

1-1-2002

## **Propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional en Aerofast Bogotá**

Genoveva Forero Parra  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Ángela Cecilia Ruiz Paredes  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion)

---

### **Citación recomendada**

Forero Parra, G., & Ruiz Paredes, Á. C. (2002). Propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional en Aerofast Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion/331](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/331)

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](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
AEROFASST BOGOTA**

**GENOVEVA FORERO PARRA  
ANGELA CECILIA RUIZ PAREDES**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
BOGOTA  
2002**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
AEROFAST BOGOTA**

**GENOVEVA FORERO PARRA  
ANGELA CECILIA RUIZ PAREDES**

**Proyecto de grado para optar al título de  
Magíster en Administración**

**Director:  
Dr. Jairo Rodríguez**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
BOGOTA  
2002**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Jairo Rodríguez, Administrador Público y Director de la Investigación, por sus valiosas orientaciones.

Carlos Ariel Rodríguez, Ingeniero Mecánico y Director de Estudios de la ONG. CEDAVIDA por sus aportes a este trabajo.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1.MARCO TEORICO.....	1
1.1 ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	1
1.2 HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	3
1.3 DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.4 VARIABLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
1.4.1 El concepto que tiene el líder sobre el hombre .....	7
1.4.2 Estructura de la organización .....	11
1.4.3 El clima organizacional .....	17
1.4.4 El sistema cultural.....	22
1.5 MODIFICACION DE LA CULTURA .....	24
1.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS .....	26
1.7 DESCRIPCION DE LOS INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA MEDIR CULTURA ORGANIZACIONAL .....	29
2. MEDICION Y EVALUACION DE LA CULTURA ACTUAL .....	32
2.1 DESCRIPCION DE AEROFASLTDA. ....	32
2.2 METODOLOGIA .....	36
2.2.1 Tipo de investigación .....	36
2.2.2 Población y muestra.....	37
2.2.3 Procedimiento.....	38
2.3 ANALISIS DE LA CULTURA ACTUAL EN AEROFASLTDA.....	41
2.3.1 Concepto del líder sobre el hombre .....	41
2.3.2 Estructura de la organización.....	50
2.3.3 Clima organizacional.....	79

2.3.4 Sistema cultural.....	95
2.4 EVALUACION DE RESULTADOS.....	100
2.4.1 Rasgos sobre el concepto que tiene el líder sobre el hombre .....	100
2.4.2 Rasgos sobre la estructura organizacional.....	101
2.4.3 Rasgos del clima organizacional.....	102
2.4.4 Rasgos del sistema cultural.....	103
2.4.5 Rasgos de la Cultura Organizacional (Cruce de Variables).....	104
3. PLANTEAMIENTO DEL NUEVO MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA AEROFAST LTDA.....	105
3.1 NUEVO MODELO DE CULTURA .....	105
3.1.1 Concepto del líder sobre el hombre .....	108
3.1.2 Estructura de la organización.....	112
3.1.3 Clima organizacional .....	115
3.1.4 Sistema cultural .....	117
3.2 ESTRATEGIAS Y MECANISMOS.....	118
3.3 CRONOGRAMA .....	126
3.4 PRESUPUESTO .....	130
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	131
BIBLIOGRAFIA.....	135
ANEXOS .....	137

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. Desarrollo de programas de capacitación.....	44
TABLA 2. Posibilidad de ser crítico en las actividades y resultados.....	46
TABLA 3. Reconocimiento por iniciativa y creatividad.....	46
TABLA 4. Iniciativa y creatividad en el desarrollo normal de las actividades.....	46
TABLA 5. Frecuencia en el desarrollo de programas de bienestar.....	47
TABLA 6. Condiciones de trabajo.....	48
TABLA 7. Objetivos claramente definidos.....	50
TABLA 8. Aceptación satisfactoria de las decisiones de las personas que ocupan cargos jerárquicos.....	53
TABLA 9. Funciones asignadas conllevan a la repetición y rutina de funciones...	53
TABLA 10. Libre desarrollo de la creatividad.....	54
TABLA 11. Asignación de medidas de desempeño limitan la capacidad de trabajo.....	55
TABLA 12. Frecuencia con la que se asignan parámetros de rendimiento.....	55
TABLA 13. Responsabilidades y funciones asignadas limitan el estímulo a la imaginación y autonomía.....	56
TABLA 14. Existencia de políticas claras sobre el desarrollo personal.....	58
TABLA 15. Los jefes evalúan tareas y resultados de manera integral.....	59
TABLA 16. Orientación adecuada de los jefes.....	60
TABLA 17. En esta empresa las decisiones más importantes son demoradas...	60
TABLA 18. Asignación de tareas que no están claramente definidas.....	64
TABLA 19. Coordinación de los jefes a las personas y departamentos de la empresa.....	66
TABLA 20. Influencia de las personas de nivel no directivo en las tareas y responsabilidades de los demás.....	66
TABLA 21. Responsabilidad que asume el jefe al delegar funciones.....	68



TABLA 22. La estructura de la organización permite la correcta utilización de los recursos.....	71
TABLA 23. La estructura de la organización permite que los costos de operación sean los adecuados.....	72
TABLA 24. Las funciones de cada empleado de acuerdo a la estructura permiten que tenga claridad en sus funciones.....	72
TABLA 25. Existen estrategias definidas para la empresa.....	75
TABLA 26. Relación entre la estructura y la estrategia.....	75
TABLA 27. La empresa ajusta su estructura de acuerdo a cambios en la estrategia.....	76
TABLA 28. Ayuda y colaboración entre departamentos.....	80
TABLA 29. Personas con las cuales se relaciona.....	81
TABLA 30. Solicitud de colaboración para solucionar problemas de la sección...	82
TABLA 31. Planteamiento de inquietudes y problemas al jefe.....	83
TABLA 32. Imagen justa del jefe.....	83
TABLA 33. Frecuencia con la que recibe ayuda del jefe.....	84
TABLA 34. Autonomía para tomar decisiones.....	86
TABLA 35. Deseo de asumir más responsabilidades.....	86
TABLA 36. Es tenido en cuenta el trabajador al tomar decisiones por parte de las directivas que lo afectan .....	87
TABLA 37. Solución a los problemas de trabajo.....	88
TABLA 38. Confianza entre jefes y trabajadores.....	88
TABLA 39. Información que se recibe cuando se hace algo nuevo en la empresa.....	88
TABLA 40. Medio por el cual las directivas se enteran de los problemas de las secciones.....	89
TABLA 41. Concepto de lo que busca la empresa.....	91
TABLA 42. Aspectos por los que se trabaja.....	91
TABLA 43. Atributos de liderazgo.....	108
TABLA 44. Diseño de la organización (Factores Básicos).....	113

TABLA 45. Concepto del líder sobre el hombre.....	119
TABLA 46. Estructura de la organización.....	122
TABLA 47. Clima organizacional.....	124
TABLA 48. Sistema cultural.....	125
TABLA 49. Descripción del Plan de trabajo para la fase inicial.....	127

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Factores de evaluación del desempeño.....	41
FIGURA 2. Factores que influyen en los niveles de productividad.....	42
FIGURA 3. Razones de vinculación a la empresa.....	43
FIGURA 4. Aspectos que tiene en cuenta la empresa para establecer un contrato.....	44
FIGURA 5. Elementos que influyen en la eficiencia de la empresa.....	45
FIGURA 6. Conformación de grupos de trabajo.....	47
FIGURA 7. Influencia directa de las condiciones de trabajo en el desempeño...	48
FIGURA 8. Factores que contribuyen al éxito de la organización.....	49
FIGURA 9. La estructura de la organización contribuye al logro de objetivos....	51
FIGURA 10. Departamentos lógicamente diseñados.....	51
FIGURA 11. Influencia de las personas que no tienen cargos jerárquicos en la toma de decisiones.....	52
FIGURA 12. Criterios para la creación de nuevos cargos.....	54
FIGURA 13. Se asignan parámetros de rendimiento para lograr la eficiencia....	56
FIGURA 14. Factores que afectan la posibilidad de comportarse de manera Imaginativa y autónoma.....	57
FIGURA 15. La cultura actual afecta negativamente el desarrollo personal.....	58
FIGURA 16. Los jefes inmediatos son los únicos que imparten ordenes.....	59
FIGURA 17. Grado de autonomía alto para los jefes de área.....	61
FIGURA 18. Grupo sobre el que recae la responsabilidad de los resultados.....	61
FIGURA 19. Los directivos asumen la responsabilidad de sus tareas.....	62
FIGURA 20. Conocimiento de las funciones del jefe inmediato.....	63
FIGURA 21. Conocimiento de responsabilidades y funciones propias.....	63
FIGURA 22. Frecuencia con la que se realizan labores propias de otro departamento.....	64

FIGURA 23. Fundamentos de la autoridad.....	65
FIGURA 24. Se valoran de igual manera las decisiones de los jefes o no directivos.....	67
FIGURA 25. Delegación de tareas en la empresa.....	67
FIGURA 26. Los empleados tienen clara la responsabilidad al asumir nuevas tareas.....	68
FIGURA 27. Factores por los que los jefes no delegan funciones.....	69
FIGURA 28. Factores por los que los empleados no desean que se les deleguen nuevas tareas.....	70
FIGURA 29. Nivel de coordinación y comunicación entre áreas.....	71
FIGURA 30. Las tareas asignadas permiten el logro de objetivos.....	73
FIGURA 31. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.....	73
FIGURA 32. Los resultados surgen de la eficiente integración entre las áreas...	74
FIGURA 33. Clase de tecnología necesaria para lograr los objetivos de la organización.....	76
FIGURA 34. Clase de tecnología usada actualmente.....	77
FIGURA 35. Cambios en la estructura por introducción de nuevas tecnologías...	78
FIGURA 36. Conocimiento de los objetivos de la empresa.....	79
FIGURA 37. Información sobre los objetivos de la empresa al ingresar.....	80
FIGURA 38. Grupo de amigos dentro de la empresa.....	81
FIGURA 39. Relaciones en el tiempo libre.....	82
FIGURA 40. Razones de obediencia al jefe.....	84
FIGURA 41. Confianza para comentar problemas personales con los jefes.....	85
FIGURA 42. Persona que dio a conocer el cargo y sus obligaciones.....	85
FIGURA 43. Participación en las decisiones de la empresa.....	87
FIGURA 44. Relación con el jefe.....	90
FIGURA 45. Razones por las cuales se realiza el trabajo.....	90
FIGURA 46. Existencia de recompensas en la empresa.....	92
FIGURA 47. Objetivos personales.....	92

FIGURA 48. Revisión del trabajo.....	93
FIGURA 49. Conocimiento de los resultados de la revisión del trabajo.....	93
FIGURA 50. Control del jefe.....	94
FIGURA 51. Necesidad de control en una empresa.....	94
FIGURA 52. Respeto de principios y valores de los individuos para el logro de objetivos.....	97
FIGURA 53. Existencia de un sistema cultural propio.....	97
FIGURA 54. Aprendizaje y transmisión de comportamientos a través de hechos.....	98
FIGURA 55. Compromiso de la empresa con los trabajadores.....	99

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. MODELO DE ENCUESTA.....	137
ANEXO 2. PROPOSITO DE LAS VARIABLES ANALIZADAS.....	161

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es diseñar una Propuesta de Mejoramiento de la Cultura Organizacional en AEROFAST Bogotá. Se realiza un estudio descriptivo no experimental por medio de la aplicación de encuestas a una muestra estratificada de treinta trabajadores de la empresa evaluando cuatro variables seleccionadas que miden el concepto que el líder tiene sobre el hombre, la estructura de la organización, el clima organizacional y el sistema cultural, encontrando las deficiencias y los aspectos positivos de la Cultura en la organización. De acuerdo a esto se plantearon los objetivos, estrategias y mecanismos que conforman la propuesta de mejoramiento y los pasos para su aplicación en la compañía.

## INTRODUCCION

En los últimos años en Colombia, las organizaciones han venido tomando conciencia de la importancia de la Cultura Organizacional, es por esto que cada vez más instituciones se han dedicado a la investigación de este tema y se han desarrollado metodologías específicas para su aplicación en las empresas nacionales.

AEROFAST LTDA es una empresa joven que se encuentra en un periodo de transformación en el cual se evidencia la falta de unificación en las creencias, principios y valores que evitan que la empresa pueda desarrollarse satisfactoriamente, por lo tanto, el presente trabajo se orientó al diseño de una Propuesta de Mejoramiento de la Cultura Organizacional con el fin de lograr una organización competitiva.

Es importante que la empresa en este proceso de transformación se organice para el logro de una visión que unifique y comprometa a todos, defina claramente sus objetivos; cree mentalidad de mejoramiento y de cambio, oriente sus estructuras adecuándolas hacia el consumidor, defina el rol de los trabajadores y establezca equipos de trabajo para mejorar el servicio al cliente.

En el primer capítulo se pretende escoger y aplicar un instrumento que permitiera evaluar la cultura organizacional de AEROFAST. Para lograr esto se comenzó por hacer una revisión bibliográfica en donde se estudiaron los diferentes conceptos acerca de Cultura Organizacional y los elementos que la componen. Para este trabajo se decidió trabajar con la herramienta propuesta por el Dr. Carlos Méndez Álvarez (1984) ya que presenta cuatro variables definidas específicamente para la medición de cultura en el entorno colombiano. Estas cuatro variables son: concepto de líder sobre el hombre, estructura organizacional, clima organizacional



y sistema cultural, de las cuales se revisaron los diferentes autores y teorías que las conforman para lograr entender su importancia en la organización actual.

En el segundo capítulo se analizarán los resultados obtenidos con el fin de determinar puntos estratégicos para el cambio cultural, para lo cual se aplicó la herramienta seleccionada a una muestra estratificada de empleados de AEROFAST y luego se tabularon los datos para realizar el análisis estadístico correspondiente y determinar los aspectos culturales más relevantes. Al analizar los datos se incluyeron algunas observaciones realizadas por los autores durante el estudio en la empresa, las cuales son determinantes para corroborar u objetar los resultados de las encuestas. De acuerdo a esto se concluyó para cada una de las variables y luego se realizó un cruce de variables para interrelacionar los resultados.

En el tercer capítulo se formulará el direccionamiento estratégico de la compañía y se propondrán estrategias y mecanismos que permitan el cambio hacia la nueva cultura. Se presenta el Nuevo Modelo de Cultura Organizacional para AEROFAST, en el cual se describen las variables estudiadas y las subvariables correspondientes y se plantean los cambios o los refuerzos necesarios para la Nueva Cultura. Finalmente se definieron las estrategias y los mecanismos para lograr el cambio necesario en cada una de las variables analizadas, así como un plan para la implementación de dicho modelo.

Cabe destacar que las limitaciones del trabajo se debieron principalmente a la información suministrada por la compañía ya que fue muy restringida y en algunos casos errada. El acceso a los empleados que debieron contestar las encuestas fue complicado lo que ocasionó demoras en el trabajo final. Por otro lado, fue dispendioso realizar el Modelo debido principalmente a que es muy dispersa la información acerca de la manera más adecuada de formular la nueva cultura de una empresa.

Derivado de todo lo anterior se diseñó un Modelo de cultura específico para AEROFAST el cual, con el transcurso del tiempo, permitirá que la empresa se consolide en el mercado como una de las mejores ya que el cambio cultural será la base para una transformación que permita alcanzar ventajas competitivas.

## **1. MARCO TEORICO**

### **1.1 ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Desde el momento mismo de la fundación todas las empresas cuentan con un sistema cultural que permite el diferenciamiento entre unas y otras. Este sistema cultural puede ser implantado por los fundadores o simplemente estructurarse con el transcurso del tiempo, pero independientemente de esto, lo más importante es que la cultura define el comportamiento de la empresa, que la identifica y diferencia de las demás.

La cultura organizacional es importante para el desarrollo de la misión y visión de la empresa ya que se constituye como un elemento integrador que ayuda a fortalecer a todos los elementos de la organización y permite la interrelación de estos para cumplir con los objetivos propuestos, logrando así un mejor desarrollo organizacional y creando una ventaja competitiva que conduce al alcance de las metas.

“Las empresas en vía de transformación se organizan para el logro de una visión que unifica y compromete a todos; definen claramente sus criterios de éxito; comparten, aplican y respetan una filosofía de trabajo que, según su creencia es básica para lograr los comportamientos que las conducen a su objetivo; crean mentalidad de mejoramiento y de cambio, ajustan sus estructuras adecuándolas hacia el consumidor, reducen niveles de autoridad para mejorar la integración y disminuir dependencia, modifican el rol de los trabajadores y establecen equipos autodirigidos de trabajo para incrementar su capacidad de respuesta.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MATAMALA, Ricardo. Administración por Políticas. Bogotá; Mc Graw Hill, 1997. pp 15

Las organizaciones se definen como sistemas socioculturales que involucran subsistemas, según Yvan Allaire<sup>2</sup>, una organización tiene tres componentes íntimamente ligados:

- Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc.).
- Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbre; metáforas, acrónimos, léxicos y slogan; cuentos, leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura). Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la acción de los funcionarios predominantes actuales y la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales.
- Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. El tipo de relación con el sistema cultural y el grado de participación en el sistema colectivo de significados puede variar de un empleado a otro, según las particularidades y la experiencia. Sin embargo, como todos los empleados constituyen sus significados a partir de materias primas culturales proporcionadas por la organización, un grado considerable de compartimiento de significados se desarrolla inevitablemente entre los que permanecen por largo tiempo en un mismo medio social.

---

<sup>2</sup> ALLAIRE, Yvan. Cultura Organizacional. Colombia; Legis, 1992. pp 29

Entre el sistema cultural y el sistema socio estructural de la organización existe una relación de apoyo compleja, que puede llegar a ser una fuente importante de tensión y de presión cuando la organización deba adaptarse rápidamente a circunstancias nuevas. Productos de un medio social, político y cultural específico, así como de particularidades históricas de la organización y de una diversidad de contingencias, el sistema cultural y el sistema socioestructural deben desarrollarse de manera armoniosa, el primero para justificar el segundo y el segundo para sostener y reforzar al primero. Sin embargo, esta relación puede perturbarse cuando sobrevengan cambios importantes en el ambiente, repentina o gradualmente y sin que la organización los observe, cuando se observan estos cambios, tratamos de adaptarnos a ellos modificando el sistema socioestructural formal.

## **1.2 HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La idea de concebir a las organizaciones como culturas (donde los miembros comparten el significado de un sistema) es un fenómeno más o menos reciente. Hace quince años se consideraba que las organizaciones eran en su mayor parte, una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas. Contaban con niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y demás. Sin embargo, las organizaciones son algo más. También tienen personalidad, como las personas. Pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. En años recientes los teóricos organizacionales han empezado a reconocer lo anterior, aceptando el importante papel que la cultura desempeña en la vida de los miembros de la organización. Sin embargo, es interesante señalar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se origina hace apenas 45 años en el concepto de la institucionalización.

Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, además de la de sus miembros. Además, adquiere valor propio y no en razón de los bienes o servicios que produce.

“La institucionalización sirve para que los miembros lleguen a comprender, de manera común, cuál es la conducta apropiada y sobre todo sensata. Por tanto, para explicar y prever la conducta de las personas en el trabajo, es importante comprender la composición de la cultura organizacional y también como se crea, mantiene y asimila.”<sup>3</sup>

“Las raíces de la investigación de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica (Mead 1934; Cooley 1922; Blumer 1969) como un planteamiento social y antropológico (Kluckhorn 1951; Levi Strauss 1963) la realidad cultural se considera como construida socialmente (Berger y Luckman 1966) y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales. Llegar a reconocer y utilizar estos símbolos trae el desarrollo de si mismo definido en términos de símbolos culturalmente especificados.”<sup>4</sup>

Es importante tener en cuenta que la cultura de la empresa comienza en el mismo momento de su fundación. “Las costumbres y las tradiciones presentes de una organización, su manera de hacer las cosas en general, se deben en gran medida a lo que hayan hecho antes y al grado de éxito que haya alcanzado con esas actitudes. Esto conduce a la fuente básica de la cultura organizacional: sus fundadores. Los fundadores de una organización suelen tener un impacto central en la cultura primitiva organizacional, incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización, etc. Son

---

<sup>3</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México; Prentice Hall, 1993. pp 619

<sup>4</sup> DENISON, Daniel. Cultura Corporativa y Productividad . Colombia; Legis, 1991. pp 25

dueños de la idea de lo que debe ser la organización y no están limitados por costumbres o ideologías anteriores.”<sup>5</sup>

### 1.3 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

En el desarrollo del estudio de la Cultura Organizacional se han presentado diferentes definiciones por parte de los autores de la administración de los cuales algunos de los más representativos son:

- ✓ DENISON. “Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema organizacional, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de refuerzo y ejemplo a esos principios básicos”<sup>6</sup>
- ✓ CHIAVENATO. “La cultura organizacional reposa sobre un sistema de creencias , valores tradicionales y hábitos, como forma aceptada y estable de interrelación y de relaciones sociales típicas de cada organización”<sup>7</sup>
- ✓ STONER, FREEMAN, GILBERT. “Serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización”<sup>8</sup>
- ✓ ROBBINS. “Sistema de significado compartido. Las organizaciones tienen culturas que gobiernan el comportamiento de sus integrantes. En cada organización hay sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado a lo largo del tiempo. Estos valores determinan en gran medida qué ven los empleados y cómo responden a su mundo.”<sup>9</sup>
- ✓ SCHEIN. “Patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía problemas para adaptarse al exterior e integrarse

---

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México; Prentice Hall, 1993. pp 628

<sup>6</sup> DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá; Legis, 1991.

<sup>7</sup> MENDEZ, Carlos. Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. Bogotá; Universidad del Rosario, 1984.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se conserve válido y, por tanto, deseable para enseñarle a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas de analizarlos y de sentirlos”<sup>10</sup>

- ✓ GORDON. “La parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización”<sup>11</sup>
- ✓ HUNT. “La cultura organizacional consiste en aquellos supuestos y creencias básicas compartidos que han ido evolucionando, a menudo de forma implícita y casi inconsciente, desde que se fundó la firma. Estos supuestos se relacionan con la supervivencia de la firma y con sus métodos de integración”<sup>12</sup>

Como elemento integrador de todos los aspectos que conforman la cultura organizacional y como base teórica del presente estudio se decidió tomar como elementos a ser evaluados, los criterios presentados por el Dr. Carlos Méndez Álvarez, dada su amplia trayectoria en la investigación de la cultura organizacional en Colombia y la claridad de su enfoque, el cual define la cultura organizacional o corporativa como “La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos ”<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> MENDEZ, Carlos. Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. Bogotá; Universidad del Rosario, 1984.

