni equitativa y plantearon el que existiera en Suizo, un escalafón salarial de acuerdo a la responsabilidad, pues dicen que el trabajo mas pesado y de mayor responsabilidad, no se tiene en cuenta. Para los Temporales del turno 1, es un factor desmotivante. Algunas personas dicen que no pueden vivir con ese sueldo y necesitan la ayuda de su esposa o compañera.

No todos están de acuerdo con lo anterior, pues algunos manifestaron estar conformes con su salario (personal soltero). Pero en general si están todos de acuerdo que Suizo paga sus salarios dentro de los tiempos establecidos.

3.2.5 Factor del Clima Organizacional – Estabilidad

Solidez de la empresa, posibilidades de permanencia. En cuanto a la Estabilidad es evidente que el personal contratado directamente con Suizo, llevan muchos años de antigüedad y esto les genera tranquilidad, consideran que si se trabaja bien pueden permanecer mucho tiempo en la empresa, pero que si “la embarra o se descuidan” los “echan”. Para los temporales su sentimiento es similar, sin embargo se nota una ligera inestabilidad por no estar contratados directamente con Suizo, hicieron comentarios como “Las Temporales deberían erradicarlas”, “La temporal que tenemos ahora es mala” y “Debería haber una política que dijera cuanto tiempo se necesita para enganche”.

A partir de estos resultados, la compañía ha considerado la necesidad de nivelar la composición de empleados Suizos y Temporales a un 50% (actualmente esta en es 35% Suizo y 65% Temporales), con el fin de reducir los niveles de rotación y asegurar la continuidad de los Procesos de Mejoramiento.

En cuanto a una estrategia para el factor de Estabilidad, no existe una política referente a la vinculación de tiempos del personal Temporal a Suizo directamente, pero si se buscará que algunos cargos que la compañía considere como críticos y que afecten directamente la calidad de los productos (ej. Operarios avanzados e intermedios) sea personal contratado directamente con Suizo.

3.2.6 Factor del Clima Organizacional - Disponibilidad de Recursos

Entendida como la disponibilidad de equipos, apoyo, información. El personal Temporal considera que es necesaria una capacitación, un entrenamiento e inducción al cargo de manera formal, pues manifestaron que sus tareas las aprendieron de manera informal, pidiendo ayuda a los mismos compañeros. Manifestaron que “A uno mismo le tocaba solucionar los problemas, encontrar la falla”, “A medida que uno la embarra uno va aprendiendo”, “La parte de

mantenimiento es muy lenta” “Falta capacitación y recurso humano para los equipos”

Sin embargo, para el personal contratado directamente con Suizo, este tipo de inducción es normal, pues hace parte de su cultura en la compañía.

En cuanto a la parte de Seguridad Industrial, consideran que Suizo, los ha entrenado de manera correcta y que cuentan con los elementos de protección personal requeridos para el cargo. Sin embargo, manifestaron que existen condiciones inseguras, como: “En algunas áreas hay mucha agua y uno se puede resbalar y usan líquidos que impregnan el área”. Al igual que consideran que las “Maquinas están obsoletas”

Podemos decir que en general tanto el personal contratado directamente con Suizo, como los temporales consideran que cuentan con los recursos (elementos de protección personal y dotaciones) necesarios con excepción del mantenimiento de los equipos. Los Temporales consideran que el entrenamiento e inducción no es el más adecuado, que aprenden por ensayo y error, pero que cuentan con las herramientas necesarias y que el TPM (Total Production Management) es valioso para desempeñarse en sus puestos de trabajo.

Suizo, pretende implementar un Plan de Entrenamiento e Inducción de manera formal que contribuya al mejoramiento de la excelencia operacional.

3.2.7 Factor del Clima Organizacional - Trabajo en Equipo

Definido como Existencia de organización y medios para el trabajo en equipo. Tanto para el personal contratado directamente con Suizo, como para los temporales, consideran que existe un buen trabajo en equipo, manifiestan que siempre se piensa en trabajar en equipo, que ya no se habla de las personas, sino de toda la línea, que gracias al “TPM todo se mejoró, la gente ya entendió lo que es trabajar en equipo”, “Uno solo en ninguna parte puede y en un pequeño equipo, todo sale mejor”, adicionalmente, que “lo importante es el bien de la Cía., y que cada uno hace lo mejor posible para obtener un excelente producto”. Y que cuando se trabaja en equipo “uno siente satisfacción”.

A nivel general se percibe que el TPM es una herramienta que ha ayudado a solidificar el trabajo en equipo y que los empleados tanto Suizos como Temporales consideran que su trabajo es una cadena donde cada uno depende de otro para obtener un resultado final.

Como estrategia, Suizo, cubrirá al 100% la filosofía TPM a todos los procesos faltantes de la compañía y cada uno de los Turnos de la Línea. Al mismo tiempo se compromete a culminar los Módulos pendientes de Trabajo en Equipo y Equipos Altamente Eficientes del curso ESCALARSER para todo el personal de la Planta.

3.2.8 Factor del Clima Organizacional - Claridad Organizacional

Entendida como estar bien enterado de asuntos del trabajo y la empresa. Se encontró que generalmente se conoce la Misión y la Visión, porque en todas las reuniones se lee y se informa que objetivos tiene la compañía, manifiestan que “el jefe nos reúne y nos muestra cual es el norte”. Sin embargo, los Temporales del Turno 3, expresan que casi nunca asisten a reuniones, pues las hacen en otros turnos, que se sienten “desplazados, no conocen al gerente general y que la comunicación es deficiente respecto a los planes de la compañía”. Sugieren que los gerentes deberían ir más a la planta y hablar con el empleado.

Podemos concluir que a nivel en general que los empleados tanto personal contratado directamente con Suizo, como Temporales, tienen conocimiento de la carta de identidad corporativa (Misión, Visión, Objetivos), consideran que sus valores van acordes a los de la empresa y existe una coherencia entre las políticas y su aplicabilidad, consideran que si la compañía progresa, al mismo tiempo ellos también.

El haber abierto espacios de comunicación, ha permitido que el personal tenga una mayor visión de las metas que quiere alcanzar la organización y por ende saber cual es el aporte que desde su puesto de trabajo pueden hacer cada uno de los empleados para ayudar a lograr esas metas. Adicionalmente, el TPM ha contribuido a fortalecer el direccionamiento estratégico. Sin embargo, se encuentran algunas inconformidades del personal Temporal, específicamente el Turno 3 (noche), debido a que aún no se ha implementado este programa (TPM) y

por el mismo turno, no pueden asistir a las reuniones y capacitaciones formales que ofrece la compañía.

Como estrategia de mejoramiento, Suizo, propone que en las reuniones o capacitaciones formales, asista o de apertura un representante de la Gerencia. Adicionalmente aprovechar la celebración de los 70 años, para que los altos directivos tengan un acercamiento con el personal de la planta, ya que la mayoría de los empleados, manifestaron no conocer los Gerentes de la compañía.

3.2.9. Factor del Clima Organizacional - Valores Colectivos

Entendido como Cooperación, Responsabilidad, Respeto. El personal manifestó que los valores colectivos de Suizo, iban acordes a los suyos propios. Sin embargo, este factor tuvo poca profundidad pues los conceptos se mezclaban con el Factor anterior de Claridad Organizacional, los cuales están estrechamente ligados, al igual que el siguiente Factor de Coherencia.

3.2.10. Factor del Clima Organizacional – Coherencia

Entendido como la consistencia entre principios y actuaciones de las personas. En este factor que encontró alguna divergencia entre las opiniones tanto de Suizos como de Temporales, pues algunos consideraban que no había presencia por parte de la gerencia, que no conocían la parte directiva de empresa, pero otros manifestaban que de vez en cuando el Gerente de Producción iba a la planta. En cuanto a las políticas de la empresa, el personal fijo del Turno 2, opinan que son coherentes con respecto a lo que se dice y se hace.

Si para Suizo S.A., es tan importante su talento humano, y para ser “Coherentes” con este factor, es necesario que haya mas presencia de los directivos en las actividades formales o rutinarias, donde se demuestre el interés por el personal operativo.

Como se mencionó anteriormente, se deben aprovechar las actividades de integración o la apertura de reuniones para que un ejecutivo haga presencia y si es posible interactúe con el personal de la planta, para que sientan el apoyo de la gerencia de Suizo S. A.

3.3. EVALUACION DE DESEMPEÑO

Lo encontrado en este análisis y lo manifestado por la mayoría del personal tanto Suizos como Temporales, es que a evaluación debería ser de acuerdo a la responsabilidad, el salario debería ser un reconocimiento por desempeño, se debería evaluar la iniciativa y la colaboración, sería bueno una evaluación en el puesto de trabajo, que la evaluación debería ser como de mercadeo, viendo los productos que se sacan versus reclamos y rechazos. Que la evaluación debe ser no solo laboral sino también el aspecto humano. Que la evaluación también debería ser por parte de otros compañeros (360 grados) y no solamente de los jefes.

Para algunos empleados Suizos, consideran que han sido evaluados y ha sido algo motivante, que los indicadores les ayudan a un mejor desempeño en el trabajo. Pero que sería importante la retroalimentación de la evaluación, que le digan si trabaja bien o que haya por mejorar. Antes existía lo del empleado del mes y para ellos era importante.

Para el personal Temporal del Turno 3, manifestaron que No conocen nada de la Evaluación de desempeño, que Nunca los han evaluado, que No saben si están alcanzando los objetivos, que no han visto que valoren su trabajo, destrezas o conocimientos, si lo han hecho no se han enterado. Que les gustaría que el jefe los llamara y les dijera si el trabajo esta bien hecho o no y que el desempeño debería ser recompensado con la contratación directa.

Con estos resultados, se empieza a observar cierta debilidad en la retroalimentación del desempeño laboral, al mismo tiempo la dificultad de conocer cuales son las fortalezas y debilidades de los empleados, lo que va deteriorando la relación entre jefe - colaborador, y se podría afirmar que por este vacío consideran que no hay Apoyo del Jefe. Aunque existe la herramienta de Evaluación de Desempeño no se percibe su uso en el personal de la línea, pues la mayoría manifiesta que no saben si han sido evaluados.

Como estrategia de mejoramiento, Suizo, pretende diseñar y divulgar una herramienta de Evaluación de Desempeño con su metodología para que contribuya al mejoramiento de las competencias de los empleados mediante un

plan de formación planteado por cada uno de los jefes. Al mismo tiempo, Redefinir las competencias a desarrollar con cada uno de los colaboradores de manera clara y transparente de manera que sea entendible para todo los niveles de la compañía. Y por ultimo, evaluar los perfiles de los colaboradores para diseñar un escalafón salarial justo y equitativo, de acuerdo a los niveles de responsabilidad y logro obtenidos.

3.4. RELACION ENTRE FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACION DE DESEMPEÑO

La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas del trabajo de un empleado. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico ya que los empleados son siempre evaluados (formal o informalmente), de forma continua por la organización.

Como lo señala Robbins (1998) la Evaluación del Desempeño es una técnica imprescindible en la actividad administrativa, mediante la cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, integración de los empleados, desacuerdos, desaprovechamiento de los empleados con un potencial más elevado que el exigido en el cargo que ocupan, motivación, habilidades de comunicación, etc.; al ubicar los problemas, la evaluación del desempeño permite desarrollar políticas nuevas de recursos humanos que se adecuen a las necesidades de la organización.

En lo referente, a la aplicación y a la ejecución existe relativa descentralización (quien evalúa al personal es su propio jefe, asesorado por el grupo staff a cargo). La evaluación del desempeño, no es un fin en sí mismo, es un instrumento que permite mejorar los resultados de recursos humanos de la empresa, intenta alcanzar los siguientes objetivos fundamentales:

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta lo objetivos empresariales y los objetivos individuales.
- Ayudar a los directivos a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a los empleados en capacitación, orientación, promoción, salario y otros asuntos.

- Permitir condiciones de medición del potencial humano, proporcionando datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas.