<sup>11</sup> GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. México; Prentice Hall, 1997.

<sup>12</sup> HUNT, John. La dirección de personal en la empresa. España; MacGraw Hill, 1993. pp.113

<sup>13</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Un Marco teórico para el concepto de cultura organizacional. Bogotá; Universidad del Rosario, 1984.



## 1.4 VARIABLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con los estudios adelantados por el Dr. Carlos Méndez Álvarez, se han definido cuatro variables fundamentales para la evaluación de la cultura organizacional en las empresas colombianas: el concepto que tiene el líder sobre el hombre, la estructura de la organización, el clima de la organización y el sistema cultural . A continuación se define cada una de ellas y se identifican algunas subvariables que las integran.

### 1.4.1 El Concepto que tiene el líder sobre el hombre

La idea sobre la naturaleza de la conducta humana llevan al fundador y/o el líder a construir "un concepto" sobre los empleados que determina el marco para las relaciones sociales en la organización, derivado de las teorías administrativas que aplique y que de manera inconsciente incorpora y manifiesta en las conductas que asume al tratar y relacionarse con sus empleados.

Las diferentes teorías administrativas que enfocan el concepto que el líder tiene sobre el hombre se presentan a continuación<sup>14</sup>:

- ✓ FREDERICK TAYLOR. Es el fundador de la Teoría de la Administración Científica que considera al hombre como un ser individual carente de ingenio, iniciativa y creatividad, y considera que es un instrumento de producción, defiende la selección científica del trabajador, recalca que la iniciativa y creatividad no son primordiales en el comportamiento del trabajador. Establece que el trabajo físico es más importante que el trabajo mental, busca mejorar la eficiencia a través de la racionalización del trabajo. Resalta la aplicación de la supervisión al trabajador a través del estudio de tiempos y movimientos de cada actividad. Plantea en su teoría que los

---

<sup>14</sup> BOLIVAR, Maria. CLAVIJO, Sonia. Evaluación de la cultura corporativa en el centro de atención ambulatoria Tunjuelito ISS, Bogotá; Tesis Universidad del Rosario, 2000.

errores administrativos son los que más afectan la eficiencia laboral del individuo y crea conflictos laborales.

Taylor considera que la naturaleza individual del hombre es una circunstancia que favorece al empresario porque fomenta la competencia entre los trabajadores, tipifica el hombre en dos genealogías: hombre trabajador – hombre empresario, enfatiza en la visión del hombre como un ser económico y en la visión del ser humano como un elemento de producción que debe producir para recibir remuneración. Para el hombre trabajador la motivación fundamental es el salario porque al satisfacer sus necesidades le otorga una mejor calidad de vida, reitera que el mejor estímulo para el individuo es su salario y considera al castigo como una herramienta para lograr el cumplimiento de las labores. Para el hombre empresario los costos de producción bajos, la eficiencia y la productividad son sus motivaciones fundamentales.

- ✓ HENRI FAYOL. Desarrolla su teoría considerando al hombre como un ser integral y psicosocial, con la suficiente creatividad de realizar un plan y ejecutarlo, enfatiza que el hombre es un ser inteligente con iniciativa, con la capacidad de concebir ideas y desarrollarlas. Establece la racionalización de la organización, enuncia catorce principios que engloban toda su teoría: división del trabajo, unidad de mando, unidad de dirección, jerarquía, centralización, disciplina, orden, estabilidad del personal, equidad, iniciativa, subordinación del interés particular al general, espíritu de equipo y remuneración.

Para Fayol el salario no es el único incentivo para el trabajador, existen otras motivaciones que deben estimular al trabajador como organizar servicios de bienestar y una tarea fundamental de las directivas es estimular a los trabajadores. Propone una visión del ser humano como ser racional en busca de la adaptación del hombre a la máquina, considera que el hombre debe buscar su mejor ubicación en la empresa para su mejor desempeño, insiste en la estabilidad del personal porque las modificaciones en los

cargos necesitan de un tiempo prudencial para que se logre desempeñar de una manera adecuada. La preparación y capacitación del trabajador son fundamentales para que la calidad del desempeño de las actividades del profesional sea la adecuada.

- ✓ ELTON MAYO. Es el creador de la teoría de las Relaciones Humanas que considera al hombre como un ser social, cuya actividad social más importante es el trabajo, donde el nivel de producción lo determina el trabajo y debe ser una fuente de satisfacción para el trabajador. Mayo busca otorgar al trabajador estabilidad personal antes que estabilidad financiera para la organización, conceptúa al hombre como un ser social que requiere relacionarse con los compañeros; y condiciona el rendimiento, la moral y satisfacción a la integración del trabajador al grupo industrial. El nivel de competencia del trabajador lo establece su nivel de relaciones sociales y de eficiencia, no su capacidad de realizar en forma correcta los movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido.

Los principios de su teoría siguen los siguientes postulados: considerar al trabajo como fuente de satisfacción para el trabajador, la empresa no debe producir objetos o servicios sino generar satisfacción para el trabajador. Las actitudes positivas y la motivación son primordiales para la efectividad de la empresa. Considera la organización como un grupo humano organizado informalmente en muchos subgrupos.

En esta teoría los individuos son motivados por la necesidad de reconocimiento, aprobación social y de participación de los grupos sociales en los que conviven, le da importancia a la comunicación porque su ausencia genera grandes conflictos para la empresa, los conflictos personales generan alteraciones en la comunicación, aumento de la rotación del personal, baja moral, cansancio rápido y disminución de los niveles de desempeño.

- ✓ PETER DRUCKER. Conceptúa que el hombre es el trabajador del conocimiento, único elemento dentro de la organización capaz de manejar

información de manera racional sí se da la capacitación, entrenamiento y motivación adecuadas para la ejecución del mismo, logrando así su satisfacción personal.

Al igual que Mayo, Drucker considera que el hombre requiere motivación, busca la capacitación integral del individuo, desarrollando el talento humano a nivel personal y laboral, creando así las motivaciones. El ser humano es un ser apto para asumir responsabilidades que no se limitan solamente al manejo operativo y de información de manera racional.

- ✓ EDGAR SCHEIN. Considera que la principal motivación del hombre debe ser la remuneración económica, así puede lograr eficiencia en las labores realizadas, aunque lo considera como un ser complejo dispuesto a aprender nuevas motivaciones.

Desarrolló su teoría con base en cuatro suposiciones a saber: suposiciones racionales económicas (incentivo económico como principal motivación), sociales (necesidades sociales como fuente de motivación), de autorrealización (establece cinco clases de motivación para lograr la máxima realización de las personas) y complejas (expone la complejidad y variabilidad de los individuos que crea un mecanismo para que se conjuguen un complejo esquema de motivos).

- ✓ MAX WEBER. Describió la Teoría Burocrática que explica el concepto del ser humano desde una perspectiva organizacional desempeñando diferentes roles y debe caracterizarse por su forma flexible de asumir los cambios, junto con su capacidad de tolerancia e insistencia en superarse y realizarse. Una organización debe ser impersonal, debe realizar formalización de la selección, promoción y transferencia de los funcionarios. La organización burocrática tiene los siguientes elementos: zona de jurisdicción, jerarquía de cargos y autoridad, oficina, carácter de experto de los miembros de la organización, importancia de los deberes oficiales para el funcionario y reglas generales para aprenderse. Considera que el ser humano reacciona como un ser organizacional en su posición jerárquica.

El concepto que el líder tiene sobre el hombre influye significativamente en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que a la vez se reflejan en el sistema cultural, la estructura de la organización y el clima que perciben los individuos.

Describir las características de esta variable en el ámbito de las teorías y las premisas que de ella surjan implica indagar en aspectos tales como la relación entre: el hombre y productividad, el hombre y el salario, el hombre con eficiencia, productividad y capacitación, iniciativa y creatividad, el hombre y su sociabilidad, las condiciones laborales y la relación hombre y organización.

#### **1.4.2 La Estructura de la organización**

El comportamiento del hombre en su trabajo se proyecta en la estructura a la cuál pertenece. Cumple funciones básicas tales como racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos. Asigna claramente responsabilidades y determina parámetros de comportamiento laboral de acuerdo a la división del trabajo definiendo los límites de influencia que tiene cada cargo. Identifica la dinámica sobre la cuál opera la organización en términos del poder, toma de decisiones a partir de la jerarquización, autoridad, centralización y coordinación.

Los elementos anteriores que caracterizan a la estructura de la organización condicionan y prescriben el comportamiento laboral del individuo definiendo la forma como ha de comportarse en el desempeño de su cargo y a su vez influye en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por todos los miembros, expresados por los manuales de funciones de cargo, los procedimientos, las normas técnicas y otros componentes que subordinan los comportamientos sociales dentro de tal estructura.

La estructura puede clasificarse en los siguientes tipos:

- Estructura simple: organización que generalmente tiene uno o dos niveles verticales, es dinámica, flexible, de bajo costo y con autoridad centralizada.

- Estructura funcional: relaciona especialidades ocupacionales similares.
- Estructura divisional: organización que incluye unidades autónomas, son independientes entre sí y poseen un dirigente común.
- Estructura matricial: asigna especialistas a los departamentos funcionales según proyectos, encabezados por un administrador de proyectos.
- Estructura de red: son organizaciones pequeñas que dependen de otras de mayor complejidad para realizar sus funciones.

Las variables que se utilizaran para el análisis de la estructura de la organización son:

**División del Trabajo.** La división del trabajo concierne una especialización de los trabajadores de acuerdo a sus capacidades y habilidades en una actividad para lograr resultados más óptimos, se relaciona con la ubicación adecuada de actividades entre individuos y áreas de organización. Implica subdivisión de las actividades, es fundamentada en las capacidades y habilidades de los trabajadores y/o de las áreas, permitiendo lograr una mayor eficiencia.

Existen varios enfoque teóricos sobre la división del trabajo<sup>15</sup>:

- ✓ TAYLOR. Para este autor las directivas señalan una tarea específica a cada miembro de la organización, apoyando la especialización individual de las actividades. Según su teoría cada trabajador idealmente debe dedicarse al desarrollo de una labor predominante.
- ✓ FAYOL. La distribución de las actividades sigue las pautas de la departamentalización, enfocada hacia la especialización de un equipo humano en actividades específicas.
- ✓ WEBER. Destaca la división sistemática y especialización del trabajo, conceptúa que la profesionalización de los individuos es fundamental para cumplir con las normas y procedimientos.

- ✓ MAYO. Puntualiza que la división del trabajo debe realizarse según el grado de habilidades y capacidades.

La delegación es necesaria para una adecuada distribución del trabajo, conservando la autoridad principal debe realizarse teniendo en cuenta las capacidades del trabajador, la disponibilidad del tiempo del trabajador a quien se le va a delegar y evaluar las actividades delegadas.

**Autoridad.** Es la capacidad de ejercer poder en otros para desarrollar procesos, adoptar conductas y llegar a una toma de decisiones en forma correcta. La responsabilidad es un concepto que viene correlacionado con el de la autoridad porque cuando esta se otorga, implica una delegación de responsabilidades que deben asumirse, analiza la habilidad en la toma de decisiones y favorece la coordinación de actividades. La autoridad adquiere una dimensión trascendental en la estructura de la organización porque implica mayor compromiso en los individuos, con su adecuada aplicación define mayores niveles de eficiencia, requiere un sistema de control permanente, permite desarrollar motivación e incentivos para los trabajadores, define líneas de mando, especifica ejecución de labores, define funciones y permite coordinación entre las diversas áreas de la empresa.

La centralización de autoridad busca que las decisiones fundamentales de la organización las asuma un área jerárquica específica lo cual facilita la dirección y el control, permite uniformidad de las políticas, prácticas y decisiones; crea un ambiente propicio para la supervisión pero implica que los procesos sean más lentos. La descentralización de autoridad se refiere a empresas en expansión que para asegurar mejores resultados implementan procesos de delegación para especializar funciones, disminuye los niveles de control agilizando la toma de

---

<sup>15</sup> BOLIVAR, Maria. CLAVIJO. Op. Cit; p. 7

decisiones, otorga más independencia, disminuye los controles y agiliza los procesos.

La autoridad se manifiesta cuando en la organización se acepta el poder de la persona que la ejerce, para que el ejercicio de la autoridad no se convierta en autoritarismo deben tenerse en cuenta las diferencias individuales de los integrantes de la entidad en cuanto a situación económica, condiciones físicas, cargo y aspectos psicológicos.

Las funciones básicas de la autoridad son facilitar el compromiso y la responsabilidad, consolidar la toma de decisiones y favorecer la coordinación de actividades.

La autoridad se clasifica en dos tipos a saber:

- Autoridad informal: otorgado por los mismos empleados y subordinados, dependiendo del nivel de aceptación de los mismos; ofrece mayor flexibilidad en la estructura de la empresa, favorece las relaciones interpersonales y estimula la participación.
- Autoridad formal: se presenta cuando la sociedad aporta el sistema de derechos que le otorga a los individuos la capacidad de adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las actividades de una organización.

Las concepciones teóricas sobre autoridad son<sup>16</sup>:

- ✓ TAYLOR. Considera que las empresas deben tener una cabeza única con los niveles máximos de autoridad y responsabilidad, que se manifiesta en una jerarquía simple: niveles directivos, supervisores y operarios. La autoridad puede ser ejercida por varias personas sobre el mismo trabajador, lleva implícita la noción de varios supervisores, pero pretende

---

<sup>16</sup> BOLIVAR, Maria. CLAVIJO. Op. Cit; p.7



lograr que cada individuo desempeñe pocas funciones. Este concepto de autoridad permite establecer una relación directa entre operarios y supervisores, exige evaluadores integrales que verifiquen las labores, orientando la adecuada realización de actividades y excluye al nivel operativo de la toma de decisiones.

- ✓ FAYOL. Puntualiza que la autoridad debe ser estatutaria y personal, establece la existencia de varios niveles de autoridad, aunque reconoce una sola directiva de la empresa, considera que la autoridad y la responsabilidad que lleva implícita es proporcional al nivel jerárquico del trabajador. Considera que la autoridad, jerarquía y responsabilidad aumentan a medida que asciende el nivel de ubicación del individuo en la empresa. Plantea que al aumentar la escala jerárquica la expresión de la capacidad administrativa del individuo aumenta pero la capacidad técnica disminuye. Establece principios como la jerarquía en la que una serie de jefes conforman una cadena en la cual asciende y desciende la información de la empresa y destaca la unidad de dirección que consiste en señalar un solo jefe y un solo programa para el conjunto de actividades que en la entidad están relacionadas con el mismo objeto.
- ✓ WEBER. Reconoce que la autoridad es la probabilidad de que una orden sea acatada, implica el derecho a mandar y el deber de obedecer. Reconoce tres tipos de autoridad: tradicional, que se refiere a la autoridad que se transfiere por herencia; carismática, otorgada por la personalidad y la capacidad de liderazgo; y legal – racional, adquirida por méritos y nivel técnico.
- ✓ MAYO. Considera que la autoridad debería ejercerse por jefes democráticos, estimulando el espíritu de equipo y mejorando el bienestar de los miembros de la organización.

**Coordinación.** La coordinación implica una unificación de trabajadores de diferentes áreas y actividades para lograr un objetivo común y colaboración mutua, requiere un trabajo en equipo, permite unificar esfuerzos y resultados que facilitan la consecución de objetivos. La división del trabajo implica un nivel alto de coordinación para establecer un esfuerzo sincronizado de todas las áreas para desarrollar las funciones y lograr los objetivos.

Las organizaciones con coordinación deficiente presentan conflictos repetitivos, crean ambientes propicios para la mala utilización de los recursos, aumentan los costos y puede generar duplicidad de tareas.

**Estructura y estrategia.** La estructura y la estrategia están estrechamente vinculadas ya que la estructura debe seguir a la estrategia. Por tal motivo cuando la administración debe realizar los cambios necesarios en su estrategia tendrá que modificar la estructura de acuerdo a estas. Las exigencias de mercado y otros factores determinan la necesidad en las organizaciones de definir estrategias que les permitan ser competitivos.

Las empresas requieren desarrollar un pensamiento estratégico con miras a garantizar su supervivencia y crecimiento. La configuración estratégica es primordial en la estructura de la entidad, define el marco contextual que dirige el destino de la organización y se compone de seis elementos:

- Las directivas que definen las estrategias y realizan la toma de decisiones primordiales para la empresa.
- El direccionamiento indica el horizonte de la organización; está relacionado con las normas, valores y creencias compartidos y soportes de la misión – visión de la empresa.
- Diagnóstico estratégico que comprende la auditoria del entorno, de la cultura corporativa y de la competencia.

- Proyección estratégica que es un mecanismo para aprovechar fortalezas y oportunidades para atenuar las amenazas y debilidades.
- Plan operativo que implica la definición de actividades concretas y alcances de la organización.
- Evaluación y control que pretende monitorear los estándares de desempeño en un contexto dinámico para retroalimentar a la empresa sobre los resultados del análisis de los mismos.

**Estructura y tecnología.** La tecnología se emplea para transformar en la organización insumos en productos terminados, existe una relación entre la efectividad de las empresas y la concordancia entre la tecnología y la estructura.

**Estructura y entorno.** Las organizaciones modernas están sujetas a los caminos de su entorno. Variables económicas, políticas, tecnológicas, sociales, de mercado y otras, afectan las organizaciones y las obligan a comportarse de forma proactiva que les permita ser eficientes en mercados dinámicos y cambiantes. El entorno ejerce una influencia importante en la estructura, la capacidad de respuesta que tenga la organización a los cambios de su entorno produce diferentes tipos de empresas donde unas más que otras se adaptan mejor en entornos dinámicos e inciertos.

### **1.4.3 El Clima de la organización**

El clima organizacional es variable de la Cultura corporativa en razón de que influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva.

Puede afirmarse que el Clima Organizacional incluye elementos que caracterizan a la organización formal e informal de una organización, y a su vez las relaciones interpersonales que puedan surgir dentro de la misma. Es percibido por el individuo, determina su comportamiento e incide en los niveles de motivación; bajo

los cuales el individuo se desempeña y a su vez desarrolla sus necesidades e intereses. Refleja actitudes y niveles de motivación en el desempeño de sus funciones, causadas generalmente por elementos que la organización le proporciona al trabajador, como son, recompensas, incentivos y reconocimiento dentro de sus funciones laborales y dentro de su grupo. Proyecta creencias frente a los hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización: se relaciona directamente con los paradigmas creados por los miembros de una organización; que en ocasiones vienen desde su fundación, y que hacen que los individuos compartan una conciencia colectiva frente a situaciones típicas dentro de la compañía.

Algunos conceptos de los diferentes teóricos sobre clima organizacional son:

- ✓ ROBBINS. Es la percepción relativamente uniforme de la organización, esto significa que tiene características comunes: la percepción es descriptiva, puede distinguir a una organización de otra e integra sistemas de variables individuales, grupales y organizacionales.

El comportamiento presenta dos variables:

- Aspectos visibles: conformado por estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, autoridad formal y cadenas de mando.
  - Aspectos ocultos: conformado por las actitudes, percepciones, normas de grupo, interacciones informales y conflictos interpersonales e intergrupales.
- ✓ CHIAVENATO. Lo constituye el medio interno de la organización. Incluye diferentes aspectos como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas, los valores y los reglamentos internos. El clima organizacional es el resultado del proceso de relaciones formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.
  - ✓ GIBSON. - IVANCEVICH.- DARLELLY. El clima comprende la naturaleza del empleo, el interés que un individuo desarrolla por el trabajo, el tipo de

sistema de retroalimentación o sistema de revisión del rendimiento que existe en la compañía. La definición de clima organizacional está basada en la motivación que el individuo pueda lograr en el desempeño de su trabajo.

- ✓ MAYO. Con la teoría de las relaciones humanas deben introducirse nuevas técnicas en la actividad administrativa tales como:
  - Aumento de la productividad con una integración social adecuada.
  - Desarrollo de grupos de carácter informal con la creación de relaciones interpersonales que permitan integrar al individuo a la organización.
  - Existencia de un líder formal cuya autoridad se basa en la estructura de la organización, creando un clima laboral que favorezca el desempeño de sus subalternos.
  - El comportamiento social del grupo fundado en normas y valores.
  - La motivación es un pilar fundamental para optimizar el rendimiento y desarrollo de los miembros de la organización.
- ✓ STONER Y FREEMAN. Es la serie de sentidos importantes dentro de la organización divididos en aspectos formales o abiertos (metas, tecnología, estructura, políticas, procedimientos y recursos financieros) y aspectos informales u ocultos (percepciones, actitudes, sentimientos, valores, interacciones informales y normas de grupo).

#### **Propiedades del clima organizacional.**

- Desafío y responsabilidad: la sensación de ser autónomo, desempeñarse eficientemente en pro de sí mismo y de la organización.
- Recompensas: sensación de recompensas adecuadas, justas y equitativas.
- Calor humano y apoyo: compañerismo en el ambiente de trabajo, solidaridad.
- Riesgos y aceptación: el individuo dispone o no de la capacidad de tomar decisiones. Se debe reflejar tolerancia para con los empleados.
- Identidad organizacional: sentido de pertenencia.

- Normas y expectativas para el desempeño: importancia del desempeño y claridad de las expectativas relacionadas con el desempeño.

Las variables a ser evaluadas son<sup>17</sup>:

**Objetivos.** Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la empresa en la cual trabaja, esto por cuanto la tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales puedan alcanzar mejor sus objetivos personales los trabajadores, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización, de esta forma en la integración hombre – organización por la identificación de objetivos se podrán obtener resultados.