Al revisar los aspectos críticos del Clima Organizacional, el personal siente que en Suizo, empezaron a desarrollarse como personas, pues tanto sus capacidades laborales como personales son tenidas en cuenta. Esto se percibe en el Trato Interpersonal entre compañeros / jefes y la evaluación de desempeño debería ser un instrumento que midiera esta relación en los colaboradores, pero el desconocimiento de la herramienta y la poca recordación en su aplicación hace que se pierda esta oportunidad y genere un vacío en el personal, con respecto a su desempeño y para ellos no es claro que espera la compañía de su trabajo.

El personal en general siente que existe un buen Apoyo del Jefe, sin embargo los Temporales ven distante el planteamiento de sus ideas con respecto a la generación de alternativas, pues se encontraron frases como “Las cosas buenas se ven poco” refiriéndose a la Evaluación del Desempeño que debería aportar valor ya que el hecho de generar ideas esta directamente relacionado con la innovación, como una competencia organizacional del personal y dentro de una evaluación ya sea formal o informal debería haber claridad para que la gente sienta que el aporte que hacen mediante la innovación, le ayuda a mejorar su desempeño.

Los temporales al igual que los vinculados directamente con Suizo, tienen claro que la compañía es una muy buena empresa, que existe participación del núcleo familiar en las actividades de la compañía y esto ha fortalecido el Sentido de Pertenencia, pero si se revisan expresiones del personal Temporal como: “Uno cree que esta haciendo el trabajo bien, si uno lo estuviera haciendo mal le dirían usted no sirve, uno sabe que si la embarra se va”.

Este tipo de incertidumbre se genera a partir del desconocimiento de la herramienta de Evaluación de desempeño, si el personal tuviera claro el proceso de Evaluación, tendría mas seguridad en su trabajo y un sentimiento de estabilidad en la compañía que aportaría directamente a la consecución de metas y objetivos de la organización.

De acuerdo al perfil definido por la organización para los operarios básicos, intermedios y avanzados, existe una serie de responsabilidades que cada operario

tiene y que deben ser evaluados en las competencias descritas en los roles de operarios. Este escalafón de operarios debe ser soportado por un Rango Salarial, dependiendo del grado de responsabilidad, esta afirmación coincide con expresiones encontradas por los vinculados directamente como: “El salario es cuestión de responsabilidad” y expresiones de temporales como “Los incentivos laborales se los debe ganar uno por desempeño e innovación”.

Estos aspectos se deben tener en cuenta para hacer énfasis en la Evaluación del Desempeño, pues si se desarrolla adecuadamente dicha herramienta se podrán tener los criterios medibles, observables y cuantificables, para tomar decisiones de promoción, transferencia o incrementos salariales, según sea el caso, para que los empleados se den cuenta, que el trabajo bien hecho tiene un reconocimiento justo y coherente por la compañía.

Cuando se habla de la Disponibilidad de Recursos, la capacitación ya sea a nivel general de la compañía o de entrenamiento en el sitio de trabajo, es uno de los aspectos más débil, pues los empleados sienten que no existen planes de capacitación o inducción, sino que el aprendizaje es de manera informal, e inclusive por ensayo y error, lo que genera altos riesgos para el personal y pérdidas en la producción, por desconocimiento. El personal que opera los equipos y la maquinaria, debe contar con las instrucciones necesarias para su manejo y de esta manera verificar si los planes de capacitación y entrenamiento fijados en los seguimientos de Evaluación del Desempeño se están llevando adecuadamente.

La Claridad Organizacional consiste en que los empleados conozcan el direccionamiento de la compañía, la Misión, la Visión y las Políticas de Calidad. Lo encontrado en esta investigación, es que dentro de los espacios formales (reuniones, conferencias, etc.) que se han estado fortalecido últimamente, se aprovecha para divulgar la carta de identidad corporativa de Suizo S.A., Sin embargo, hace falta una medición más efectiva como son los indicadores de gestión para tener mayor objetividad. A medida que el personal conozca como esta evolucionando la línea de Producción y como le llega el producto final al consumidor, podrá percibir que la calidad con que haga su trabajo es importante para obtener los beneficios tanto de la compañía como para el empleado. Esta sería una variable importante para medir el desempeño laboral

Se puede observar que Suizo considera que sus empleados son un valor muy importante para el éxito de la organización, por esta razón, la Evaluación del Desempeño, debe estar encaminada al aspecto humano, que las personas tengan valores claros y que concuerden con lo que la compañía quiere. Tanto Temporales como personal contratado directamente con Suizo, ven ese direccionamiento en el trato interpersonal que los jefes dan a sus empleados sin discriminación alguna.

El curso ESCALARSER como herramienta es muy valiosa, porque ayuda a tener mayor coherencia entre los valores organizacionales. Existe un aspecto de la evaluación No formal que tiene una debilidad y es la retroalimentación en el día a día, es importante que se valore lo que la gente hace y se le indique cuales son los puntos fuertes y cuales son los puntos a mejorar.

Gracias a los resultados anteriores de esta investigación, permitió que los Directivos de Suizo S. A. rediseñarán la herramienta de Evaluación del Desempeño, de tal manera que fuera mucho más sencilla, fácil de implementar y comprender y sobre todo clara y transparente para todos los empleados de la organización.

Este instrumento de medición, hará parte de la inducción específica para cada cargo, con el fin de que los empleados conozcan las reglas del juego y sepan que esperan su jefe y la organización de ellos. Adicionalmente, la evaluación se hará en conjunto entre jefe / colaborador y al mismo tiempo se diseñarán planes adecuados para el desarrollo integral de las personas, con el fin de minimizar aquellos aspectos de la Evaluación del Desempeño que de una u otra manera afectan las variables o los factores del Clima Organizacional, o viceversa, aquellos factores del Clima Organizacional que puedan afectar el Desempeño laboral de los empleados.