**Cooperación.** La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de objetivos organizacionales. La cooperación es un proceso que puede presentarse a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales fuera del trabajo). La cooperación se conoce como el proceso social mediante el cual dos o más sujetos o grupos unen sus esfuerzos individuales a fin de lograr objetivos comunes. Para ello cada uno aporta en la medida de sus posibilidades.

**Liderazgo.** La función de liderazgo se encuentra relacionada con la de autoridad. El líder es la persona que por sus capacidades y condiciones personales puede orientar y llevar a otros hacia el logro de objetivos. La autoridad, conferida a un individuo por la posición que ocupa de acuerdo a la estructura de la organización, le permite desarrollar un liderazgo de carácter formal; esto es, impuesto y donde los subordinados obedecen más por temor y respeto que por convicción. Cuando

---

<sup>17</sup> MENDEZ, Carlos. El Hombre en la Organización: Tres Ensayos. Bogotá; Ediciones Rosaristas, 1984.

el líder ejerce influencia sobre los subordinados sin necesidad de acudir a la autoridad que le confiere su posición dentro de la organización, se habla de líder natural, éste puede causar repercusiones en el desarrollo empresarial, o puede ser responsable de traumatismos y dificultades en el adecuado y armónico desenvolvimiento del trabajador.

**Toma de decisiones.** El proceso de toma de decisiones es considerado como criterio importante en el desarrollo del proceso de dirección. Las decisiones que se toman en la organización permiten definir lineamientos y cursos de acción que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El proceso de decisiones recae sobre los niveles superiores de la administración. La forma como se presenta incide, en el clima de la organización ya que afectan en una u otra forma a muchos individuos, a otras empresas y a otras entidades; por esto la toma de decisiones implica no solamente conocer con profundidad las condiciones internas y técnicas de la decisión sino también de las consecuencias externas y humanas de ellas.

En el concepto del enfoque de las relaciones humanas, el proceso de decisiones debe abrirse a todos los niveles de la organización. El trabajador puede encontrar en su trabajo situaciones que le permitan tomar decisiones.

**Relaciones interpersonales.** La pertenencia del hombre a las organizaciones formales le permiten interactuar con los compañeros de trabajo. El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en situaciones de carácter asociativo. La posibilidad del individuo de desarrollar comportamientos de carácter asociativo o disociativo en los grupos formales e informales en la organización con los superiores y compañeros de trabajo, determinan la necesidad de conocer la forma como tales procesos se realizan al ser tomados como factores de integración y motivación.

**Motivación.** El hombre en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. El elemento que induce al hombre al desarrollo de sus potencialidades para tal fin, se conoce como la motivación que en el sentido psicológico se entiende como la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento con miras a la satisfacción de una o más determinadas necesidades, por lo anterior, el gerente o supervisor debe orientar sus esfuerzos a fin de crear condiciones en el trabajador, que permitan que la organización opere adecuadamente en la acción del trabajo individual, de grupo e intergrupalo.

**Control.** El control permite saber, si el trabajo realizado en un tiempo determinado, ha permitido cumplir con los objetivos planteados para la empresa definidos en el proceso de planeación. El individuo debe evaluar su gestión y comprobar el cumplimiento de metas a fin de decidir nuevas líneas de acción que le permitan el logro de los objetivos planteados a nivel individual y que permitan alcanzar los de grupo y finalmente los de la organización total.

Según Mayo la supervisión debe colocarse en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros se oriente con naturalidad. Los supervisores deben ser adiestrados de tal manera que adquieran la destreza de escuchar, entender y suscitar cooperación.

#### **1.4.4 El Sistema cultural**

El sistema cultural tiene relación con el aprendizaje que el individuo tiene a través de hechos observables que percibe por sí mismo en su experiencia dentro de la organización. De esta forma aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva tales como ideología, valores, costumbres, creencias, mitos, ritos, símbolos, historias. Los anteriores elementos de la conciencia colectiva vigente los internaliza y proyecta en las relaciones interpersonales de carácter laboral y personal. Por esta razón el sistema cultural influye en la creación de la conciencia colectiva de los miembros de la



organización y es un reflejo entre otros del concepto que tiene el líder acerca del hombre en la organización y la estructura.

Los elementos que influyen en el sistema cultural son: la sociedad circundante, la historia de la organización, los líderes pasados, los factores de contingencia; es decir, el sistema cultural es un elemento dinámico que se utiliza de manera diferente por cada empleado y es transformado por ellos durante el proceso de interpretación de los hechos o acontecimientos de la organización

Algunas de las definiciones teóricas sobre sistema cultural son<sup>18</sup>:

- ✓ TAYLOR. Se encarga de mostrar el sistema cultural de una manera más vivencial del ser humano, resaltando cómo a través de las experiencias y el contacto con el medio, éste las asimila y permite que puedan ser transmitidas a otras generaciones.
- ✓ STONER. Define el sistema cultural de las organizaciones como el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan la forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización.
- ✓ SHEIN. Define el sistema cultural como un modelo de presunciones básicas y creencias, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

---

<sup>18</sup> BOLIVAR, María. CLAVIJO. Op. Cit; p.7

“El sistema cultural de la organización se basa en las interacciones de las personas. Ellos nos capacitan para hacer deducciones o afinar y, por tanto, dar sentido, a acciones, acontecimientos y comunicación. El idioma, los símbolos, las historias, las leyendas y las lecciones simbólicas son mecanismos importantes de transferencia cultural.”<sup>19</sup>

## HISTORIAS, MITOS Y LEYENDAS

Estos artefactos se basan en hechos y se utilizan para transmitir valores oralmente de modo atractivo, entretenido, y sobretodo repetido. Como las culturas se desarrollan a través de las interacciones, la naturaleza oral de las historias, mitos y leyendas las convierte en mecanismos muy potentes.

## RITOS, RITUALES, CEREMONIAS

Los eventos especiales son una oportunidad para reforzar los valores de una corporación. Las ceremonias de graduación, la imposición de escudos servicio, la obtención de un premio institucional, la distinción de un funcionario, la promoción o el retiro de un empleado son ejemplos de ocasiones que pueden y deben ser aprovechadas para reiterar y consolidar los valores que apoyan una cultura.

Todas estas ceremonias y ritos permiten destacar valores que inspiran la vida de una organización, a la vez que crean ante los funcionarios imágenes dignas de ser imitadas.

## **1.5 MODIFICACION DE LA CULTURA**

La cultura en una organización cambia y evoluciona de forma natural y se ve sometida a influencias del entorno que la presionan para evolucionar y crecer, lo que la conduce a una mayor complejidad y le da un mayor grado de diferenciación. Adicionalmente, el cambio puede ser intencional, programado por

---

<sup>19</sup> HUNT, John. La Dirección de Personal en la Empresa. España; Mc Graw Hill, 1993. pp 120

los directivos de la compañía que buscan con ello encaminar la organización al alcance de sus metas y lograr una mayor eficiencia, un mayor rendimiento y productividad, a través de un control ideológico promovido desde diferentes direcciones y que afectará al resto de las variables de la organización.

El principio de la Cultura enfatiza la importancia de que todos los niveles jerárquicos de la organización deben ser como una sola persona, al compartir principios, valores y creencias que les permita tener una personalidad propia y diferente dentro del mercado en que participa.

Una cultura no se puede clasificar ni en buena ni en mala, sino simplemente en diferente. Lo que si se puede decir, es que en la medida que una cultura sea sana competitivamente hablando, le ayudará o no a una organización a alcanzar sus propósitos y metas de negocio. Cuando una cultura organizacional ya no ayuda a alcanzar los resultados de negocio esperados, o incluso, se lo impiden, es tiempo de renovarla.

De esta manera, evaluar la cultura actual de una organización requiere de mucha madurez y modificarla requiere que la organización incorpore nueva información útil para alcanzar sus objetivos.

“La cultura se puede modificar si se modifican los valores y las creencias de la organización a través de nuevos paradigmas, nueva información, nuevos conocimientos y nuevas experiencias. Una cultura organizacional bien diseñada es un factor multiplicativo que ayuda a la organización a cumplir con su misión de negocio y a destacarse de entre sus competidores, pues esta tiene una profunda influencia en todos sus colaboradores y hace que en cada uno de ellos, de manera

natural e inconsciente, su conducta resuelva de manera efectiva los requerimientos y necesidades de sus clientes.”<sup>20</sup>

Algunos puntos importantes que se deben considerar para cambiar la cultura de una organización son:

- ~ Los líderes de la organización deben convertirse en modelos positivos mediante su comportamiento.
- ~ Crear nuevos relatos, símbolos y rituales para reemplazar los actuales.
- ~ Seleccione, apoye y si puede ascienda a los empleados que adoptan los nuevos valores que se buscan.
- ~ Rediseñe los procesos de socialización para ajustarlos a los nuevos valores.
- ~ Cambie el sistema de recompensas para estimular la aceptación de un nuevo conjunto de valores.
- ~ Reemplace las normas no escritas por unas explícitas y claras que se deben cumplir.
- ~ Sacuda las subculturas actuales por medio de transferencias, rotaciones y/o despidos.
- ~ Trabaje para obtener el consenso del grupo de compañeros mediante la participación de los empleados y la creación de un clima con un alto nivel de confianza.

## **1.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Los principios corporativos que deben estar presentes en todas las organizaciones y que son responsabilidad directa de la alta gerencia corresponden a la definición de la Misión, Visión y Objetivos corporativos, los cuales fomentan en la empresa la participación de los empleados al logro de los objetivos comunes.

---

<sup>20</sup> ALVARES TORRES, Martín. Manual de Competitividad. México; Panorama, 1998. pp 97-100

Las organizaciones deben hacer explícitos los valores y principios que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos, así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores. Las compañías tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución.

Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa. Por su parte, los empresarios deberán establecer programas de mercadeo corporativo interno, dirigidos a los integrantes de la institución y monitoreados en forma permanente. Los programas de inducción deben ser rediseñados para incluir la axiología corporativa relacionada en el entendimiento y la incorporación de los valores de la organización y su aplicación en la vida diaria de la empresa.

## VISION

La visión se define como “La forma de visualizar la organización en el futuro, el sueño que se ha propuesto alcanzar y que ha de guiar las acciones en general.”<sup>21</sup> Esta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que pueden ser utilizados para propiciar una percepción compartida de las necesidades de cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

---

<sup>21</sup> MATAMALA, Ricardo. Administración por Políticas. Bogotá; Mc Graw Hill, 1997. pp 109

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos, es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

## MISION

La misión puede verse como “La función de la empresa en su sentido más amplio, tanto en el presente como en el futuro, su razón de ser y existir. La misión no implica juicios de valor, ni es la responsabilidad social de la empresa ni un “superobjetivo” permanente.”<sup>22</sup>

La declaración de la misión es “una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados”.

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios; mercados, filosofía y tecnología básica. Una declaración de la misión debe: (1) definir cómo es la organización y cómo querría ser. (2) es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo. (3) diferenciar a una organización cualquiera de las demás. (4) servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y (5) hacer su declaración en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.

## OBJETIVOS CORPORATIVOS

“Son blancos precisos y bien especificados que pueden medirse, y que se desea alcanzar en un tiempo determinado. El logro de los mismos hace posible que la organización avance en el cumplimiento de su visión.”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> MATAMALA, Ricardo. Administración por Políticas. Bogotá; Mc Graw Hill, 1997. pp 110

<sup>23</sup> Ibid.

## **1.7 DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA MEDIR CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las encuestas empleadas en este trabajo para medir el concepto que tienen el líder sobre el hombre, la estructura de la organización y el sistema cultural son modelos propuestos por el Dr. Carlos Méndez Álvarez (1984), ajustados a las empresas colombianas de acuerdo con sus investigaciones. Se decidió tomar como base estos estudios debido a la claridad con que se definen las variables y los diferentes conceptos que involucran, además de que se adecua a los objetivos propuestos para este proyecto.

El modelo de encuesta utilizado para evaluar la cultura organizacional puede consultarse en el Anexo 1, y en el Anexo 2 se encuentra la descripción de los propósitos que se pretenden alcanzar en la evaluación de cada una de las variables analizadas. A continuación se describen los objetivos de cada instrumento empleado.

### **Instrumento empleado para identificar el concepto que tiene el líder sobre el hombre.**

El instrumento utilizado para realizar el estudio del concepto que tienen el líder sobre el hombre en la organización cuenta con veinte (20) preguntas; doce (12) de las cuales aplican la asignación de calificativos para categorizar cada parámetro contemplado y ocho (8) son preguntas cerradas con cinco opciones, para evaluar seis variables de hombre como instrumento de producción, relación hombre salario, eficiencia y productividad, iniciativa y creatividad, hombre como ente social, condiciones laborales y relación hombre con organización.

## **Instrumento empleado para la evaluación de la estructura de la organización**

El instrumento empleado para realizar la evaluación de la estructura organizacional cuenta con sesenta y tres (63) ítems, ocho (8) permiten describir características propias de la organización y cincuenta y cinco (55). Se analizaron las siguientes variables: división del trabajo, autoridad, coordinación, estructura y estrategia, estructura y tecnología y estructura y entorno.

## **El instrumento para medir el clima organizacional IMCOC**

Se encuentran diferentes técnicas para medir el clima organizacional, de las cuales las más citadas y sus criterios de evaluación son:

- E.C.O. Mide variables como relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de la dirección, valores colectivos.
- T.E.C.L.A. (Test de Clima). Se identifican las necesidades de logro, poder y afiliación y variables como normas de excelencia, claridad organizacional, calor y apoyo, conformidad, recompensa, salario, seguridad, responsabilidad.
- I.M.C.O.C. (Instrumento para Medir el Clima Organizacional en las empresas Colombianas). Inspirado en la teoría de las relaciones humanas a partir de los planteamientos de Elton Mayo, contempla variables como objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. Según el IMCOC el nivel de satisfacción o insatisfacción de los miembros de la organización depende de su cargo y la variable que se estuviera analizando.



Para el desarrollo del presente estudio se decidió tomar como instrumento para evaluar el clima organizacional el I.M.C.O.C propuesto por Patricia Pérez y Marcela Rodríguez en “Modelo de Análisis para las Organizaciones Colombianas en el marco teórico de las Relaciones Humanas” (Trabajo de grado, Universidad del Rosario, 1981), dada su claridad y objetividad.

El instrumento empleado consta de cuarenta y cinco (45) preguntas de tipo cerrado que analizan siete variables que son tenidas en cuenta en el análisis del clima organizacional.

### **El instrumento para evaluar el Sistema cultural**

El instrumento empleado para evaluar el Sistema Cultural permiten identificar características propias de la empresa, consta de quince (15) ítems, los cuales están diseñados para respuestas de tipo abierto.

## 2. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CULTURA ACTUAL

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE AEROFAST LTDA.

AEROFAST COLOMBIA LTDA nació en Bogotá el 2 de Agosto de 1995 como una empresa de mensajería especializada en el manejo de sobres, paquetes y cajas a nivel urbano y nacional. Adicionalmente se ofrece un servicio de masivos el cual brinda la posibilidad de realizar entregas de un mismo producto a diferentes destinos.

La empresa está constituida bajo los siguientes principios<sup>24</sup>:

POSTAL AEROFAST COLOMBIA LTDA fue creada como una Sociedad Comercial de responsabilidad limitada, la cual tiene como objeto social los siguientes servicios:

- a. Servicio de mensajería especializada. Entendido como toda clase de servicio postal registrado, prestado con independencia de todas las redes postales oficiales de correo nacional e internacional que exige la aplicación y adopción de características especiales, para la admisión, recolección y entrega de envíos de correspondencia y demás objetos postales, transportados vía superficie o aérea en el ámbito nacional y en conexión con el exterior.
- b. Servicios especiales. Corresponden los servicios tradicionales de correo recomendado o certificado, asegurado, de entrega inmediata, de correo expreso, apartados postales, lista de correos, respuesta comercial, acuse de recibo, cupón de respuesta internacional, solicitud de devolución o modificación de dirección, almacenaje.

---

<sup>24</sup> Escritura Pública 02191 del 2 de agosto de 1995.

- c. Servicios financieros de correos. Legalmente definido, corresponden al servicio de cartas, impresos, paquetes y encomiendas con valor declarado y la prestación de servicios postales y telegráficos.
- d. Transporte de carga. AEROFASLTDA prestará el servicio de carga nacional e internacional de cualquier naturaleza.
- e. Transporte de moneda y valores. Prestará el servicio de transporte de moneda metálica, papel moneda, y en general, de todo documento que incorpore valores de todo orden.
- f. Medios y modos de transporte. Transportará los bienes por cualquier medio y modo de transporte, dentro y fuera del país, en todo caso sin contravenir las normas nacionales o internacionales que rigen la actividad.
- g. Geografía. Todos los servicios que ofrece la compañía se prestarán en todo el territorio colombiano y en conexión con el exterior y en cualquier país del mundo donde se permita la prestación de estos servicios.

Para cumplir su objeto social, POSTAL AEROFASLTDA podrá solicitar y ofrecer licencias y permisos. Participar en licitaciones públicas y privadas, abiertas por personas de derecho público o privado, suscribir contratos de concesión en los términos que prescriba la constitución, la ley y sus reglamentos para cada caso. En desarrollo de su objeto y para su cabal cumplimiento, la sociedad podrá realizar los siguientes actos:

- Adelantar estudios de promoción y mercadeo de sus servicios a nivel nacional e internacional.
- Asumir la representación de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que intervengan o se dedique a labores similares, complementarias o afines.
- Celebrar contratos de transporte con personas naturales o jurídicas extranjeras.
- Adquirir, enajenar, grabar, administrar, tomar y dar en arrendamiento los bienes muebles o inmuebles indispensables para cumplir con su objeto.

- Intervenir ante terceros o ante los mismos socios como acreedora o como deudora en toda clase de operaciones de crédito y de seguros que se relacionen con los negocios y con los bienes sociales.
- Celebrar con establecimientos de crédito y con compañías aseguradoras todas las operaciones de crédito y de seguro que se relacionen con los negocios y con los bienes sociales.
- Girar, aceptar, endosar, anular, asegurar, cobrar y negociar en general títulos valores y cualquier otra clase de títulos de crédito.
- Formar parte o asociarse con otras sociedades que se propongan actividades semejantes complementarias o asesorías de la empresa social o que sean de conveniencia general para los socios o absorber tales empresas transformándose en otro tipo legal de sociedad o fusionarse con otras sociedades.
- Transigir, desistir y apelar a decisiones de árbitros en las cuestiones en que tenga interés frente a terceros o a los asociados mismos o a sus administradores y trabajadores.
- Importar y exportar toda clase de bienes.
- Celebrar y ejecutar todos los actos y contratos preparatorios, complementarios o accesorios de todas las anteriores que se relacionen con la existencia y el funcionamiento de la sociedad y los demás que sean conducentes para el logro de sus fines.

Como objeto social accesorio, la sociedad podrá celebrar o dedicarse a cualquier otra actividad comercial lícita.

Actualmente se manejan seis (6) zonas a nivel nacional: Zona Norte, conformada por Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, y Maicao. El Eje Cafetero con Armenia, Pereira, Manizales y Medellín. La Zona Centro con Bogotá, Tunja, Duitama y Sogamoso. La Zona Oriente con Bucaramanga. La Zona Occidente con Cali, Buenaventura, Tuluá, Ipiales y Pasto y el Tolima Grande con Ibagué, Espinal,

Girardot y Neiva. En estas ciudades se localizan los principales centro de recepción y distribución de cada región para cubrir un total 178 ciudades en toda Colombia. La parte administrativa de la organización se encuentra localizada en Bogotá desde donde se maneja toda la logística, mercadeo y finanzas de todo el país.

Además existen cincuenta y seis (56) Puntos de Recepción AEROFAST (PRA) localizados por todo el país, los PRA son establecimientos comerciales que intermedian entre el cliente y AEROFAST captando envíos urbanos y nacionales. En Bogotá fuera de los PRA se localizan dos Puntos de Atención ubicados en las sedes principales de la entidad.

AEROFAST en cumplimiento de las leyes vigentes para el transporte de mercancías posee una lista de artículos que por su contenido dificultan las condiciones de envío y por tener restricciones de ingreso a determinados destinos no se pueden transportar. Dentro de estos artículos están: apartados aéreos, dinero en efectivo y/o joyas, títulos valores negociables, plantas y/o líquidos, bienes de naturaleza explosiva o inflamable, animales vivos o muertos, artesanías precolombinas, narcóticos, objetos artísticos, bienes que por su naturaleza deben transportarse bajo calefacción, refrigeración o congelación.

La compañía cuenta en la actualidad con 57 personas empleadas directamente, de las cuales una (1) pertenece al nivel directivo (subgerente), trece (13) personas de nivel medio y cuarenta y tres (43) de nivel operativo. Eventualmente se contratan personas temporales de acuerdo con la cantidad de paquetes a transportar.

Todas las actividades pretenden estar orientadas hacia el desarrollo de la misión y la visión inicialmente planteada por los fundadores de la compañía reseñadas a continuación.

## **MISION**

“La satisfacción plena de las necesidades de manejo de envíos de nuestros clientes a nivel local, nacional e internacional, mediante su recolección y entrega en forma oportuna y segura, con excelente velocidad de respuesta y una alta sensibilidad de servicio.”<sup>25</sup>

## **VISION**

“Que AEROFAST sea la courier más confiable para todos los Colombianos.”<sup>26</sup>

Actualmente la compañía se encuentra en una etapa de reconocimiento en donde se busca establecer los objetivos principales y la forma de llegar a ellos haciendo mejoras de todos los procesos.

## **2.2 METODOLOGÍA**

### **2.2.1 Tipo de Investigación**

El estudio realizado es de tipo descriptivo que de acuerdo con Hernández Sampieri se define como:” un estudio que pretende especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En el estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Su característica principal viene dada porque mide de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver; aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y se

---

<sup>25</sup> Manual Informativo, AEROFAST. Bogotá, 1996.