Para esta investigación fue clara la relación entre Evaluación del Desempeño y algunos factores del Clima Organizacional, donde los resultados nos muestra que debido al desconocimiento casi general de la evaluación del desempeño por parte de los empleados de la línea de Producción de Salchichones, genera incertidumbre con respecto a si su trabajo esta bien hecho, el cual afecta el **Factor de Estabilidad** del Clima Organizacional. Otro Factor que se ve afectado en gran parte es la **Retribución**, pues el personal considera que en la Evaluación

del Desempeño debería tenerse en cuenta el nivel de responsabilidad y así mismo debería ser la retribución salarial.

Sin embargo se revisan los datos arrojados del estudio de Clima Organizacional por la compañía CINCEL, se observa que el puntaje mas bajo lo obtuvieron los factores de Apoyo del Jefe y Sentido de Pertenencia, que para la presente investigación no fueron tan relevantes ni determinantes.

CONCLUSIONES

- **SUIZO** es una Organización que ha presentado cambios favorables en los últimos años no solo a nivel de planta sino a nivel general, tiene un enfoque más humano, soportado en valores claves como el **Respeto** y la **Comunicación**, que se ven reflejados en una mayor **Coherencia y Claridad** con respecto a lo que la organización quiere lograr en el tiempo.
- La implementación de filosofías de trabajo de **Mejoramiento Continuo** como es el **TPM** (Total Production Management) ha abierto espacios y aportado herramientas para el desarrollo de Propuestas de las personas generando espacios participativos de alto valor.
- El **Sentido de Pertenencia** es fuerte tanto los vinculados directamente como los temporales y se le da mucho valor al hecho de que las familias se integren a actividades de la compañía y se fortalezcan valores como la honestidad, la responsabilidad, el respeto y al hecho de que el **trato interpersonal** no demuestra discriminación independiente del tipo de contrato.
- La figura de la vinculación genera una motivación permanente para los temporales y es considerada una **Retribución** de mucho mas valor, porque genera **Estabilidad**, de tal forma que esta por encima de la Retribución Salarial (debido a la composición 65% Temporales, 35 % Suizos).
- La Equidad Interna tiene una debilidad por que la gente considera que el pago (remuneración salarial), no va de acuerdo con la responsabilidad y el Desempeño de las personas.
- La falta de programas de inducción especifica para áreas de producción (Inducción al Cargo) genera una falta de conocimiento real de los roles a desempeñar por las personas nuevas y que espera la compañía de ellos a nivel personal y laboral.
- El desconocimiento parcial o total de la herramienta de Evaluación de desempeño genera en las personas un grado de incertidumbre sobre la realidad de los logros y la estabilidad dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se debe revisar la estructura de composición entre personal contratado directamente con Suizo y los Temporales, con el fin de tener una mayor continuidad en los procesos de mejoramiento.
- Se propone diseñar una nueva herramienta y metodología de Evaluación del Desempeño para convertirla en un insumo motivacional para el logro de los objetivos corporativos.
- Implementar un sistema Escalonado de Retribución, de acuerdo al nivel de responsabilidad y complejidad de cada puesto de trabajo, con criterios como nivel educativo, experiencia, antigüedad en la compañía, evaluación del desempeño y capacitación.
- También es necesaria la Retroalimentación por parte del jefe inmediato, ya que si para el empleado es claro y transparente cuales son sus debilidades, fortalezas y conoce el direccionamiento y/o metas de la compañía, le es mucho más fácil, hacer su aporte para el logro de los objetivos corporativos. Adicionalmente, sintiéndose parte importante con su gestión, podría ser un factor motivante, el cual ayudaría a incrementar el sentido de pertenencia y fortalece la claridad organizacional.
- Construir programas de inducción al cargo, específica para el personal que trabaja en las áreas de producción con el fin de garantizar la seguridad de los empleados, la calidad de los productos y el cumplimiento de metas con el fin de garantizar una rentabilidad a la organización.
- Fortalecer el estilo de Dirección “Jefe Maestro” (tutor) como una herramienta que potencialice el talento de las personas y logre el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales y fortalezca la identidad de SUIZO S. A.
- Crear espacios formales de comunicación que contribuyan a socializar tanto la parte directiva como la de empleados de la planta, con el fin de evitar

subculturas que puedan causar desinformación o falta de claridad en los proyectos de la organización.

- Que para estudios posteriores, donde se utilice la técnica de **Grupos Focales** se recomienda, que el Monitor y sus colaboradores sean personal externo de la compañía, con el fin de generar en los asistentes mayor participación, sinceridad y espontaneidad.
- Adicionalmente, antes de la aplicación de la herramienta de **Grupos Focales**, se debe realizar una sensibilización más profunda, para lograr mayor empatía entre el Monitor y los participantes y a su vez obtener mayor información.
- Se deben tratar en cada grupo focal un máximo de 5 a 6 temáticas (factores o variables) y no exceder de dos horas por sesión, pues después de este tiempo el cansancio se hace evidente y el nivel de participación disminuye notablemente.
- La **Evaluación del Desempeño** debería contemplar aspectos como: Nivel de Responsabilidad, Iniciativa, Colaboración, Logro de Objetivos y el aspecto Humano, además debe existir claridad sobre el proceso de Evaluación del Desempeño, la metodología, el sistema de medición y calificación.
- Para estudios de **Evaluación de Desempeño** o de **Clima Organizacional**, se deben tener muy claros los antecedentes de cada una de las variables o factores seleccionados y si es necesario agrupar o unificar criterios que sean similares, con el fin de no repetir información en el contexto que se van a aplicar, para evitar que no se obtenga toda la información necesaria.
- Como egresados de la Universidad de la Salle, se sugiere que los trabajos de grado se inicien desde el segundo semestre con un apoyo permanente de un asesor que permita agilizar el proceso de investigación.

BIBLIOGRAFIA

BERNAL CESAR AUGUSTO (2000). Metodología de la Investigación Aplicada a la Administración y Economía. Bogotá. D. C.

GONCALVES,A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. *Revista Sociedad Latinoamericana para la Calidad*.

GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY (1996). Las organizaciones. "Globalización e Influencia cultural".

MATAMALA R., y MUÑOZ J. (1994). *Administración por Políticas*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

ROBINS S. (1998) *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S. A. México.

SAMPIERI R., FERNANDEZ C. y BAPTISTA P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

SCHEIN E., Psicología de las organizaciones. Prentice Hall International. Mexico

SILVA M., (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Buenos Aires: Compañía Argentina de Editores.

URDANETA O. (1997). El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica. 3R Editores Ltda. Bogotá D.C.

ANEXO A GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Suizo S.A es una empresa que nació con Don José Krucker, emigrante Suizo, llega a Colombia a comienzos de la década de los treinta y en 1935 inicia el montaje de una salsamentaria que denominó "SALSAMENTARIA SUIZA", en el barrio Ricaurte de Bogotá.

Esta naciente empresa se caracterizó especialmente por la Hamburguesa, e implantó un sistema más avanzado de procesamiento. Al poco tiempo hacia el año 1963, Don José adquiere el predio denominado "ALBERNIA" donde se traslada definitivamente, en lo que es hoy SUIZO S.A.

En 1970 se constituye la Sociedad anónima de carácter comercial denominada "Frigorífico Suizo S.A" entidad con capital enteramente colombiano. Para esta época la familia Krucker traslada todos sus intereses económicos a los nuevos accionistas y deja establecidas las bases y el Know How para desarrollar una gran industria.

Entre 1970 y 1992, Frigorífico Suizo S.A inicia un nuevo proceso de crecimiento, diversificación y perfeccionamiento tecnológico hasta convertirse en una de las más importantes empresas procesadoras de carnes del país. A partir del año 1993 la empresa opta por la razón social **SUIZO S.A** e inicia su desarrollo y consolidación como Gran Empresa nacional. Para esta fecha, su volumen de ventas, nivel de cubrimiento comercial, situación patrimonial y volumen de mano de obra empleada, la ubica como una de las empresas más grandes e importantes del país.

Coincide esta nueva etapa con el otorgamiento del Premio Nacional de Mercadeo (Diriventas-Colam) y el premio portafolio en la modalidad SERVICIO AL CLIENTE, los que además de reconocimiento nacionales, evidencian el esfuerzo de todos los ejecutivos y empleados de la empresa por mantener una posición de avanzada en el contexto nacional e internacional.

Dentro de su Direccionamiento Estratégico Suizo S.A definió "Ser la compañía líder en innovación con productos cárnicos que generen placer, logrando la mayor rentabilidad para la organización" como la Visión y para lograrlo ha planteado

cuatro caminos que son: Fortalecer Nuestra Marca, Fortalecer la Relación con los Clientes, Gente Comprometida y Competente, y La Excelencia Operacional.

Dentro de su día a día en Suizo se desarrolla, se produce y se comercializan las mejores opciones de productos cárnicos de alta calidad, para el placer de los consumidores y satisfacción de los clientes, trabajando en equipo, en un ambiente laboral de respeto por el individuo y facilitando su crecimiento integral, como su Misión.

Suizo S.A se encuentra dividido en un Macroproceso Comercial, Logístico y Productivo. El Macroproceso productivo esta dividido en 4 líneas de producción (Salchichas, Salchichones, Especiales y Hamburguesas) el personal de planta es de 159 personas (Salchichas 83, Salchichones 57, Especiales 7, Hamburguesas 12).

Ver Anexo F, Organigrama de Suizo S.A.

ANEXO B MATRIZ FICHA TECNICA DE LOS GRUPOS FOCALES

El siguiente Formato fue implementado en la realización de los Grupos Focales, donde se registran las principales ideas y expresiones de los participantes, para cada uno de los Factores.

SUIZO S. A. LINEA DE PRODUCCION "SALCHICHON"

Monitor: G. Perez /F. Suarez/ N Quintero

Muestra No.: 29

Fecha: Feb. 18/05

Sexo: Masculino

Lugar: Instalaciones Suizo S. A.

Rango Edad: 25 - 40

FACTOR		FACTORES CLIMA ORGANIZACIONAL		FACTORES EVALUACION DESEMPEÑO	
TURNO	CODIGO	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO
/CONT.					
1/S					
1/S					
1/S					
1/T					
2/S					
2/S					
2/T					
2/T					
3/T					
3/T					
3/T					
3/T					

ANEXO C GUIA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL

TRATO INTERPERSONAL:

- a) En Suizo me siento tratado con dignidad y respeto?
- b) Existe una buena relación en mi área como en otras con quienes debo trabajar?
- c) El trato que recibo de mis jefes y compañeros es de cordialidad y respeto?

APOYO DEL JEFE:

- a) Me resulta fácil aportar ideas nuevas y mejores formas de hacer mi trabajo, dada la confianza que me brinda mi jefe inmediato.
- b) Cuando enfrento alguna dificultad en mi trabajo mi Supervisor me ofrece apoyo para resolverla?
- c) Recibo la información e instrucciones adecuadas para realizar mi trabajo y mi jefe me comenta si lo estoy haciendo bien o mal de manera adecuada?

SENTIDO DE PERTENENCIA:

- a) Si otra compañía me ofreciera un puesto similar con una remuneración ligeramente superior, me quedaría en Suizo?
- b) Me siento orgulloso y fuertemente motivado para realizar mi trabajo en Suizo?
- c) Haciendo un balance y considerando todos los factores, creo que Suizo es una buena empresa para trabajar?

RETRIBUCION:

- a) Suizo se preocupa por mantener una política justa para determinar los salarios del personal?
- b) Considero que recibo una adecuada remuneración por mi trabajo y se encuentra a nivel del mercado laboral?
- c) Los beneficios convencionales son apropiados y guardan relación con el costo de vida?

ESTABILIDAD

- a) Suizo me ha brindado estabilidad en mi trabajo?
- b) Me siento seguro y confiado de la permanencia en Suizo?

- c) Me gustaría seguir aportando por muchos años a esta compañía mis habilidades, destrezas y conocimientos?

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS:

- a) Cuento con los elementos, equipos y herramientas adecuadas para el desempeño de mi trabajo?
- b) Me han brindado los medios de capacitación para conocer oportunamente las innovaciones y cambios de la compañía?
- c) Existen programas de medicina, higiene, Seguridad y Salud Ocupacional?