<sup>26</sup> Ibid.

manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.”<sup>27</sup>

Igualmente, el estudio es del tipo no experimental debido a que es “un proceso de investigación sistemática y empírica en que las variables independientes no se manipularán por que ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizarán sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observarán tal y como se han dado en su contexto natural.”<sup>28</sup>

### 2.2.2 Población y muestra

La población corresponde a los cincuenta y siete (57) empleados de la empresa AEROFAST en Bogotá. Para determinar el tamaño de muestra se empleo la ecuación siguiente:

$$n_{\infty} = \frac{Z^2 p * q}{e^2}$$

Donde:

Z = Intervalo de confianza del 95%

p = Proporción de empleados que conocen la cultura de la empresa (80%)

q = Complemento de p

e = Porcentaje de error del 10%

Por lo tanto:

$$n_{\infty} = \frac{(1.96)^2 0.8 * 0.2}{(0.1)^2}$$

$$n_{\infty} = 61.46$$

---

<sup>27</sup> HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. México;Mc Graw Hill, 1998.

pp 21-55

<sup>28</sup> Ibid.

Debido a que la ecuación anterior es para poblaciones infinitas, se aplica el factor de corrección para una población finita:

$$n = \frac{N * n_{\infty}}{(N - 1) + n_{\infty}}$$

Donde:

N = Población

$$n = \frac{57 * 61.46}{(57 - 1) + 61.46}$$

$$n = 29.82 \cong 30$$

Por lo tanto la muestra seleccionada fue de treinta (30) empleados. De acuerdo con información suministrada por Recursos Humanos la empresa está dividida de la siguiente manera: una persona de nivel directivo, trece (13) personas de nivel medio y cuarenta y tres (43) personas de nivel operativo, por lo tanto, la muestra se dividió así: una persona para el nivel directivo, siete (7) personas de nivel medio y veintidós (22) personas para el nivel bajo.

### **2.2.3 Procedimiento**

La primera fase del estudio consistió en una revisión bibliográfica acerca de los conceptos existentes sobre Cultura Organizacional y los elementos que la componen. De acuerdo con la teoría del Dr. Carlos Méndez Álvarez (1984) se definieron las cuatro variables a trabajar en este estudio: concepto del líder sobre el hombre, estructura organizacional, clima organizacional y sistema cultural.

En la segunda fase se buscaron herramientas para medir las cuatro variables seleccionadas para enmarcar la Cultura Organizacional. Se decidió aplicar el



modelo de encuesta diseñado por Méndez Álvarez (1984) para medir tres de las variables: concepto de líder, estructura de la organización y sistema cultural; para la variable Clima Organizacional se tomó el modelo diseñado por Patricia Pérez y Marcela Rodríguez (1981), los cuales fueron adaptados para aplicarlos en AEROFAST, ver Anexos 1 y 2. Estos modelos fueron seleccionados debido principalmente a que están diseñados especialmente para las empresas colombianas además de que definen claramente las cuatro variables a estudiar. Después de definir el instrumento a aplicar se procedió a determinar un tamaño de muestra significativo y luego se dividió de acuerdo con los niveles jerárquicos de la empresa.

La tercera fase consistió en solicitar una base de datos donde se especificara el nombre del empleado, el cargo, la antigüedad y el nivel académico para poder seleccionar las treinta personas de la muestra de acuerdo al cargo y al tiempo en la empresa, esto con el fin de asegurar que todos los niveles fueran representados y que la cultura de la compañía estuviera expuesta por los empleados con mayor tiempo en AEROFAST dado que son ellos quienes conocen mejor la Cultura.

En la cuarta y última fase se procedió a realizar la tabulación correspondiente a cada una de las encuestas aplicadas. Se efectuó por cada pregunta el conteo total de quienes coincidían con la misma respuesta, obteniéndose así las frecuencias absolutas. Para facilitar el análisis se agruparon las personas de nivel directivo y medio, ocho en total.

En las preguntas de selección múltiple, con el resultado de la frecuencia absoluta se procedió a obtener la frecuencia relativa (porcentaje), teniendo en cuenta para el cálculo el total de personas que desarrollaron la encuesta.

Para las preguntas que emplearon varias opciones de respuesta se asignaron calificaciones en una escala de 1 a 5 siendo cinco el mayor y se procedió a contar

el total de trabajadores que asignaron una determinada calificación para cada opción obteniéndose así las frecuencias absolutas. Luego se obtuvieron las frecuencias relativas (porcentaje) dividiendo el valor de la frecuencia absoluta entre el número total de personas que realizaron la encuesta, y finalmente se priorizaron las respuestas de cada pregunta teniendo como base las frecuencias absolutas en las opciones de mayor calificación 4 y 5.

En las preguntas de tipo abierto se transcribieron las respuestas de donde se extrajeron los calificativos que definían la cultura organizacional de la empresa y se determinó cuáles de ellos coincidían en el mayor número de encuestas realizadas, obteniéndose así, una buena definición de lo que los empleados consideran más representativo en la cultura de la compañía.

Para realizar el análisis se agruparon los resultados de las preguntas de acuerdo a la variable correspondiente y se realizaron gráficas y tablas sobre los aspectos más relevantes para determinar los rasgos principales de la cultura corporativa. Se realizó un análisis para cada variable de cultura y luego se efectuó un cruce de variables para determinar los elementos contradictorios y coincidencias entre ellas.

## 2.3 ANÁLISIS DE LA CULTURA ACTUAL EN AEROFAST LTDA.

### 2.3.1 Concepto del líder sobre el hombre

Hombre como instrumento de producción<sup>29</sup>.

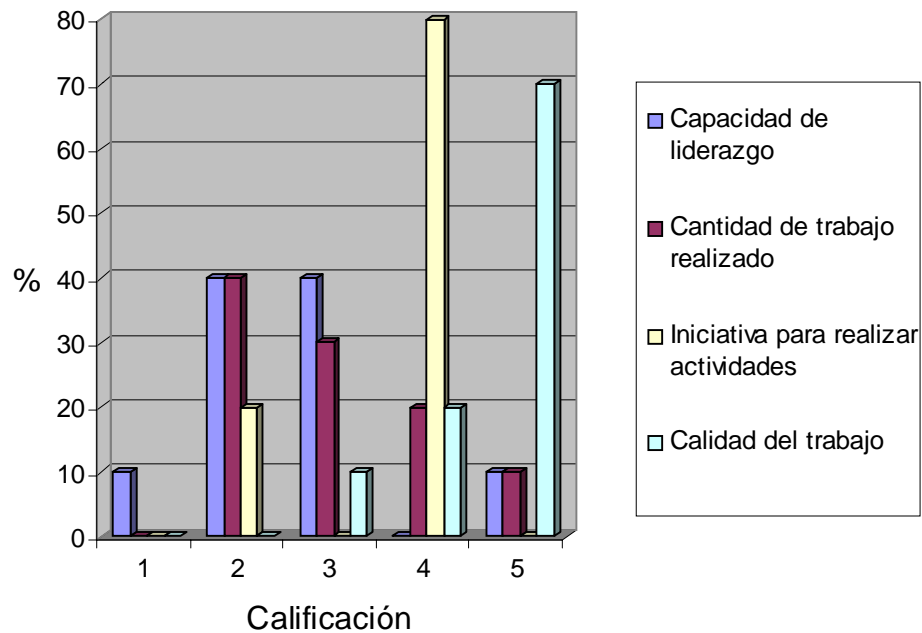


Figura 1. Factores de evaluación del desempeño.

En la Figura 1 se observa que las variables que obtuvieron una calificación mayor, es decir 4 o 5, son la calidad del trabajo y la iniciativa para realizar actividades, es decir que el desempeño de los trabajadores en la empresa es medido principalmente por estos dos elementos, mientras que, la capacidad de liderazgo junto con la cantidad de trabajo realizado son las de menor importancia ya que obtuvieron calificación por debajo de 3 (90% y 70% respectivamente)

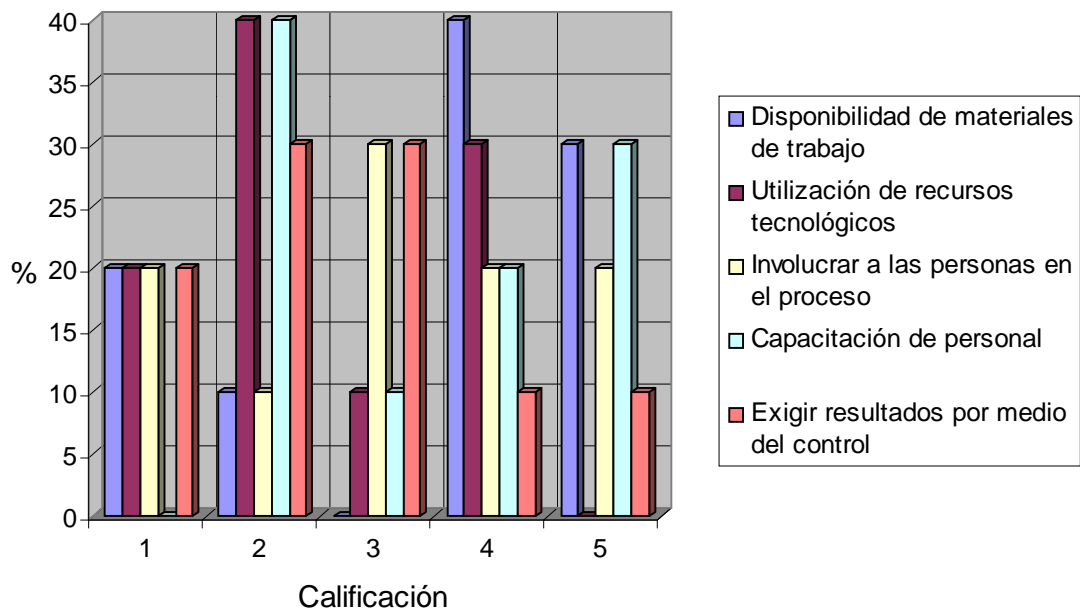


Figura 2. Factores que influyen en los niveles de productividad.

En la figura 2 el 70% de los encuestados calificó con 4 o 5 la disponibilidad de materiales de trabajo lo cual indica que los niveles de productividad de la empresa vienen dados principalmente por este factor. La capacitación del personal tiene opiniones divididas ya que 50% opina que es importante al asignarle calificación de 4 o 5, mientras que el otro 50% otorgó calificación por debajo de 3. Las variables que menos influyen son: exigir resultados por medio de control, la utilización de recursos tecnológicos e involucrar a las personas en el proceso.

Los empleados consideran que la contratación se realiza teniendo en cuenta principalmente el trabajo intelectual que puedan desarrollar, seguido por su capacidad manual y física.

<sup>29</sup> Las preguntas correspondientes a cada subvariable se pueden consultar en el Anexo 2.

### Relación hombre salario.

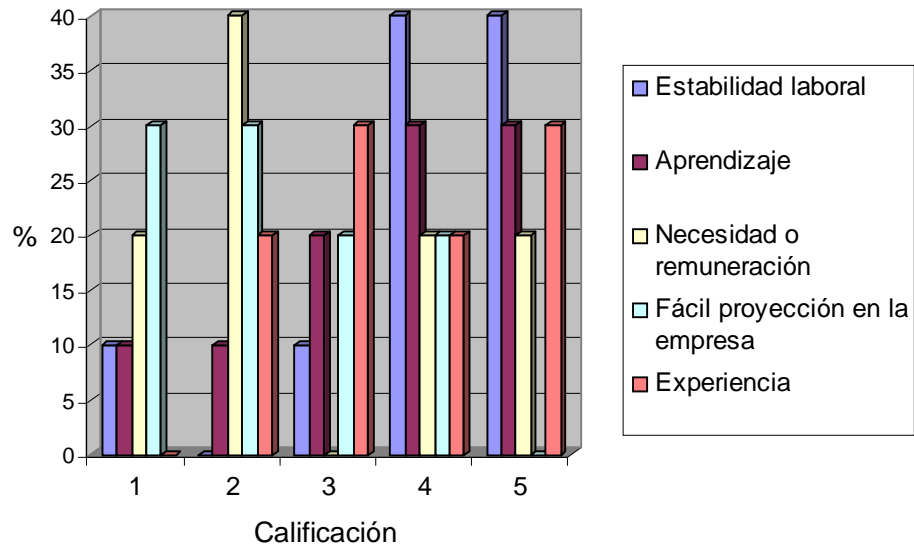


Figura 3. Razones de vinculación a la empresa.

La principal razón de vinculación con la empresa se debe a la estabilidad laboral, seguido del deseo de aprendizaje. La experiencia y la necesidad o remuneración no se consideran muy importantes y el factor que menos se tiene en cuenta es la fácil proyección en la empresa (Figura 3).

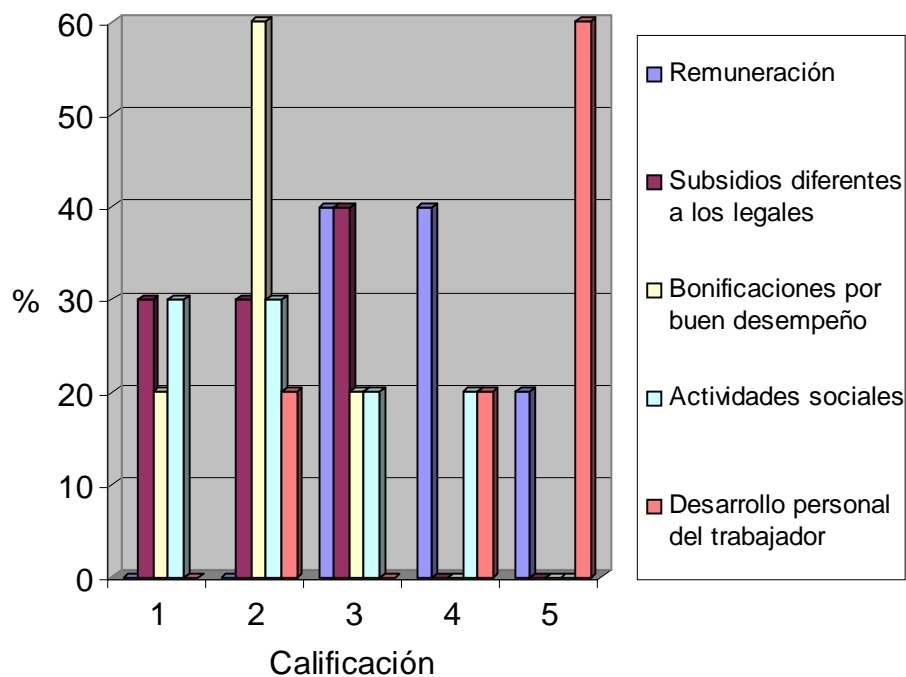


Figura 4. Aspectos que tiene en cuenta la empresa para establecer un contrato.

Los empleados consideran que a la hora del contrato los directivos piensan primero en el desarrollo personal del trabajador (80%) y luego en la remuneración, (60%), (Figura 4).

#### Eficiencia y productividad vs. Capacitación de personal.

Tabla 1. Desarrollo de programas de capacitación

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SI	3	10,00	0	0,00	10,00
NO	5	16,67	22	73,33	90,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 90% de los encuestados afirma que las directivas no realizan planes de capacitación (Tabla 1), sin embargo, se debe tener en cuenta que el 10% que considera que existen estos planes pertenece al nivel directivo.

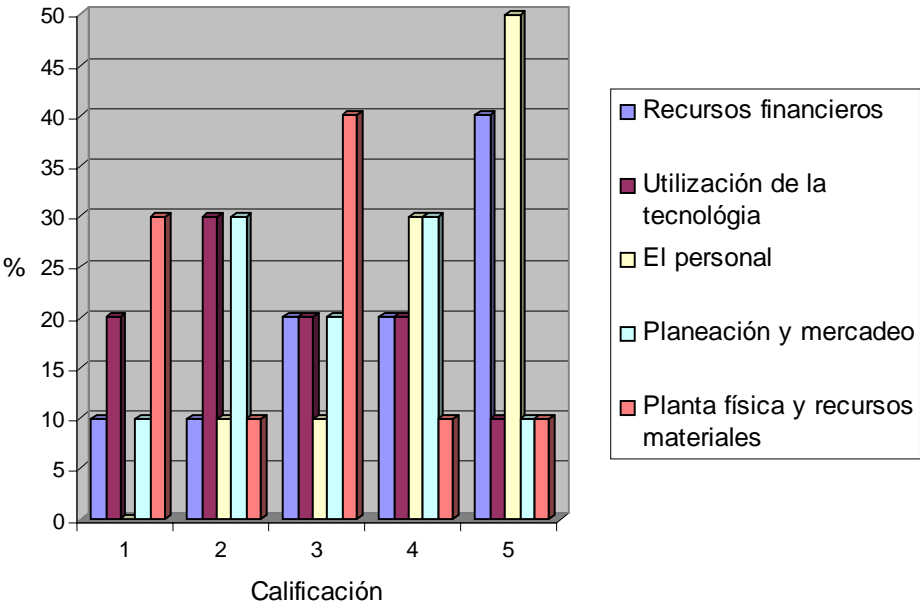


Figura 5. Elementos que influyen en la eficiencia de la empresa.

Se considera que la eficiencia de la empresa está determinada principalmente por el personal y por los recursos financieros, mientras que la planta física y los recursos materiales y la utilización de tecnología no se consideran de gran influencia, (Figura 5).

Iniciativa y creatividad.

Tabla 2. Posibilidad de ser crítico en las actividades y resultados

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	4	13,33	2	6,67	20,00
INDIFERENTE	0	0,00	6	20,00	20,00
DESACUERDO	4	13,33	14	46,67	60,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 60% de las personas encuestadas considera que no existe la posibilidad de ser crítico ante las actividades y los resultados de la empresa, (Tabla 2).

Tabla 3. Reconocimiento por iniciativa y creatividad

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	1	3,33	4	13,33	16,67
INDIFERENTE	1	3,33	5	16,67	20,00
DESACUERDO	6	20,00	13	43,33	63,33
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 63% opina que al desarrollar su iniciativa y creatividad no reciben reconocimiento por ello (Tabla 3).

Tabla 4. Iniciativa y creatividad en el desarrollo normal de actividades

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	8	26,67	13	43,33	70,00
INDIFERENTE	0	0,00	0	0,00	0,00
DESACUERDO	0	0,00	9	30,00	30,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00



TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00
-------	---	-------	----	-------	--------

Fuente: Autores

El 70% opina que la iniciativa y creatividad están presentes en el desarrollo normal de las actividades (Tabla 4).

### Hombre como ente social.

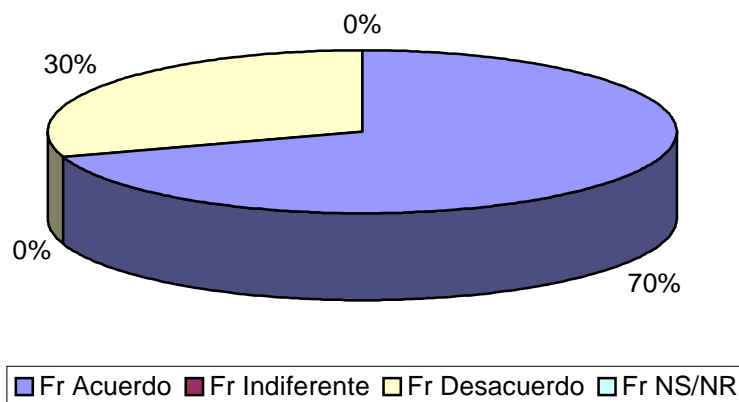


Figura 6. Conformación de grupos de trabajo.

El 70% de los empleados considera que en la empresa se preocupan por la conformación y el desarrollo de actividades en grupos de trabajo, (Figura 6).

Tabla 5. Frecuencia del desarrollo de programas de bienestar

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SIEMPRE	0	0,00	0	0,00	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,00	0,00
AVECES	7	23,33	2	6,67	30,00
CASI NUNCA	1	3,33	14	46,67	50,00
NUNCA	0	0,00	6	20,00	20,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 50% cree casi nunca se tiene en cuenta el desarrollo de programas que busquen su bienestar y su desarrollo personal y profesional, y el 20% opina que nunca se desarrollan estos programas, (Tabla 5).

Condiciones laborales.

Tabla 6. Condiciones de trabajo

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
EXCELENTES	0	0,00	0	0,00	0,00
BUENAS	6	20,00	6	20,00	40,00
REGULARES	2	6,67	16	53,33	60,00
MALAS	0	0,00	0	0,00	0,00
PÉSIMAS	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 60% de los trabajadores considera que las condiciones laborales de la empresa (como horario, iluminación, materiales, medio ambiente y localización), son regulares, mientras que el 40% considera que son buenas (Tabla 6).

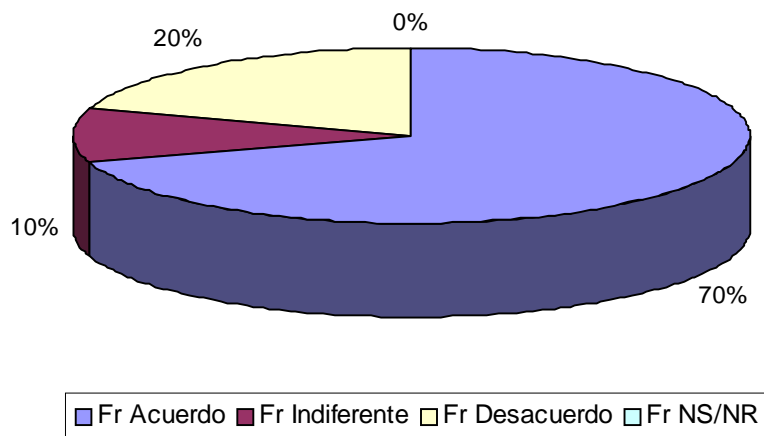


Figura 7. Influencia directa de las condiciones de trabajo en el desempeño.

Las condiciones de trabajo más significativas en el desempeño laboral son la disponibilidad de materiales y herramientas, la iluminación y las relaciones interpersonales. El 70% de los encuestados está de acuerdo en que estas mismas condiciones afectan el desempeño laboral de forma definitiva, (Figura 7). Cabe destacar que en la figura 5 el 80% consideró que la planta física y los recursos materiales no influyen en la eficiencia y la productividad de la empresa.