TRABAJO EN EQUIPO:

- a) Cuando existen “picos” de trabajo o necesidad de trabajar tiempo extra, es fácil contar con la colaboración de otros compañeros?
- b) Existe un buen ambiente y un verdadero sentimiento de grupo entre mis compañeros de trabajo?
- c) Existe una activa participación de mis compañeros en los diferentes eventos y programas de la compañía?

COHERENCIA:

- a) En la compañía se observa una actitud de valoración y reconocimiento de su personal?
- b) A quienes trabajan bien se les reconoce y recompensa mejor que a quienes no lo hacen?
- c) Considero justa y coherente las decisiones y acciones que toman las directivas de la compañía?

CLARIDAD ORGANIZACIONAL:

- a) Tengo claro los Objetivos, la Misión y Visión de la Compañía?
- b) El programa de Inducción me brindó un completo conocimiento de la compañía?
- c) Existe una buena comunicación por parte de la Gerencia General sobre las políticas, Planes y Programas de la compañía?

VALORES COLECTIVOS:

- a) En la compañía se aprecian las iniciativas y sugerencias en el trabajo?
- b) Me siento escuchado y valorado cuando expreso mis ideas y puntos de vista?
- c) Los Principios y Fundamentos de Suizo, me hacen sentir parte integral de la compañía?

BIBLIOGRAFIA

BERNAL CESAR AUGUSTO (2000). Metodología de la Investigación Aplicada a la Administración y Economía. Bogotá. D. C.

GONCALVES,A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. *Revista Sociedad Latinoamericana para la Calidad*.

GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY (1996). Las organizaciones. "Globalización e Influencia cultural".

MATAMALA R., y MUÑOZ J. (1994). *Administración por Políticas*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

ROBINS S. (1998) *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S. A. México.

SAMPIERI R., FERNANDEZ C. y BAPTISTA P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

SCHEIN E., Psicología de las organizaciones. Prentice Hall International. Mexico

SILVA M., (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Buenos Aires: Compañía Argentina de Editores.

URDANETA O. (1997). El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica. 3R Editores Ltda. Bogotá D.C.

ANEXOS

ANEXO A GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Suizo S.A es una empresa que nació con Don José Krucker, emigrante Suizo, llega a Colombia a comienzos de la década de los treinta y en 1935 inicia el montaje de una salsamentaria que denominó "SALSAMENTARIA SUIZA", en el barrio Ricaurte de Bogotá.

Esta naciente empresa se caracterizó especialmente por la Hamburguesa, e implantó un sistema más avanzado de procesamiento. Al poco tiempo hacia el año 1963, Don José adquiere el predio denominado "ALBERNIA" donde se traslada definitivamente, en lo que es hoy SUIZO S.A.

En 1970 se constituye la Sociedad anónima de carácter comercial denominada "Frigorífico Suizo S.A" entidad con capital enteramente colombiano. Para esta época la familia Krucker traslada todos sus intereses económicos a los nuevos accionistas y deja establecidas las bases y el Know How para desarrollar una gran industria.

Entre 1970 y 1992, Frigorífico Suizo S.A inicia un nuevo proceso de crecimiento, diversificación y perfeccionamiento tecnológico hasta convertirse en una de las más importantes empresas procesadoras de carnes del país. A partir del año 1993 la empresa opta por la razón social **SUIZO S.A** e inicia su desarrollo y consolidación como Gran Empresa nacional. Para esta fecha, su volumen de ventas, nivel de cubrimiento comercial, situación patrimonial y volumen de mano de obra empleada, la ubica como una de las empresas más grandes e importantes del país.

Coincide esta nueva etapa con el otorgamiento del Premio Nacional de Mercadeo (Diriventas-Colam) y el premio portafolio en la modalidad SERVICIO AL CLIENTE, los que además de reconocimiento nacionales, evidencian el esfuerzo de todos los ejecutivos y empleados de la empresa por mantener una posición de avanzada en el contexto nacional e internacional.

Dentro de su Direccionamiento Estratégico Suizo S.A definió "Ser la compañía líder en innovación con productos cárnicos que generen placer, logrando la mayor rentabilidad para la organización" como la Visión y para lograrlo ha planteado cuatro caminos que son: Fortalecer Nuestra Marca, Fortalecer la Relación con los Clientes, Gente Comprometida y Competente, y La Excelencia Operacional.

Dentro de su día a día en Suizo se desarrolla, se produce y se comercializan las mejores opciones de productos cárnicos de alta calidad, para el placer de los consumidores y satisfacción de los clientes, trabajando en equipo, en un ambiente laboral de respeto por el individuo y facilitando su crecimiento integral, como su Misión.

Suizo S.A se encuentra dividido en un Macroproceso Comercial, Logístico y Productivo. El Macroproceso productivo esta dividido en 4 líneas de producción (Salchichas, Salchichones, Especiales y Hamburguesas) el personal de planta es de 159 personas (Salchichas 83, Salchichones 57, Especiales 7, Hamburguesas 12).

Ver Anexo F, Organigrama de Suizo S.A.

ANEXO B MATRIZ FICHA TECNICA DE LOS GRUPOS FOCALES

El siguiente Formato fue implementado en la realización de los Grupos Focales, donde se registran las principales ideas y expresiones de los participantes, para cada uno de los Factores.

SUIZO S. A. LINEA DE PRODUCCION "SALCHICHON"

Monitor: G. Perez /F. Suarez/ N Quintero

Muestra No.: 29

Fecha: Feb. 18/05

Sexo: Masculino

Lugar: Instalaciones Suizo S. A.

Rango Edad: 25 - 40

FACTOR		FACTORES CLIMA ORGANIZACIONAL		FACTORES EVALUACION DESEMPEÑO	
TURNO /CONT.	CODIGO	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO
1/S					
1/S					
1/S					
1/T					
2/S					
2/S					
2/T					
2/T					
3/T					
3/T					
3/T					
3/T					

ANEXO C GUIA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL

TRATO INTERPERSONAL:

- a) En Suizo me siento tratado con dignidad y respeto?
- b) Existe una buena relación en mi área como en otras con quienes debo trabajar?
- c) El trato que recibo de mis jefes y compañeros es de cordialidad y respeto?

APOYO DEL JEFE:

- a) Me resulta fácil aportar ideas nuevas y mejores formas de hacer mi trabajo, dada la confianza que me brinda mi jefe inmediato.
- b) Cuando enfrento alguna dificultad en mi trabajo mi Supervisor me ofrece apoyo para resolverla?
- c) Recibo la información e instrucciones adecuadas para realizar mi trabajo y mi jefe me comenta si lo estoy haciendo bien o mal de manera adecuada?

SENTIDO DE PERTENENCIA:

- a) Si otra compañía me ofreciera un puesto similar con una remuneración ligeramente superior, me quedaría en Suizo?
- b) Me siento orgulloso y fuertemente motivado para realizar mi trabajo en Suizo?
- c) Haciendo un balance y considerando todos los factores, creo que Suizo es una buena empresa para trabajar?

RETRIBUCION:

- a) Suizo se preocupa por mantener una política justa para determinar los salarios del personal?
- b) Considero que recibo una adecuada remuneración por mi trabajo y se encuentra a nivel del mercado laboral?
- c) Los beneficios convencionales son apropiados y guardan relación con el costo de vida?

ESTABILIDAD

- a) Suizo me ha brindado estabilidad en mi trabajo?
- b) Me siento seguro y confiado de la permanencia en Suizo?

- c) Me gustaría seguir aportando por muchos años a esta compañía mis habilidades, destrezas y conocimientos?

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS:

- a) Cuento con los elementos, equipos y herramientas adecuadas para el desempeño de mi trabajo?
- b) Me han brindado los medios de capacitación para conocer oportunamente las innovaciones y cambios de la compañía?
- c) Existen programas de medicina, higiene, Seguridad y Salud Ocupacional?

TRABAJO EN EQUIPO:

- a) Cuando existen “picos” de trabajo o necesidad de trabajar tiempo extra, es fácil contar con la colaboración de otros compañeros?
- b) Existe un buen ambiente y un verdadero sentimiento de grupo entre mis compañeros de trabajo?
- c) Existe una activa participación de mis compañeros en los diferentes eventos y programas de la compañía?

COHERENCIA:

- a) En la compañía se observa una actitud de valoración y reconocimiento de su personal?
- b) A quienes trabajan bien se les reconoce y recompensa mejor que a quienes no lo hacen?
- c) Considero justa y coherente las decisiones y acciones que toman las directivas de la compañía?

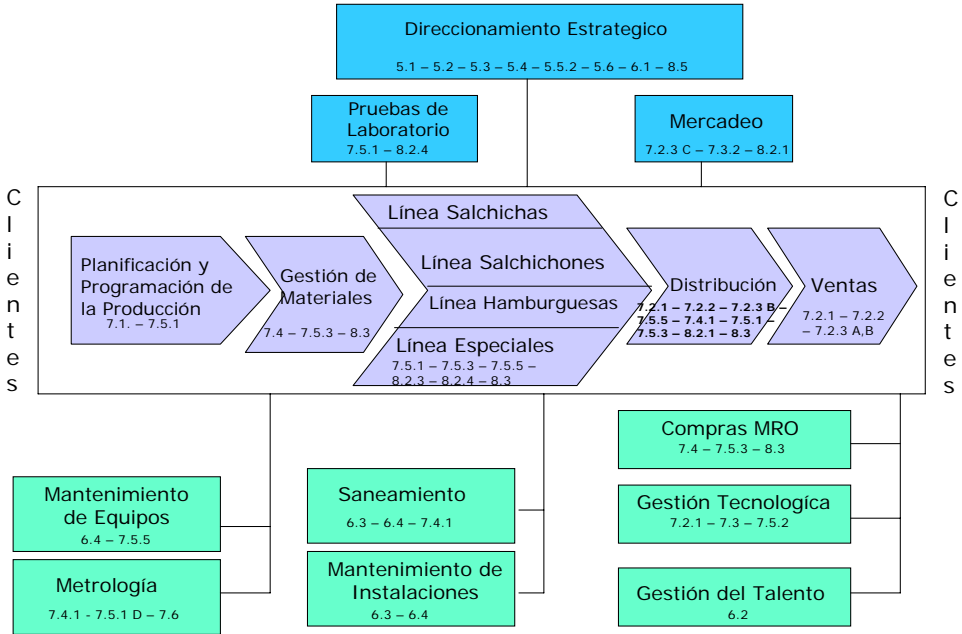
CLARIDAD ORGANIZACIONAL:

- a) Tengo claro los Objetivos, la Misión y Visión de la Compañía?
- b) El programa de Inducción me brindó un completo conocimiento de la compañía?
- c) Existe una buena comunicación por parte de la Gerencia General sobre las políticas, Planes y Programas de la compañía?

VALORES COLECTIVOS:

- a) En la compañía se aprecian las iniciativas y sugerencias en el trabajo?
- b) Me siento escuchado y valorado cuando expreso mis ideas y puntos de vista?
- c) Los Principios y Fundamentos de Suizo, me hacen sentir parte integral de la compañía?

ANEXO E RED DE PROCESOS

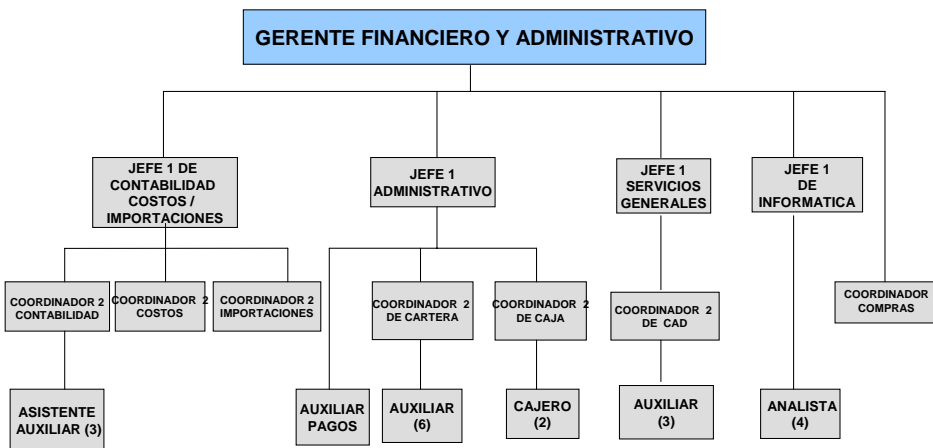


ANEXO F ORGANIGRAMA SUIZO S.A.