#### Relación hombre y organización.

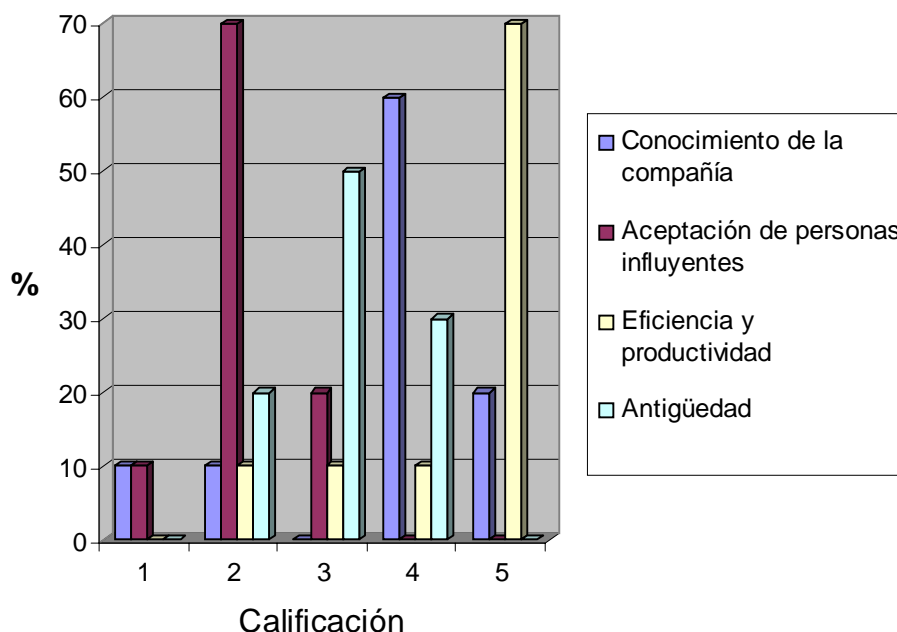


Figura 8. Factores que contribuyen al éxito de la organización.

Los trabajadores consideran que los factores que contribuyen al éxito en la organización son la eficiencia y la productividad, y el conocimiento que se tenga de la compañía, mientras que la aceptación de personas influyentes es un factor que no se tiene en cuenta (Figura 8).

El 40% considera que los contratos de empleados temporales se hacen con el fin de ahorrar costos, el 30% opina que por hacer menor la carga laboral legal y el otro 30% por las características del cargo.

### 2.3.2 Estructura de la organización

División del Trabajo

Departamentalización.

Tabla 7. Objetivos claramente definidos

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	5	16,67	7	23,33	40,00
INDIFERENTE	1	3,33	8	26,67	30,00
DESACUERDO	2	6,67	7	23,33	30,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 40% de los empleados consideran que los objetivos de la empresa se encuentran claramente definidos, para un 30% los objetivos les son totalmente indiferentes y el otro 30% simplemente no los conocen (Tabla 7).

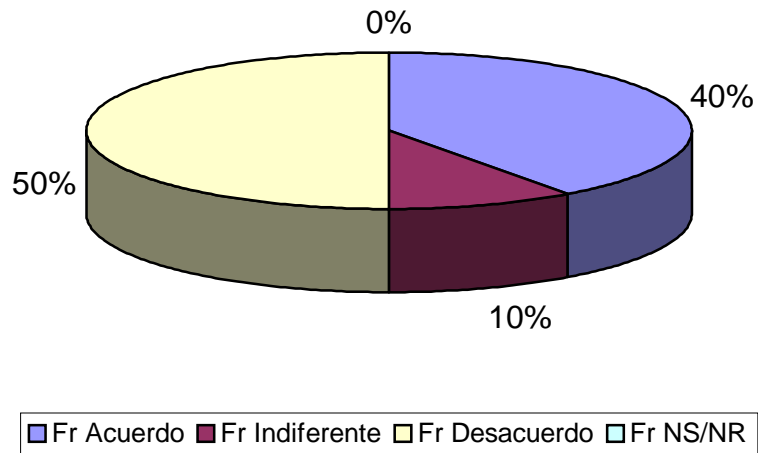


Figura 9. La estructura de la organización contribuye al logro de objetivos.

El 50% opina que la estructura actual no contribuye con el logro de los objetivos, el 40% opina que la estructura si contribuye al logro de objetivos y para el 10% restante es indiferente, lo cual evidencia una falta de conocimiento tanto de la estructura como de los objetivos de la organización y la correlación que debe existir entre estos, (Figura 9).

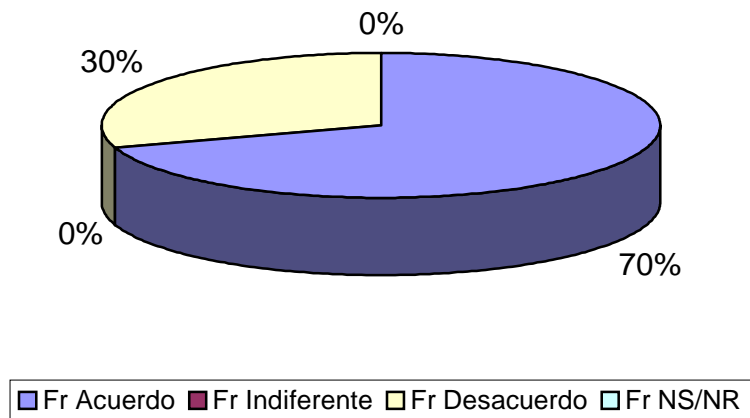


Figura 10. Departamentos lógicamente diseñados.

El 70% de los encuestados piensa que el diseño de los departamentos de la empresa es el resultado de un proceso lógico por parte de las directivas (Figura 10).

### Subordinación.

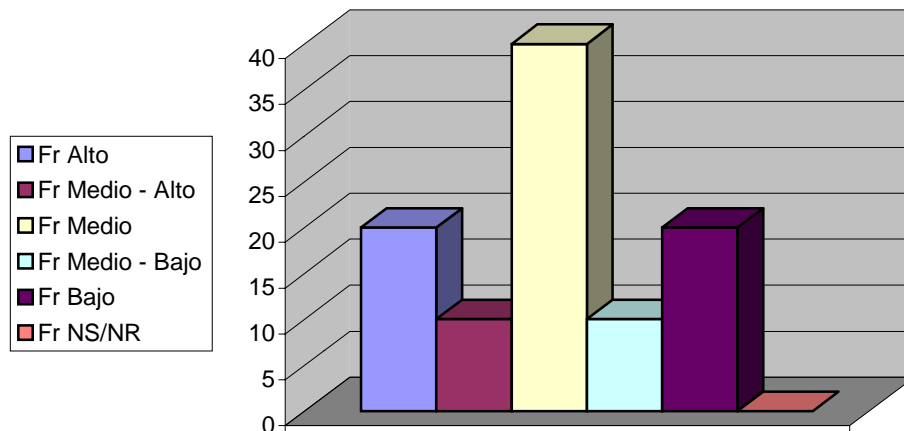


Figura 11. Influencia de las personas que no tienen cargos jerárquicos en la toma de decisiones.

El 40% de los encuestados creen que la opinión de las personas que no ocupan cargos jerárquicos dentro de la organización tiene un impacto medio en la toma de decisiones, sin embargo, en la gráfica se puede observar que las opiniones están muy divididas y que por lo tanto no existe una idea clara sobre la influencia de estas personas en la toma de decisiones, (Figura 11).

Tabla 8. Aceptación satisfactoria de las decisiones de personas que ocupan cargos jerárquicos.

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	4	13,33	11	36,67	50,00
INDIFERENTE	2	6,67	4	13,33	20,00
DESACUERDO	2	6,67	7	23,33	30,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 50% de los empleados acepta satisfactoriamente las opiniones y directrices de los mandos directivos (Tabla 8).

#### Mecanización de labores.

Tabla 9. Funciones asignadas conlleva a la repetición y rutina de funciones

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	2	6,67	16	53,33	60,00
INDIFERENTE	0	0,00	0	0,00	0,00
DESACUERDO	6	20,00	6	20,00	40,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 60% de los encuestados opina que las responsabilidades y funciones asignadas conllevan a la repetición y rutina permanente de sus funciones (Tabla 9).

Tabla 10. Libre desarrollo de la creatividad

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	2	6,67	10	33,33	40,00
INDIFERENTE	2	6,67	7	23,33	30,00
DESACUERDO	4	13,33	5	16,67	30,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 40% estima que las responsabilidades y funciones asignadas limitan la creatividad, sin embargo, este resultado no es muy claro ya que el 30% opina que no se limita la creatividad y para el otro 30% es irrelevante, (Tabla 10).

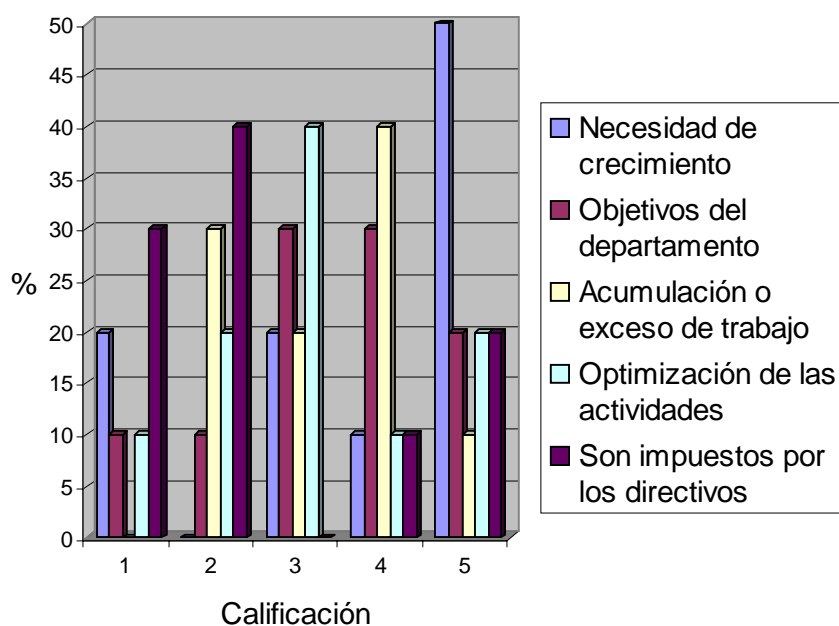


Figura 12. Criterios para la creación de nuevos cargos.

Las necesidades de crecimiento de la compañía y la acumulación o exceso de trabajo son las razones principales para crear nuevos cargos y la optimización del trabajo tiene poco peso a la hora de crearlos (Figura 12).



### Estandarización de actividades.

Tabla 11. Asignación de medidas de desempeño limitan la capacidad de trabajo

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	0	0,00	6	20,00	20,00
INDIFERENTE	1	3,33	8	26,67	30,00
DESACUERDO	7	23,33	8	26,67	50,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 50% considera que al asignar medidas de desempeño no se limita su capacidad de trabajo, mientras que un 20%, representado en personas de nivel bajo, considera que si (Tabla 11).

Tabla 12. Frecuencia con la que se asignan parámetros de rendimiento

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SIEMPRE	0	0,00	0	0,00	0,00
CASI SIEMPRE	2	6,67	4	13,33	20,00
AVECES	5	16,67	7	23,33	40,00
CASI NUNCA	1	3,33	8	26,67	30,00
NUNCA	0	0,00	3	10,00	10,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

Un 20% señala que es una tendencia común el asignar parámetros de rendimiento al trabajador y un 40% opina que se asignan parámetros de rendimiento con alguna frecuencia, (Tabla 12).

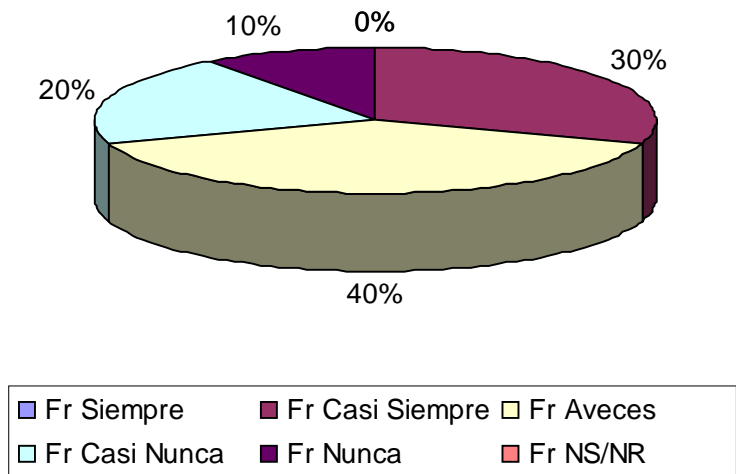


Figura 13. Se asignan parámetros de rendimiento para lograr la eficiencia.

La mayoría de los encuestados considera que el asignar parámetros de rendimiento se realiza para alcanzar la eficiencia de la organización (Figura 13).

Falta de estímulo a la imaginación.

Tabla 13. Responsabilidades y funciones asignadas limitan el estímulo a la imaginación y autonomía.

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	1	3,33	8	26,67	30,00
INDIFERENTE	1	3,33	2	6,67	10,00
DESACUERDO	6	20,00	12	40,00	60,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 60% de los encuestados está en desacuerdo en que las responsabilidades y funciones asignadas limitan su imaginación y autonomía (Tabla 13).

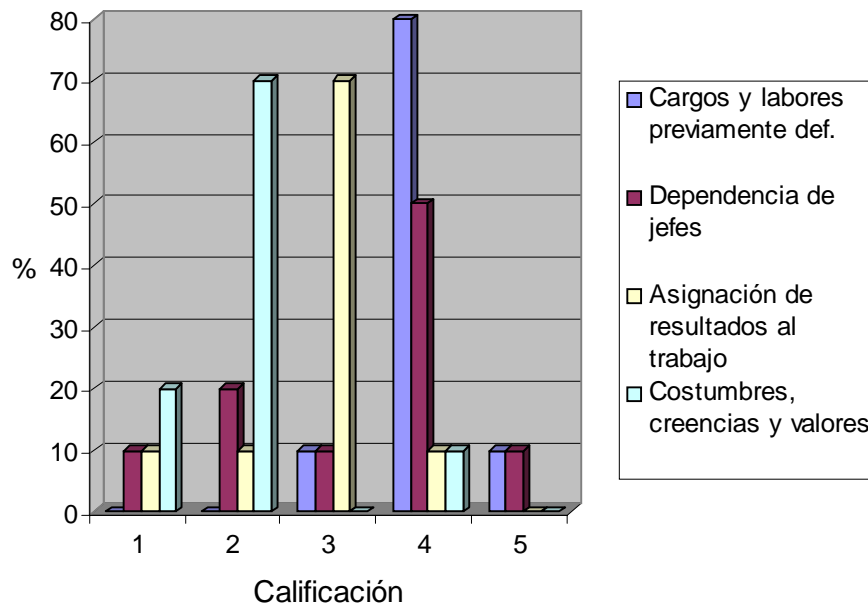


Figura 14. Factores que afectan la posibilidad de comportarse de manera imaginativa y autónoma.

Los encuestados consideran que los factores que más afectan la posibilidad de comportarse de manera imaginativa y autónoma son la definición de cargos y labores y la dependencia de los jefes, (Figura 14).

Crecimiento personal.

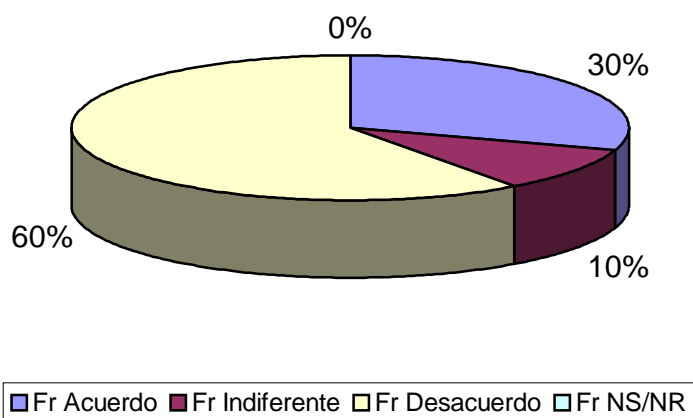


Figura 15. La cultura actual afecta negativamente el desarrollo personal.

Los encuestados en un 60% consideran que en el contexto de la cultura actual no se afecta en forma negativa su desarrollo y crecimiento personal, (Figura 15).

Tabla 14. Existencia de políticas claras sobre el desarrollo personal

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	6	20,00	0	0,00	20,00
INDIFERENTE	2	6,67	7	23,33	30,00
DESACUERDO	0	0,00	15	50,00	50,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 50% opina que no existen políticas claras sobre el desarrollo personal del empleado en la empresa, el 20% que se muestra de acuerdo con este ítem, corresponde a niveles directivos, (Tabla 14).

Autoridad.

Supervisión funcional.

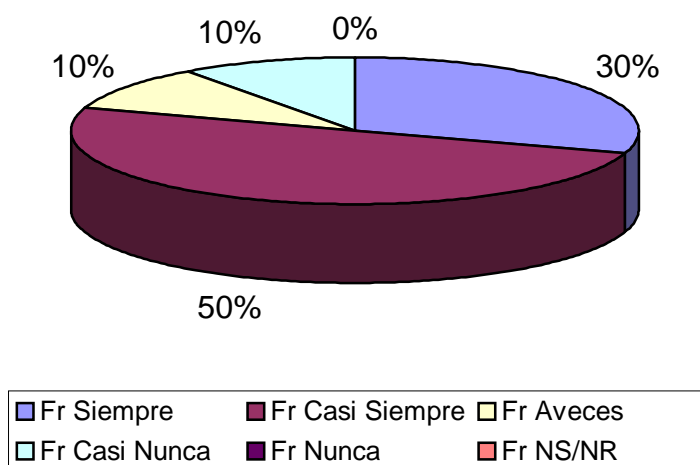


Figura 16. Los jefes inmediatos son los únicos que imparten órdenes.

En general la supervisión es realizada por los jefes inmediatos (70%). 50% considera que las órdenes casi siempre son impartidas por el jefe inmediato mientras que el 30% opina que esto se cumple siempre (Figura 16).

Tabla 15. Los jefes evalúan tareas y resultados de manera integral

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SIEMPRE	6	20,00	0	0,00	20,00
CASI SIEMPRE	1	3,33	8	26,67	30,00
AVECES	1	3,33	5	16,67	20,00
CASI NUNCA	0	0,00	6	20,00	20,00
NUNCA	0	0,00	3	10,00	10,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

No existe una idea clara acerca de la evaluación que realizan los jefes ya que los trabajadores tienen opiniones divididas acerca de la forma como los jefes cumplen con la labor de verificar, corregir y enseñar a desempeñar mejor las funciones, (Tabla 15).

### Orientación.

Tabla 16. Orientación adecuada de los jefes

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SIEMPRE	1	3,33	5	16,67	20,00
CASI SIEMPRE	7	23,33	5	16,67	40,00
AVECES	0	0,00	3	10,00	10,00
CASI NUNCA	0	0,00	9	30,00	30,00
NUNCA	0	0,00	0	0,00	0,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 40% opina que casi siempre se recibe una orientación adecuada por los jefes para el cumplimiento de las tareas (Tabla 16).

Centralización – Descentralización. El 100% señala que las decisiones más importantes están claramente centralizadas en los niveles directivos.

Tabla 17. En esta empresa las decisiones más importantes son demoradas.

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	0	0,00	12	40,00	40,00
INDIFERENTE	0	0,00	3	10,00	10,00
DESACUERDO	8	26,67	7	23,33	50,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 50% considera que las decisiones importantes no son demoradas (Tabla 17).

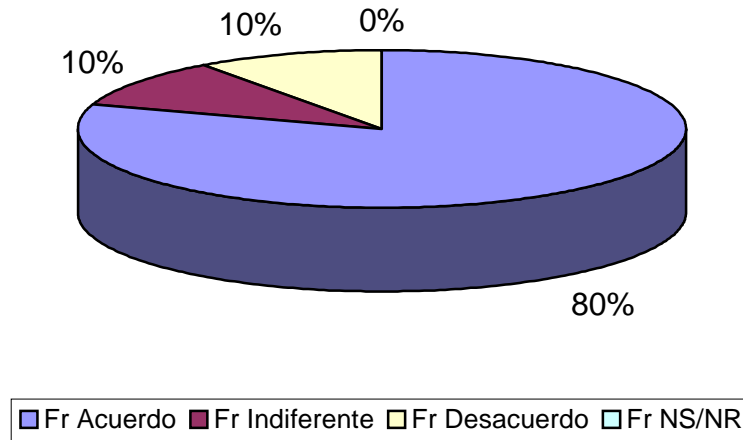


Figura 17. Grado de autonomía alto para los jefes de área.

El 80% considera que el grado de autonomía de los jefes de área para tomar las decisiones de su departamento es alta, (Figura 17).

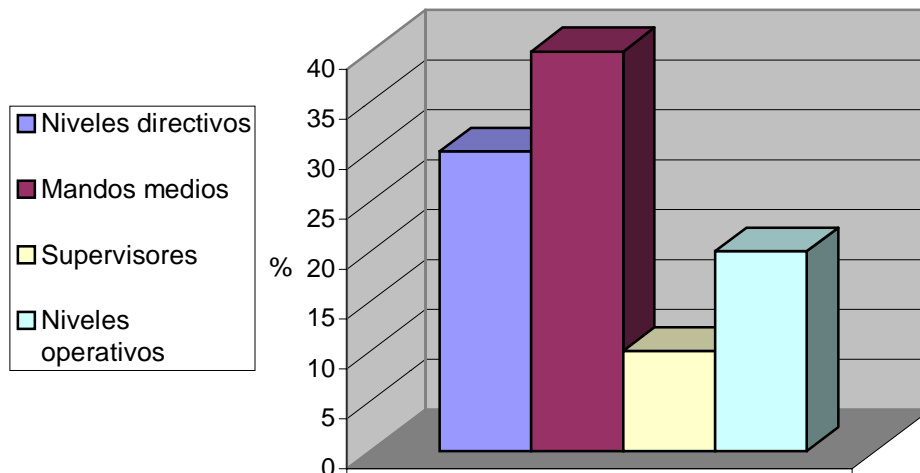


Figura 18. Grupo sobre el que recae la responsabilidad de los resultados.