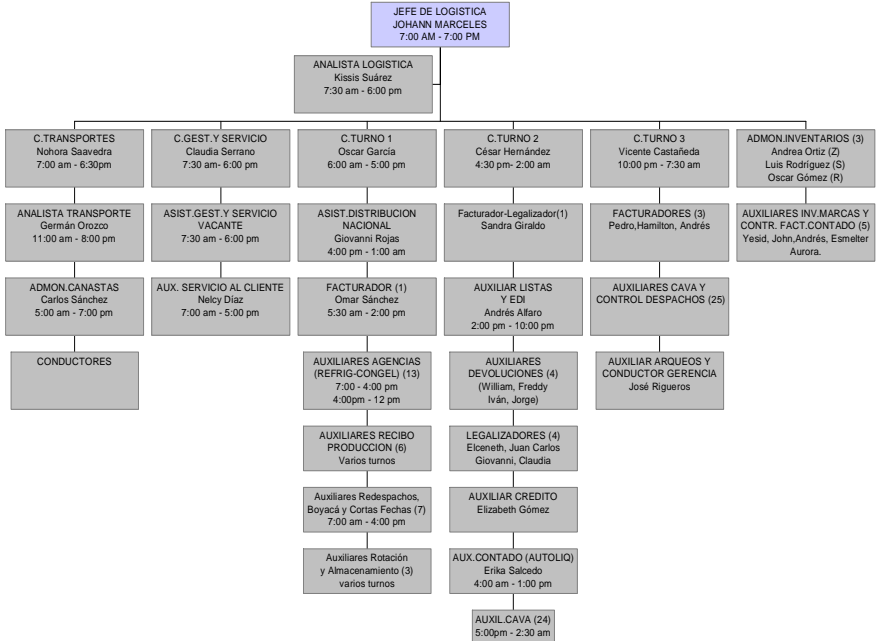
GERENTE
GENERAL



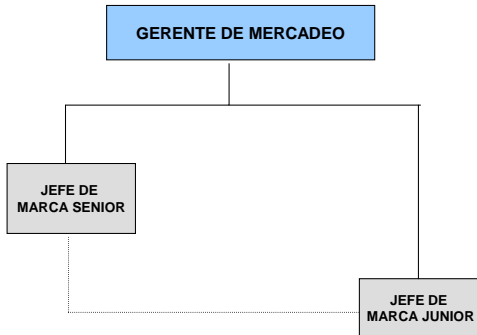
GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



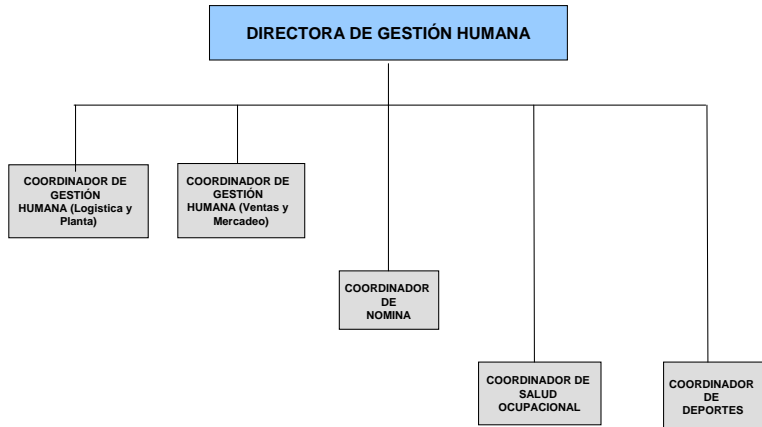
LOGISTICA



GERENCIA DE MERCADEO

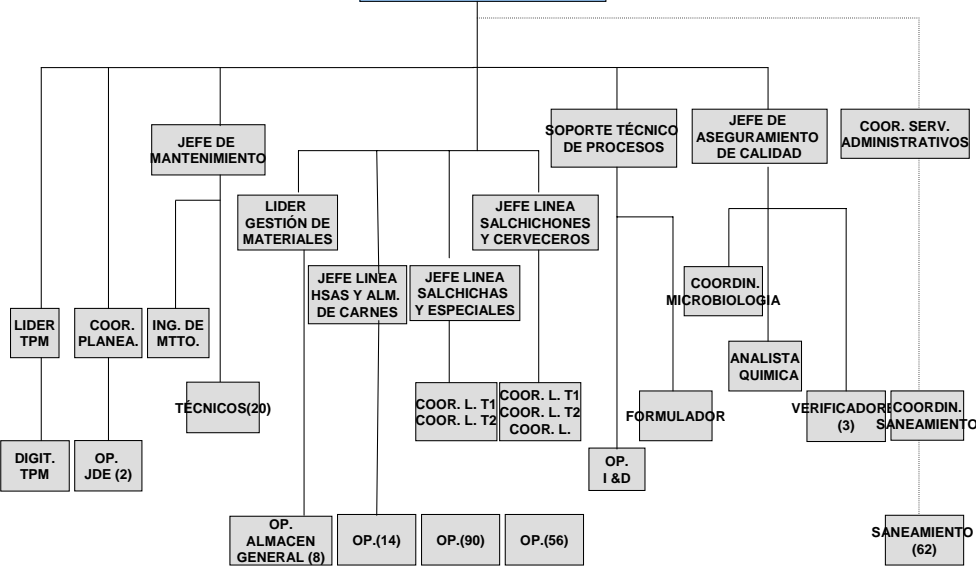


GESTIÓN DEL TALENTO



PLANTA

GERENTE DE PLANTA



VENTAS