El 40% señala que la responsabilidad de los resultados recae sobre los mandos medios y el 30% opina que la responsabilidad recae sobre los niveles directivos, (Figura 18).

Autoridad vs. Responsabilidad.

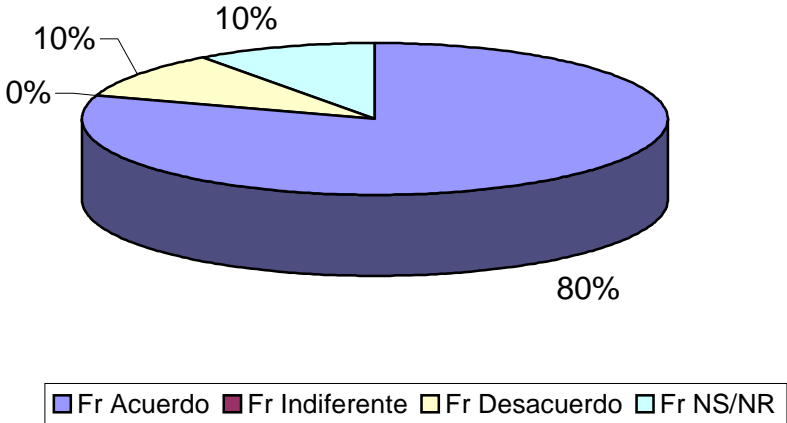


Figura 19. Los directivos asumen la responsabilidad de sus tareas.

El 80% de los empleados encuestados consideran que las directivas asumen la responsabilidad de los resultados que están bajo su dirección, (Figura 19).

El 70% opina que la delegación se hace con criterios funcionales de acuerdo al cargo.



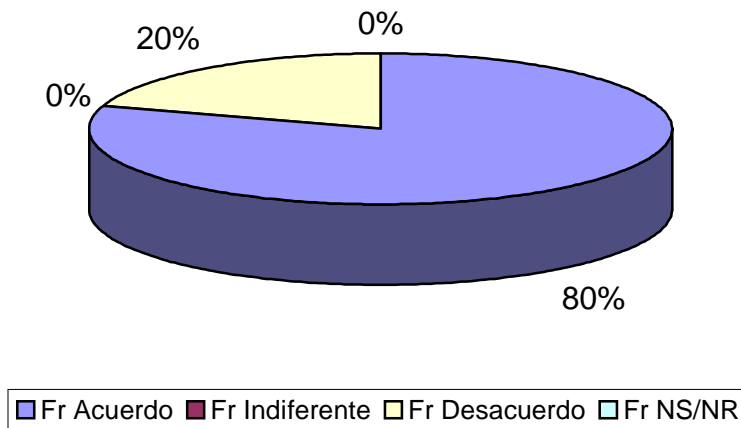


Figura 20. Conocimiento de las funciones del jefe inmediato.

El 80 % dice que se tiene un claro y total conocimiento de las funciones de los jefes inmediatos (Figura 20).

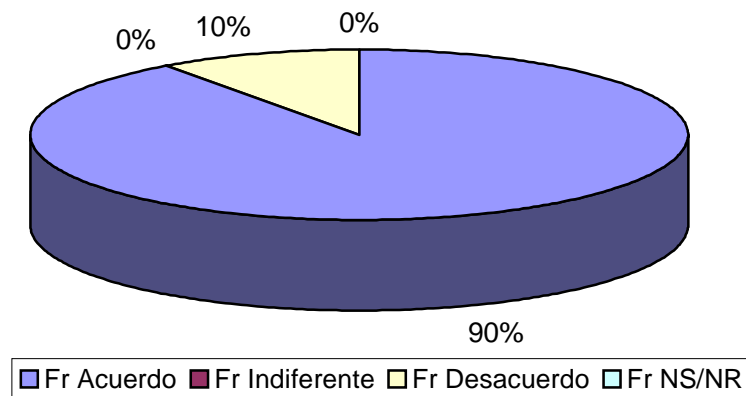


Figura 21. Conocimiento de responsabilidades y funciones propias.

El 90% dice que se tiene un claro y total conocimiento las funciones propias (Figura 21).

Tabla 18. Asignación de tareas que no están claramente definidas

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SIEMPRE	0	0,00	3	10,00	10,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	9	30,00	30,00
AVECES	4	13,33	5	16,67	30,00
CASI NUNCA	3	10,00	3	10,00	20,00
NUNCA	1	3,33	2	6,67	10,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 30% considera que casi siempre se asumen tareas que no están claramente definidas (Tabla 18).

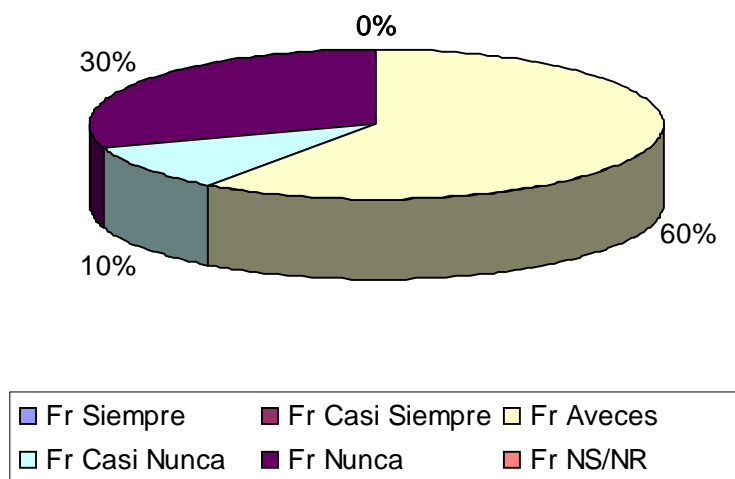


Figura 22. Frecuencia con la que se realizan labores propias de otro departamento.

Un 60% a veces ha realizado labores de otro departamento (Figura 22).

Niveles de autoridad. El 80% de los empleados consideran que la estructura de la empresa se caracteriza por tener pocos jefes.

Tipos de autoridad.

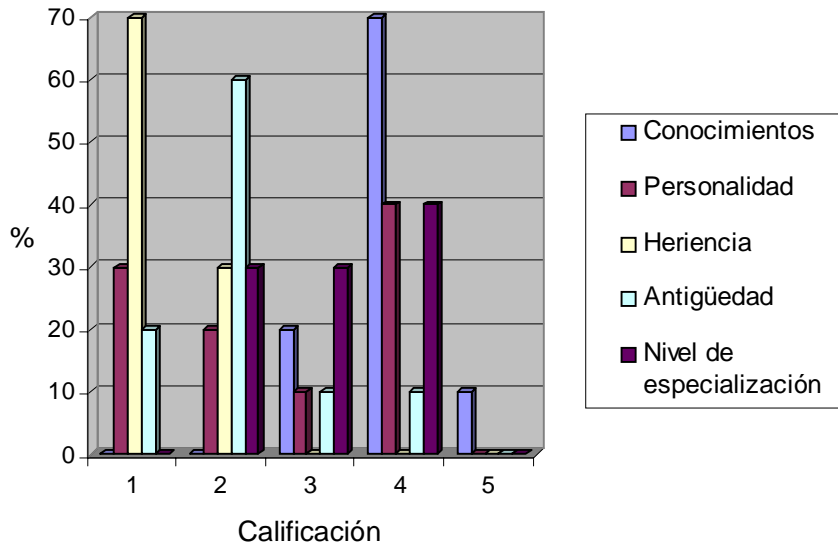


Figura 23. Fundamentos de la autoridad.

El 70% opina que la autoridad se origina en el conocimiento y no en factores como la herencia o la antigüedad, (Figura 23).

Mecanismos de control. El 60% está de acuerdo con que el control que ejercen los jefes es reconocido como instrumento de autoridad.

Jefes democráticos. El 90% de las personas considera que los jefes orientan al desarrollo del trabajo en equipo.

Funciones de la autoridad. Según el 90% de las personas encuestadas las decisiones en la empresa son tomadas por las personas que tienen un nivel de autoridad alto.

Tabla 19. Coordinación de los jefes a las personas y departamentos de la empresa

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SIEMPRE	0	0,00	0	0,00	0,00
CASI SIEMPRE	6	20,00	12	40,00	60,00
AVECES	2	6,67	7	23,33	30,00
CASI NUNCA	0	0,00	0	0,00	0,00
NUNCA	0	0,00	0	0,00	0,00
NS/NR	0	0,00	3	10,00	10,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 60% opina que casi siempre los jefes son los encargados de coordinar las actividades entre personas y departamentos (Tabla 19).

Autoridad informal. En un 90% se considera que la autoridad es aceptada de manera irrestricta.

Tabla 20. Influencia de las personas de nivel no directivo en tareas y responsabilidades de los demás

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	3	10,00	6	20,00	30,00
INDIFERENTE	1	3,33	8	26,67	30,00
DESACUERDO	4	13,33	5	16,67	30,00
NS/NR	0	0,00	3	10,00	10,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

Aunque no se tiene una posición clara en cuanto a las personas de nivel no directivo que influyen en las tareas de los demás (Tabla 20), si se aceptan y valoran sus sugerencias (Figura 24).

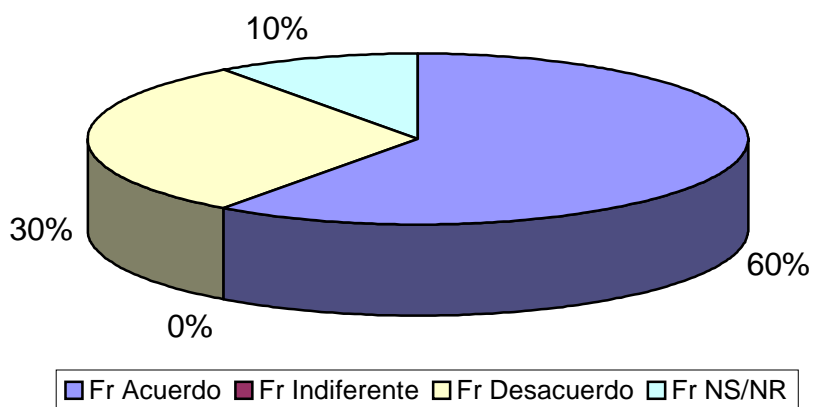


Figura 24. Se valoran de igual manera las decisiones de jefes o no directivos.

Delegación de autoridad.

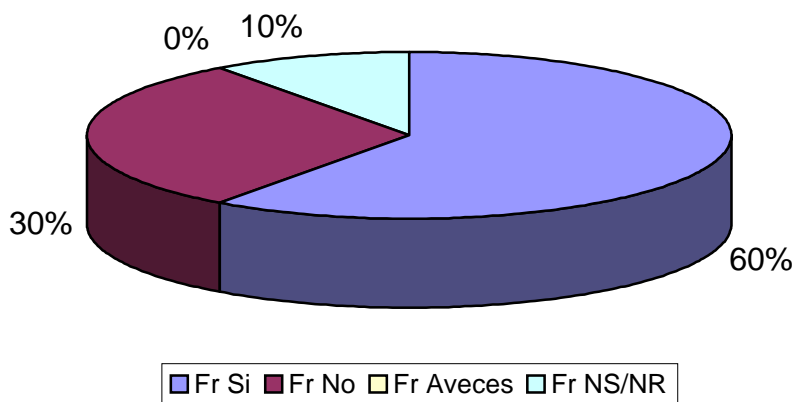


Figura 25. Delegación de tareas en la empresa.

El 60% de las personas consideran que en la empresa la delegación de tareas es una práctica común (Figura 25).

Tabla 21. Responsabilidad que asume el jefe al delegar funciones

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
Asume la responsabilidad	2	6,67	1	3,33	10,00
Comparte la responsabilidad	5	16,67	1	3,33	20,00
Asigna la responsabilidad al empleado	1	3,33	8	26,67	30,00
No asume la responsabilidad de los resultados del empleado	0	0,00	0	0,00	0,00
NS/NR	0	0,00	12	40,00	40,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 30% de los empleados opina que el jefe, al delegar, asigna la responsabilidad al empleado, mientras que un 20% opina que la comparte (Tabla 21).

Obstaculización de la delegación.

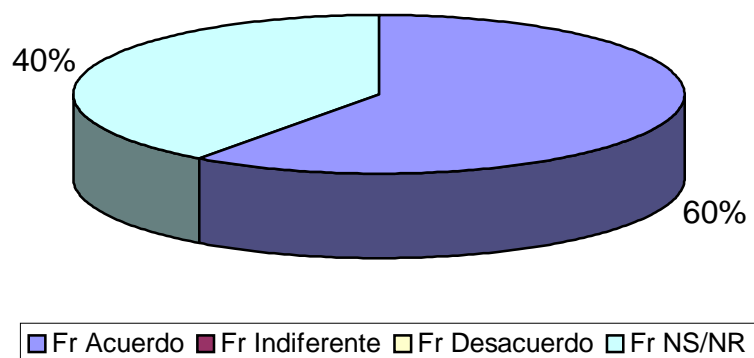


Figura 26. Los empleados tienen clara la responsabilidad al asumir nuevas tareas.

El 60% de los empleados están de acuerdo que al asumir tareas conocen la responsabilidad que conllevan (Figura 26).

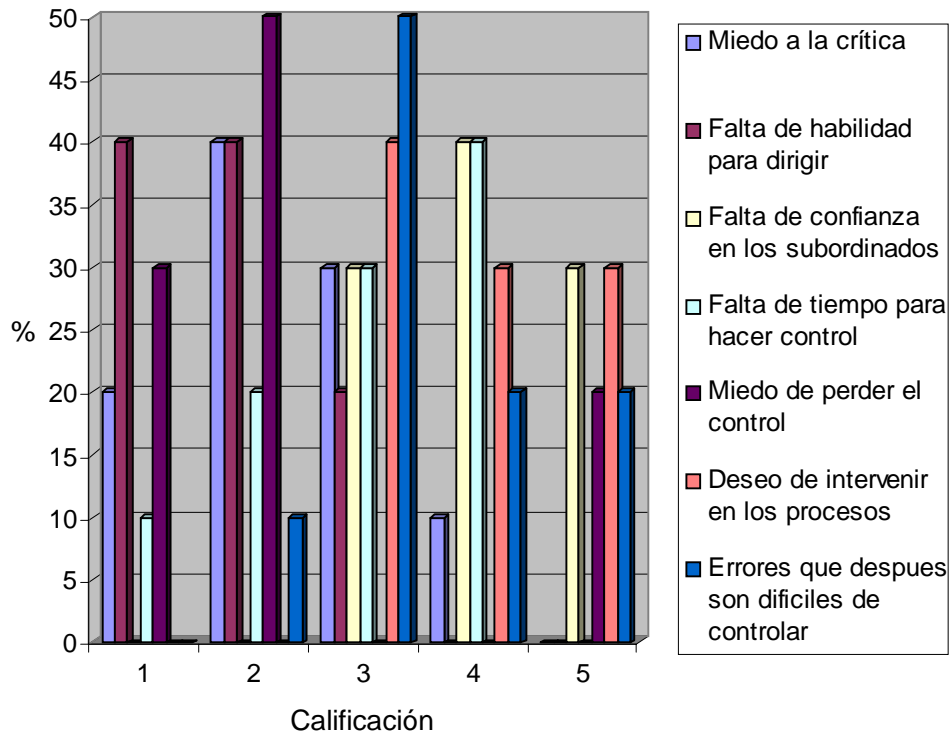


Figura 27. Factores por los que los jefes no delegan funciones.

La delegación se ve obstaculizada por que los jefes no tienen confianza en sus subordinados, por falta de tiempo para hacer control y por que desean intervenir en los procesos, no influyen factores como el miedo a la crítica, el miedo a perder el control o la falta de habilidades para dirigir (Figura 27).

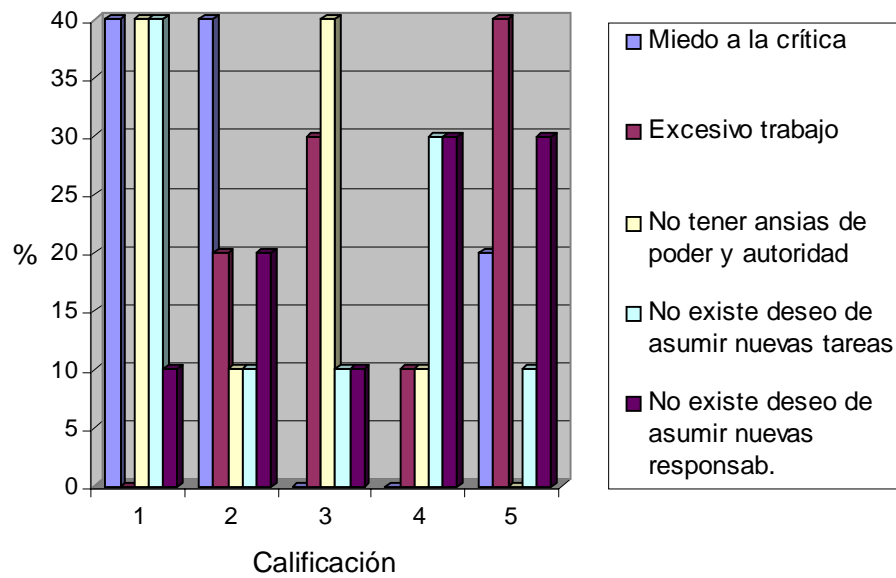


Figura 28. Factores por los que los empleados no desean que se les deleguen nuevas tareas.

Los empleados no quieren que se les deleguen tareas por que no desean asumir nuevas responsabilidades (Figura 28).



Coordinación.

Calidad de interacción.

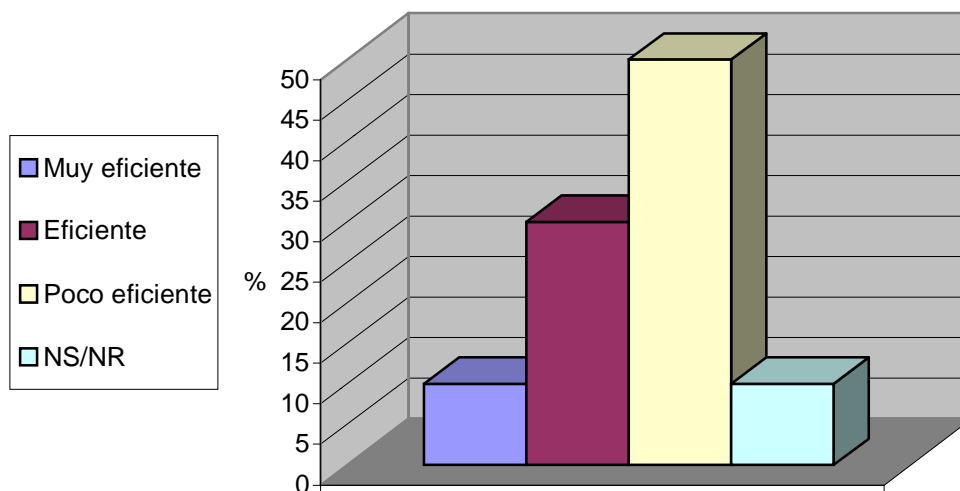


Figura 29. Nivel de coordinación y comunicación entre áreas.

El 50% de las personas encuestadas considera que la coordinación y comunicación entre áreas es poco eficiente, (Figura 29).

Tabla 22. La estructura de la organización permite la correcta utilización de los recursos

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	5	16,67	10	33,33	50,00
INDIFERENTE	0	0,00	6	20,00	20,00
DESACUERDO	3	10,00	3	10,00	20,00
NS/NR	0	0,00	3	10,00	10,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 50% estima que la estructura de la organización, sus normas y procedimientos permiten utilizar adecuadamente los recursos (Tabla 22).

Tabla 23. La estructura de la organización permite que los costos de operación sean los adecuados

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	6	20,00	9	30,00	50,00
INDIFERENTE	0	0,00	0	0,00	0,00
DESACUERDO	2	6,67	10	33,33	40,00
NS/NR	0	0,00	3	10,00	10,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 50% opina que la estructura y la dinámica de la organización permite que los costos de operación sean los adecuados (Tabla 23).

Tabla 24. Las funciones de cada empleado de acuerdo a la estructura permiten que se tenga claridad en sus tareas

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	3	10,00	18	60,00	70,00
INDIFERENTE	0	0,00	0	0,00	0,00
DESACUERDO	4	13,33	2	6,67	20,00
NS/NR	1	3,33	2	6,67	10,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 70% de las personas opinan que la estructura de la empresa permite que se tenga claridad sobre las tareas asignadas (Tabla 24).

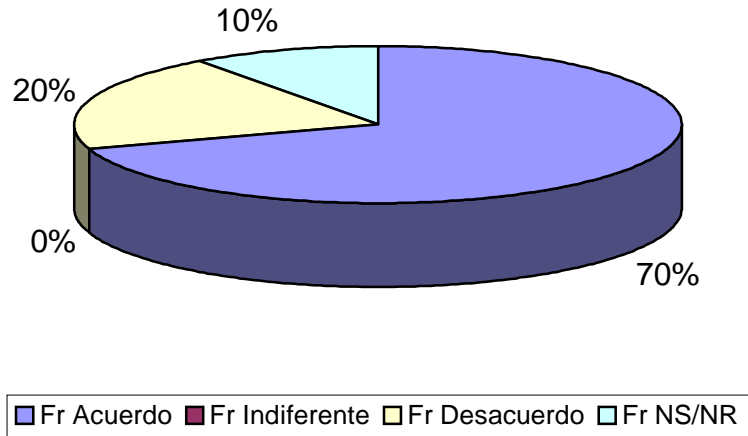


Figura 30. Las tareas asignadas permiten el logro de objetivos.

El 70% opina que las responsabilidades y tareas que se tienen permiten el cumplimiento de las metas y objetivos de cada área (Figura 30).

Esfuerzo sincronizado.

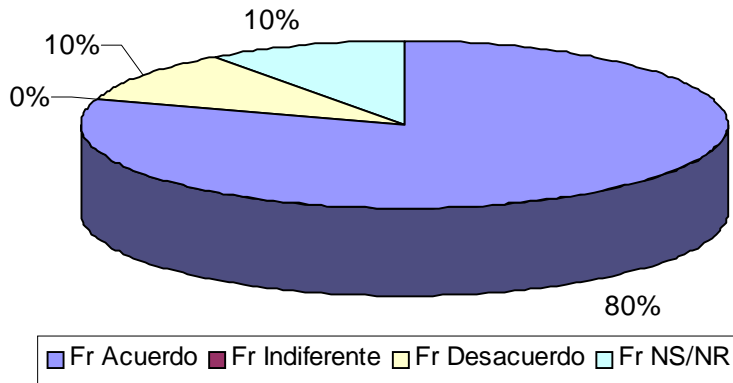


Figura 31. El empleado conoce los objetivos para los cuales esta desarrollando su labor.

El 80% de los trabajadores conocen los objetivos de la empresa y el 70% conoce los objetivos y propósitos de la empresa y del departamento en que labora (Figura 31), esto se contradice con los resultados de tabla 7, donde tan solo el 40% de los empleados dice conocer los objetivos y el 60% no los conoce o les son indiferentes.

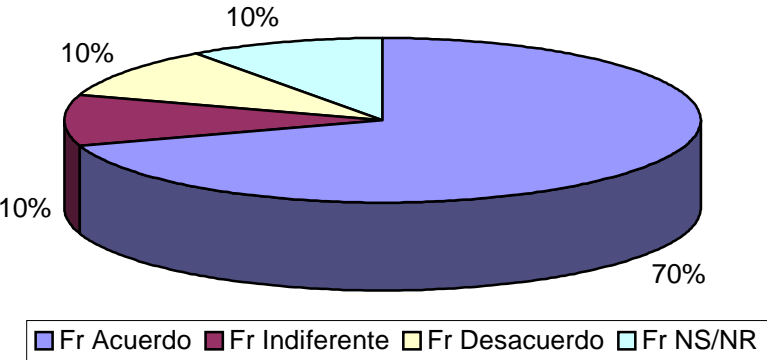


Figura 32. Los resultados surgen de la eficiente integración entre las áreas.

El 70% opina que se tiene una adecuada sincronización entre los miembros de cada área (Figura 32), la empresa desarrolla el trabajo en equipo pero es claro que la colaboración existe solamente entre personas del mismo departamento, la colaboración entre áreas es deficiente obstaculizando así la eficiencia de la compañía.

Comunicación. Se considera que la mayoría de la información que se recibe (80%) es necesaria para el desarrollo del trabajo.

Estrategia.

Estructura según la estrategia.

Tabla 25. Existen estrategias definidas para la empresa

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	2	6,67	1	3,33	10,00
INDIFERENTE	0	0,00	3	10,00	10,00
DESACUERDO	5	16,67	13	43,33	60,00
NS/NR	1	3,33	5	16,67	20,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 60% opina que no se tienen claramente definidas las estrategias de la empresa (Tabla 25).

Tabla 26. Relación entre la estructura y la estrategia

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
ACUERDO	3	10,00	9	30,00	40,00
INDIFERENTE	0	0,00	0	0,00	0,00
DESACUERDO	5	16,67	7	23,33	40,00
NS/NR	0	0,00	6	20,00	20,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

Los encuestados no tienen claro si existe relación entre la estructura y la estrategia ya que las opiniones se encuentran claramente divididas, (Tabla 26).

Tabla 27. La empresa ajusta su estructura de acuerdo a cambios en la estrategia

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SIEMPRE	0	0,00	0	0,00	0,00
CASI SIEMPRE	0	0,00	0	0,00	0,00
AVECES	3	10,00	6	20,00	30,00
CASI NUNCA	5	16,67	10	33,33	50,00
NUNCA	0	0,00	0	0,00	0,00
NS/NR	0	0,00	6	20,00	20,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 50% considera que la estructura no es modificada de acuerdo con cambios en la estrategia (Tabla 27), es importante destacar que si no se tienen claras las estrategias es difícil adaptar la estructura.

### Tecnología.

#### Ajuste tecnología – estructura.

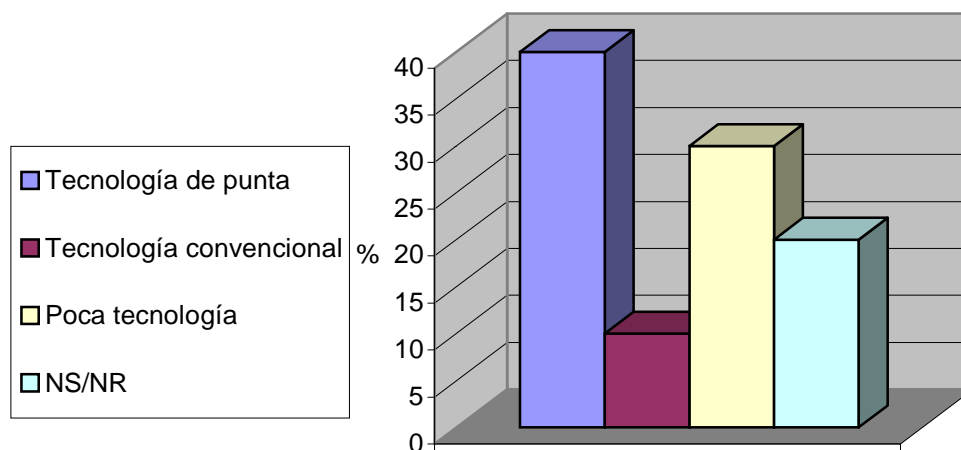


Figura 33. Clase de tecnología necesaria para lograr los objetivos de la organización.

Existe desconocimiento acerca de la tecnología que deber usar la empresa ya que mientras un 40% considera que es necesario incorporar tecnología de punta para lograr los objetivos de la organización un 30% considera que se necesita poca, (Figura 33).

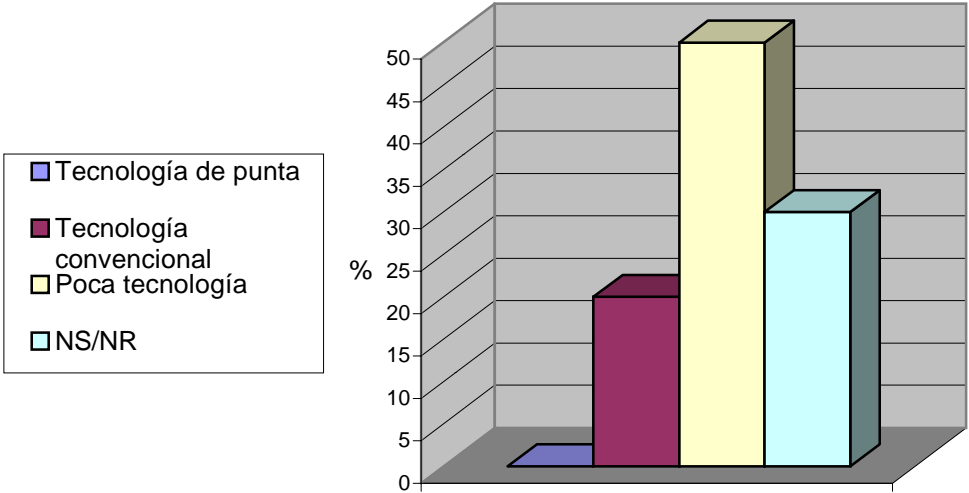


Figura 34. Clase de tecnología usada actualmente.

El 50% considera que la tecnología usada actualmente es poca y un 30% no sabe que tipo de tecnología se usa, (Figura 34).

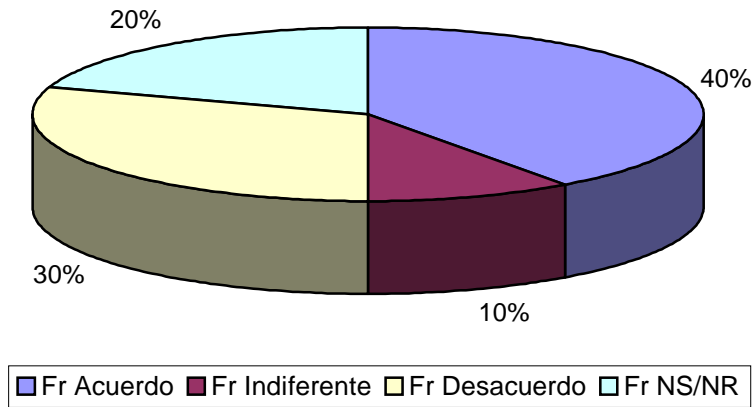


Figura 35. Cambios en la estructura por introducción de nuevas tecnologías.

No está claro si la introducción de nuevas tecnologías afecta la estructura de la organización, (Figura 35).

Entorno.

Organización orgánica – mecánica. El 60% de las personas encuestadas considera que la estructura de la organización si responde a los cambios tecnológicos del sector.



### 2.3.3 Clima organizacional

#### Objetivos.

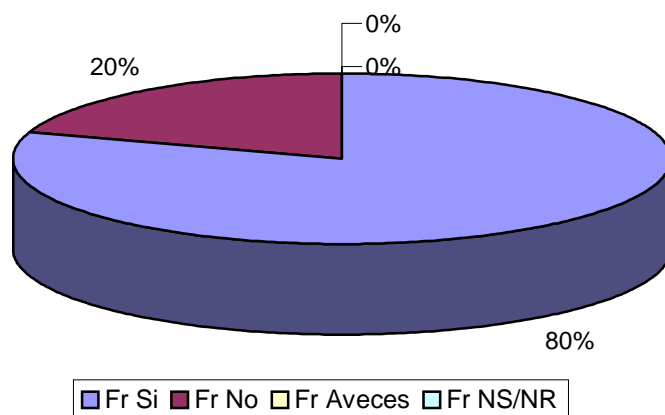


Figura 36. Conocimiento de los objetivos de la empresa.

Un 80% de los empleados reconoce como objetivos de la compañía el mejoramiento continuo para lograr mantenerse y alcanzar un posicionamiento dentro de las empresas de servicios de mensajería (Figura 36), estos objetivos son los que los empleados consideran que la empresa se propone, sin embargo, este resultado se contradice con los resultados de la tabla 7 en donde la mayoría de los encuestados dice que la compañía no tiene sus objetivos claramente definidos y formalizados.

El 100% de las personas encuestadas cree que cumple con sus objetivos personales al trabajar en la empresa.

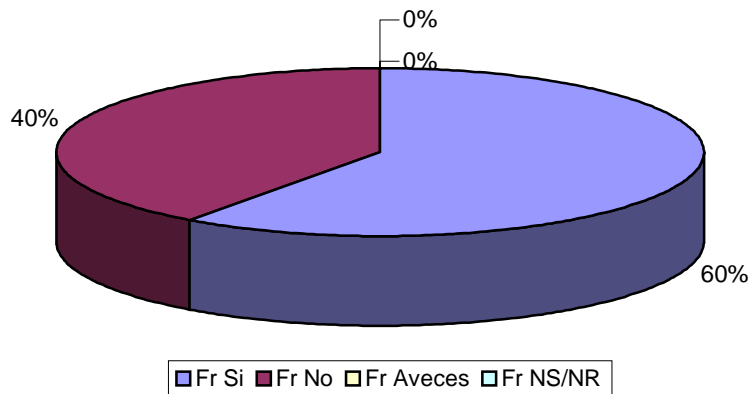


Figura 37. Información sobre los objetivos de la empresa al ingresar.

El 60% de los trabajadores fue informado de los objetivos de la misma en el momento de su ingreso, el 40% no, esto deja ver deficiencias en la inducción que se hace a los nuevos empleados (Figura 37).

### Cooperación.

Tabla 28. Ayuda y colaboración entre departamentos

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
MUY BUENA	0	0,00	0	0,00	0,00
BUENA	8	26,67	16	53,33	80,00
REGULAR	0	0,00	6	20,00	20,00
NO EXISTE	0	0,00	0	0,00	0,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 80% considera que la relación en general entre empleados es buena (Tabla 28) y se refuerza con el hecho de que el 100% de los encuestados trabajan en grupo.

El 80% de los encuestados ayuda y colabora con los compañeros para el cumplimiento del trabajo.

Tabla 29. Personas con las cuales se relaciona

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
Los compañeros de su sección	3	10,00	3	10,00	20,00
Cualquier persona de la empresa	4	13,33	14	46,67	60,00
Ninguno de los anteriores	1	3,33	5	16,67	20,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

Todos los empleados participan en las actividades que organiza la empresa, generalmente fiestas, y el 60% se relaciona con personas de cualquier área (Tabla 29).

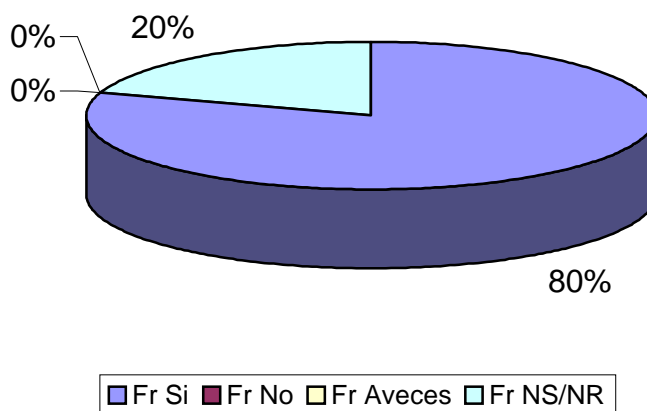


Figura 38. Grupo de amigos dentro de la empresa.

El 80% de los empleados tiene dentro de la empresa algún grupo de amigos que le piden ayuda y opinión (Figura 38).

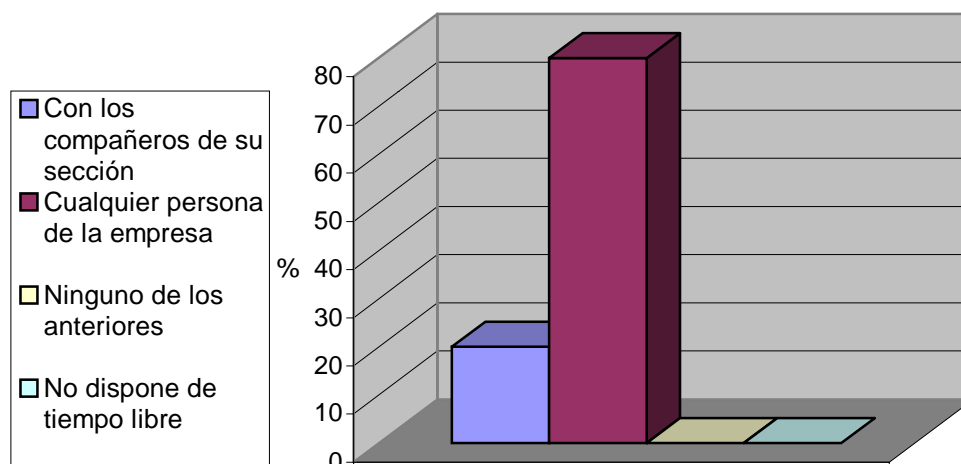


Figura 39. Relaciones en el tiempo libre.

En un 80% los empleados buscan relacionarse con cualquier persona de la empresa en los tiempos libres o de descanso (Figura 39).

Tabla 30. Solicitud de colaboración para solucionar problemas de la sección

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SI	6	20,00	6	20,00	40,00
NO	0	0,00	0	0,00	0,00
A VECES	2	6,67	16	53,33	60,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 60% opina que en algún momento se le solicita colaboración para la solución de problemas (Tabla 30).

## Liderazgo.

Tabla 31. Planteamiento de inquietudes y problemas al jefe

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SIEMPRE	2	6,67	10	33,33	40,00
FRECUENTEMENTE	3	10,00	3	10,00	20,00
RARAS VECES	3	10,00	9	30,00	40,00
NUNCA	0	0,00	0	0,00	0,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

Todos los trabajadores consideran que se tiene libertad para hacer el trabajo siempre y cuando se cumpla con el. Las consultas a compañeros se realiza frecuentemente y el planteamiento de inquietudes y problemas a los jefes es usual (Tabla 31).

Tabla 32. Imagen justa del jefe

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SI	7	23,33	5	16,67	40,00
NO	0	0,00	6	20,00	20,00
A VECES	1	3,33	11	36,67	40,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 40% cree que los jefes son relativamente justos (Tabla 32).

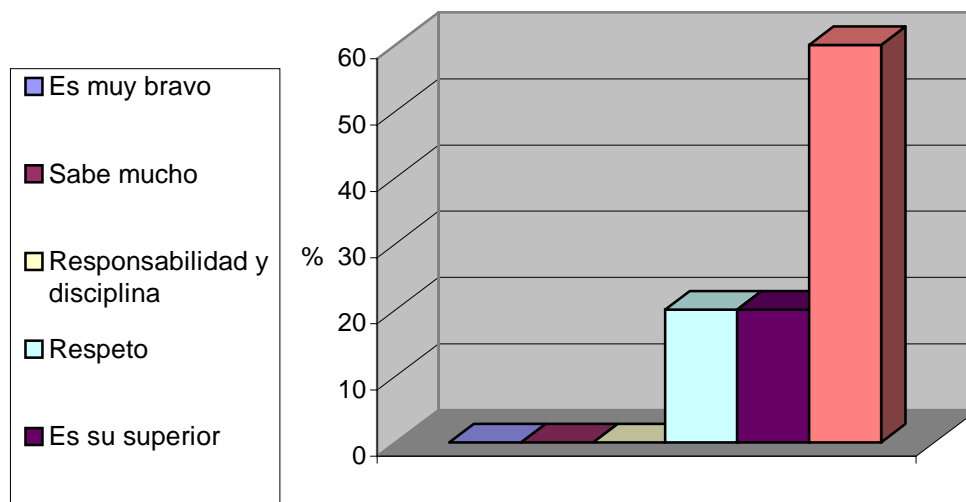


Figura 40. Razones de obediencia al jefe.

El 60% opina que la autoridad se basa en la preocupación que muestra el jefe porque las cosas salgan bien (Figura 40).

Tabla 33. Frecuencia con la que se recibe ayuda del jefe

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SIEMPRE	0	0,00	0	0,00	0,00
FRECUENTEMENTE	4	13,33	8	26,67	40,00
RARAS VECES	4	13,33	14	46,67	60,00
NUNCA	0	0,00	0	0,00	0,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 60% considera que los jefes se preocupan por controlar tanto el trabajo como al trabajador en sus funciones. El 60% dice que raras veces se recibe ayuda de los jefes para un mejor desempeño (Tabla 33), esto se contradice con la tabla 16

donde el la mayoría de los trabajadores dicen que se recibe una orientación adecuada de los jefes para realizar mejor sus labores.

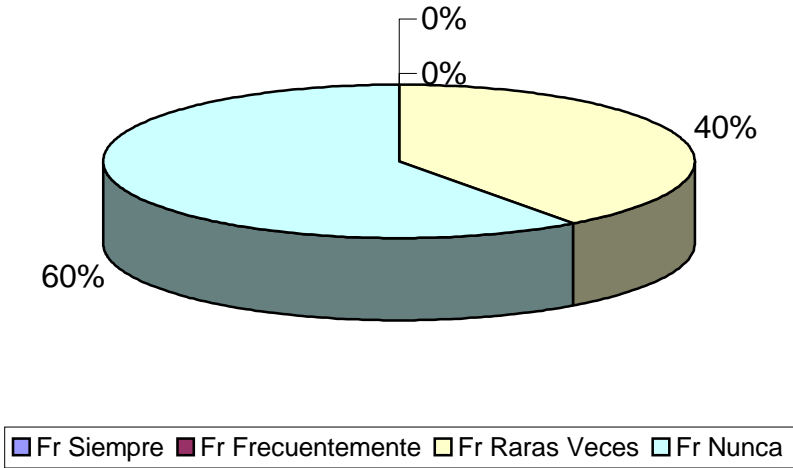


Figura 41. Confianza para comentar problemas personales con los jefes.

El 60% nunca comenta con los jefes problemas ajenos al trabajo (Figura 41).

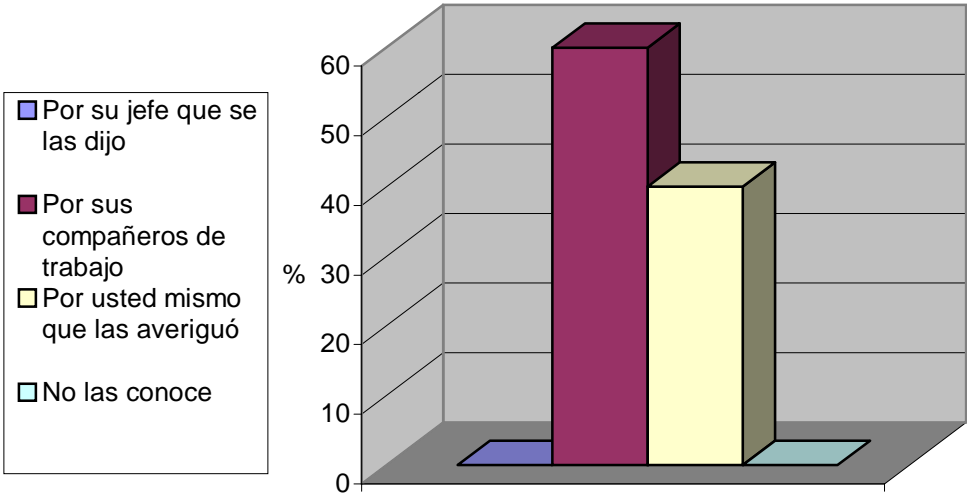


Figura 42. Persona que dio a conocer el cargo y sus obligaciones.

El 60% estima que la información de las labores en la empresa se recibe en su mayoría de los compañeros (Figura 42).

Toma de decisiones.

Tabla 34. Autonomía para tomar decisiones

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SI	5	16,67	1	3,33	20,00
NO	0	0,00	18	60,00	60,00
A VECES	0	0,00	0	0,00	0,00
NS/NR	3	10,00	3	10,00	20,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

Las decisiones en la empresa son tomadas por los jefes y no existe la posibilidad de tomarlas sin consultar (60%), lo que se presenta en parte por falta de confianza en el personal (Tabla 34).

Tabla 35. Deseo de asumir más responsabilidades

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SI	3	10,00	9	30,00	40,00
NO	5	16,67	13	43,33	60,00
A VECES	0	0,00	0	0,00	0,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 60% de los empleados no quieren mayores responsabilidades de las que ya tienen (Tabla 35), esto se confirma con la figura 28 donde los empleados opinaron que no desean asumir nuevas tareas para no tener mayor responsabilidad.



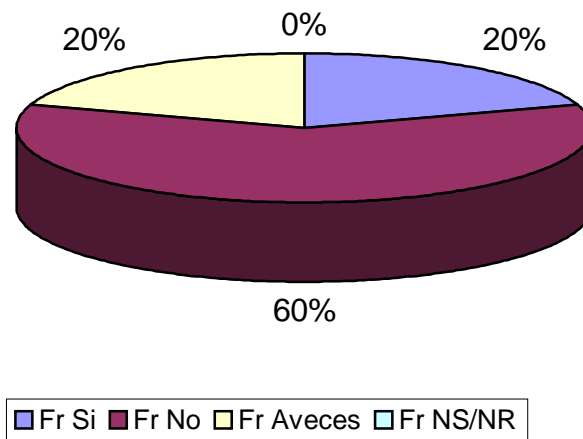


Figura 43. Participación en las decisiones de la empresa.

Tabla 36. Es tenido en cuenta el trabajador al tomar decisiones por parte de las directivas que lo afectan

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SI	5	16,67	1	3,33	20,00
NO	1	3,33	11	36,67	40,00
A VECES	0	0,00	0	0,00	0,00
NS/NR	2	6,67	10	33,33	40,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 60% no participa en las decisiones de la empresa (Figura 43) y consideran que no son tenidos en cuenta al tomar decisiones que los afectan (Tabla 36).

Relaciones interpersonales. La relación entre compañeros de la empresa es considerada como buena según el 80% de los encuestados.

Tabla 37. Solución a los problemas de trabajo

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
Usted y su jefe	4	13,33	2	6,67	20,00
Usted y su grupo de trabajo	3	10,00	9	30,00	40,00
Su jefe solo	0	0,00	0	0,00	0,00
Usted solo	1	3,33	11	36,67	40,00
No se soluciona	0	0,00		0,00	0,00
NS/NR	0	0,00		0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

Los problemas de trabajo no se solucionan con los jefes ya que el 40% busca la solución solo y otro 40% con el grupo de trabajo (Tabla 37).

Tabla 38. Confianza entre jefes y trabajadores

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SI	4	13,33	2	6,67	20,00
NO	2	6,67	10	33,33	40,00
A VECES	2	6,67	10	33,33	40,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El 40% considera que no existe confianza entre jefes y trabajadores (Tabla 38).

Tabla 39. Información que se recibe cuando se hace algo nuevo en la empresa

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
SIEMPRE	0	0,00	0	0,00	0,00
FRECUENTEMENTE	6	20,00	6	20,00	40,00
RARAS VECES	2	6,67	4	13,33	20,00
NUNCA	0	0,00	12	40,00	40,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

Existen opiniones encontradas al preguntar sobre la información que se recibe del jefe cuando se hace algo nuevo en la empresa ya que el 40% opina que recibe oportunamente esa información mientras que otro 40% opina que nunca recibe esa información (Tabla 39).

Tabla 40. Medio por el cual las directivas se enteran de los problemas de las secciones

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
Por usted mismo	6	20,00	6	20,00	40,00
Por sus compañeros	0	0,00	0	0,00	0,00
Por su jefe	1	3,33	11	36,67	40,00
Por otra persona	1	3,33	5	16,67	20,00
No se enteran	0	0,00		0,00	0,00
NS/NR	0	0,00		0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

Se considera que las directivas de la empresa se enteran de los problemas de las secciones por medio de diferentes personas como los jefes o por el empleado mismo, (Tabla 40).

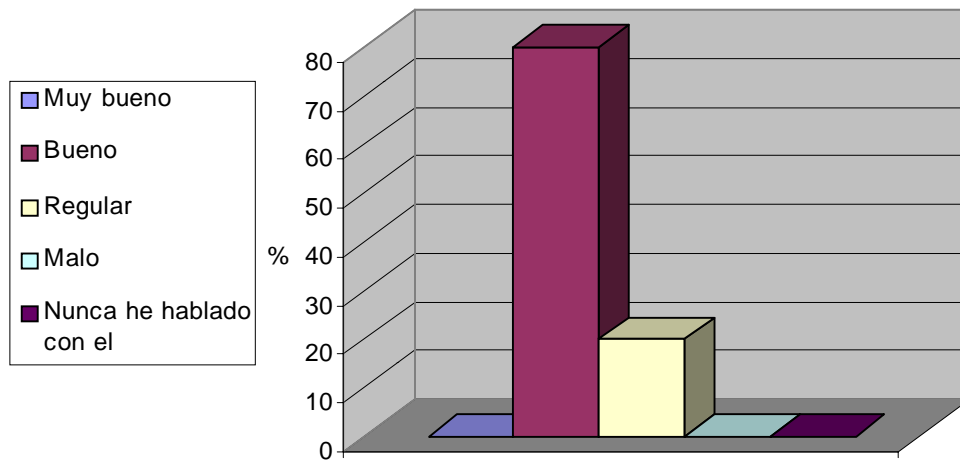


Figura 44. Relación con el jefe.

El 80% cree que se tiene una buena relación con los jefes aunque no se tratan problemas personales con ellos, (Figura 44).

Motivación.

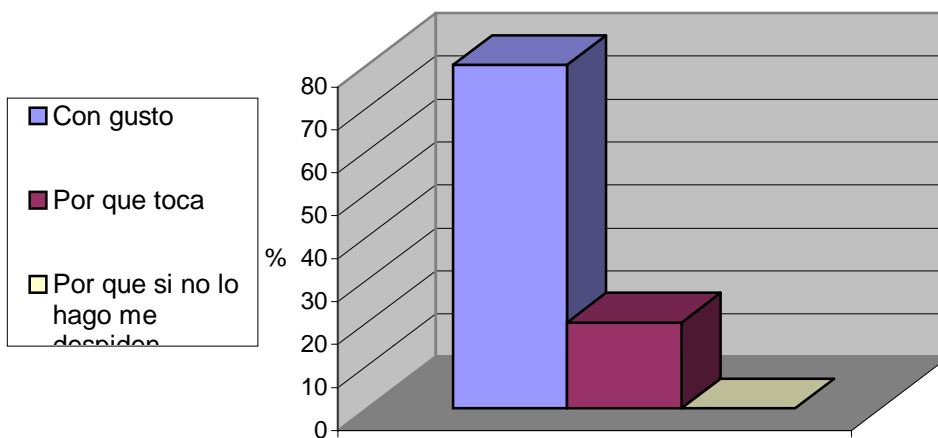


Figura 45. Razones por las cuales se realiza el trabajo.

El 80% de los empleados realizan con gusto su trabajo (Figura 45).

Tabla 41. Concepto de lo que busca la empresa

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
Obtener ganancias	3	10,00	9	30,00	40,00
Dar salarios y mantenerlo contento	0	0,00	0	0,00	0,00
Las dos anteriores	3	10,00	3	10,00	20,00
Ninguna de las anteriores	2	6,67	10	33,33	40,00
NS/NR	0	0,00		0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

Para el 40% de los empleados el objetivo de la empresa es obtener ganancias (Tabla 41).

Tabla 42. Aspectos por los que se trabaja

	NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO		NIVEL BAJO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
Sanciones	2	6,67	4	13,33	20,00
Mejoras en las condiciones de trabajo	4	13,33	14	46,67	60,00
Aumento de salario	0	0,00	0	0,00	0,00
Asensos	0	0,00	0	0,00	0,00
Otros	2	6,67	4	13,33	20,00
NS/NR	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	8	26,67	22	73,33	100,00

Fuente: Autores

El factor de motivación más importante es el hecho de que existan mejoras en las condiciones de trabajo, según el 60% de los encuestados (Tabla 42).

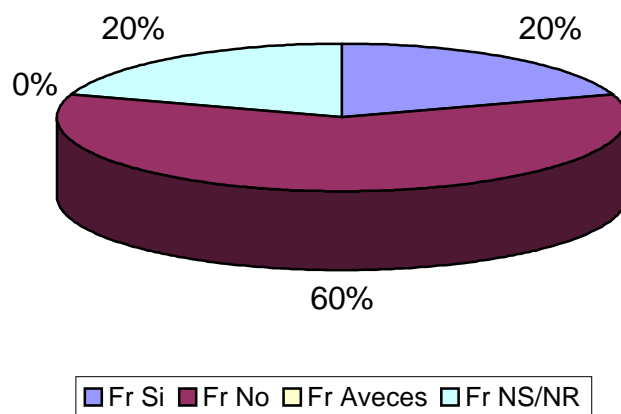


Figura 46. Existencia de recompensas en la empresa.

El 60% de los empleados nunca ha sido recompensado por haber realizado una buena tarea (Figura 46).

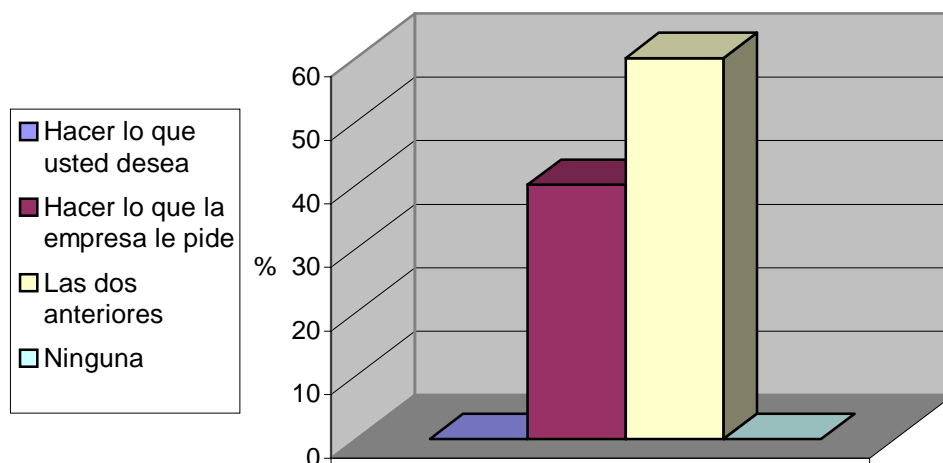


Figura 47. Objetivos personales.

El 60% considera que es importante hacer lo que ellos desean y lo que la empresa les pide (Figura 47).

Control.

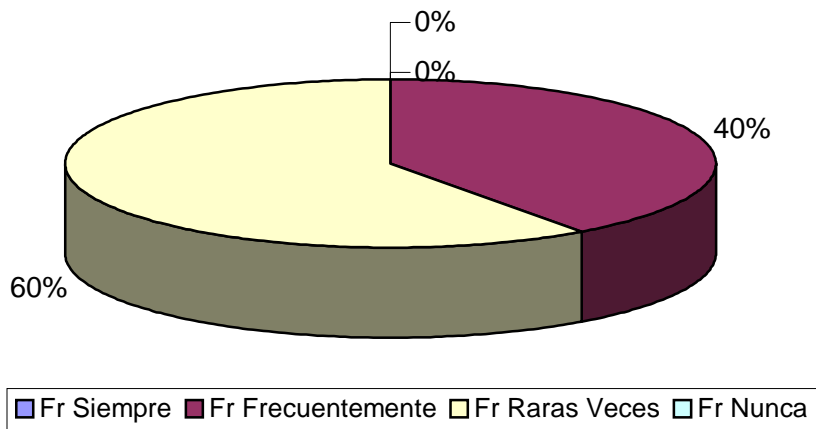


Figura 48. Revisión del trabajo.

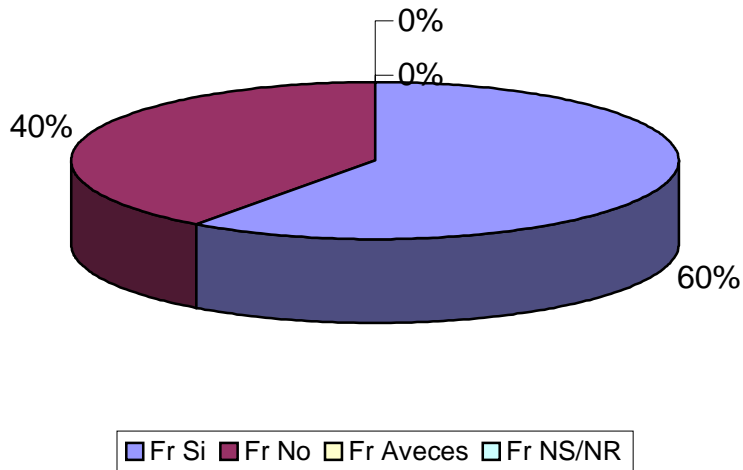


Figura 49. Conocimiento de los resultados de la revisión del trabajo.

El control del trabajo es realizado raras veces (60%) y sus resultados si son conocidos por los empleados (60%), (Figura 48 y 49), los empleados no tienen una total confianza para comentar los resultados con el jefe.

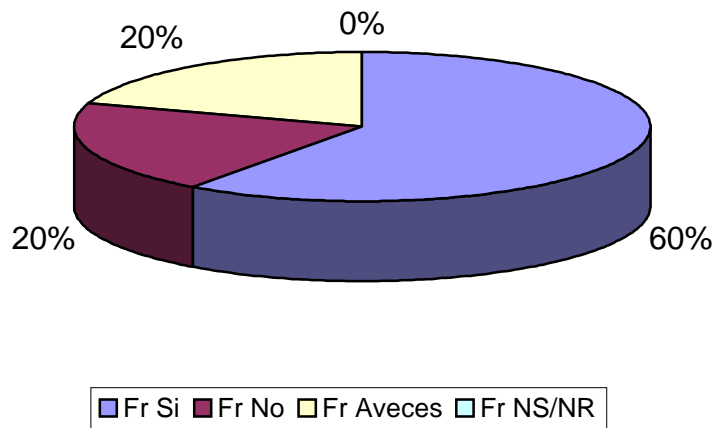


Figura 50. Control del jefe.

El 60% cree que el control es necesario pero se tiene una actitud negativa ante este sistema (Figura 50).

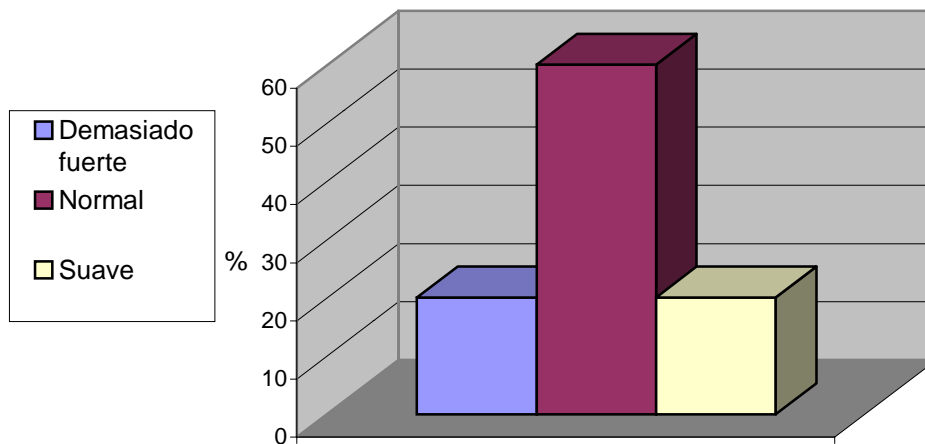


Figura 51. Necesidad de control en una empresa.

Y el 60% considera que el control que ejerce el jefe sobre el trabajador es normal (Figura 51).



### **2.3.4 Sistema Cultural**

Ritos organizacionales. Son todas las actividades emprendidas con el fin más o menos conciente de comprender mejor el carácter mismo de la organización y el contexto en el cual ella se sitúa. Los empleados advierten como ritos organizacionales, la forma como se reconoce su desempeño y esfuerzo en las felicitaciones públicas en los comités de trabajo. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los trabajadores se comportan, conocen y comparten el principio que ante todo está el cliente y consideran que para alcanzar el éxito en la empresa lo principal es hacer las cosas bien hechas.

Creencias. Las creencias pretenden dar significado a la interacción de los miembros de un grupo con su medio y permiten desarrollar pertenencia al interior de la empresa. Algunas de las creencias que se evidencian en la empresa son: que la importancia que tienen algunas personas se evidencia por la obediencia que se les debe y por el diseño de sus áreas de trabajo y además se suelen llamar como los “profesionales” o “consentidos”. Los empleados trabajan con el principio de responsabilidad con la empresa y con la creencia de que existen personas determinadas que siempre encuentran la solución a los problemas.

Mitos. Son una forma de expresión que revela un proceso de pensamiento y sentimiento de un grupo de individuos al interior de una organización. Los mitos permiten establecer vínculos afectivos entre un pasado y una realidad. Es considerado por la mayoría de los empleados que prestar un buen servicio o realizar un buen trabajo es el factor más determinante en el momento de optar por un ascenso u obtener reconocimiento, pero a pesar de ese esfuerzo también se reconoce que no existen muchas posibilidades de que se presenten estas opciones.

Normas. Son los estándares aceptados de comportamiento que son compartidos por los miembros de un grupo. Las normas no escritas sobre las cuales los empleados basan su actitud se refieren a la necesidad de tener el aprecio y la aprobación de las personas influyentes de la compañía y las normas escritas describen el cumplimiento en los horarios y el uso adecuado de las instalaciones.

Símbolos. Son figuras u objetos que tienen un significado especial para los miembros de la empresa. El principal símbolo que identifica a la compañía y que es reconocido por los empleados es el guepardo que aparece en los afiches y cuyo significado es la agilidad.

Ideologías. Es un sistema de ideas, creencias, tradiciones, principios y mitos interdependientes, sostenidas por un grupo de individuos. Las ideologías que se proyectan de los jefes a los empleados se refieren principalmente a la necesidad de mantener a los clientes y hacer todo lo posible para su satisfacción y fidelidad con la empresa.

Historias. Son importantes por que sirven para presentar los hechos bajo una forma concreta y viviente que las haga más fáciles de retener. La compañía no cuenta con historias que hagan parte de una tradición en la empresa ya que debido a la rotación de personal la mayoría de estas no se alcanzan a transmitir a los nuevos empleados y en otros casos el tiempo de permanencia de los mismos no permite que se creen nuevas historias.

Valores. Son parámetros que determinan lo que está bien o lo que está mal dentro de la organización. Los valores que guían las acciones de los empleados se evidencian en los eslóganes que se manejan como “A tiempo y en todo lugar”, “Líderes a su servicio” y “El cliente manda”, así como en su comportamiento basado en la lealtad y honestidad.

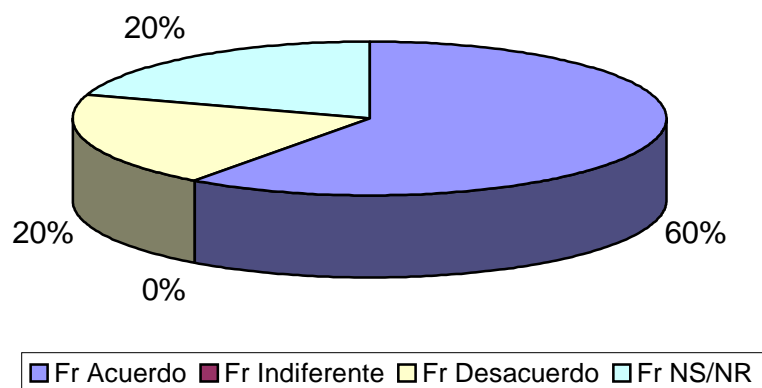


Figura 52. Respeto de principios y valores de los individuos para el logro de objetivos.

El 60% considera que se respetan los valores y principios individuales de los miembros de la compañía (Figura 52).

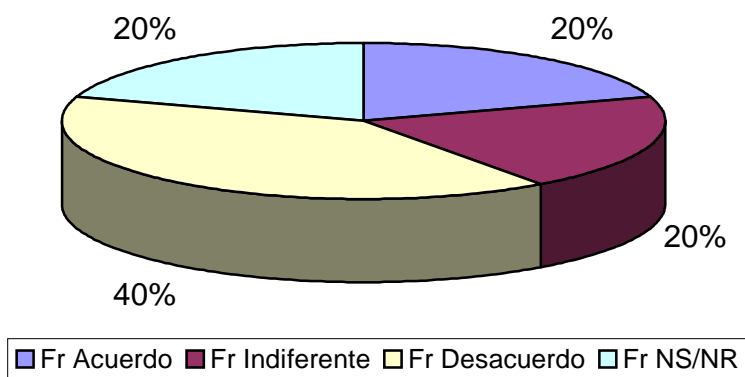


Figura 53. Existencia de un sistema cultural propio.

El 40% cree que no se presenta una gran identificación con un sistema cultural que todos conozcan (Figura 53). No se tiene una unidad en la forma como los ejecutivos transmiten los valores y se considera que los nuevos empleados se adaptan fácilmente a las condiciones de la empresa.

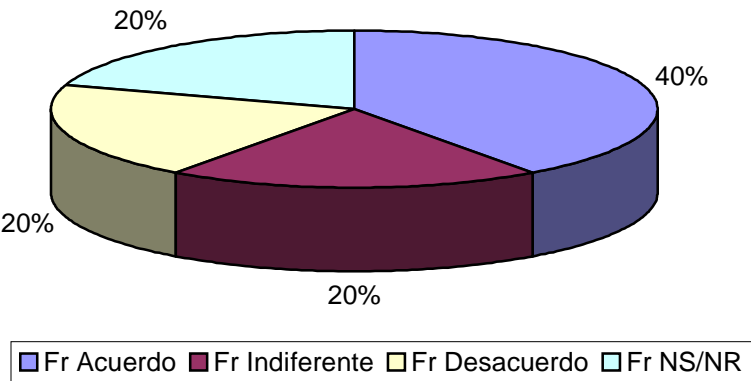


Figura 54. Aprendizaje y transmisión de comportamientos a través de hechos.

El 40% de los encuestados considera que los comportamientos, normas y conductas se han aprendido por medio de hechos (Figura 54).

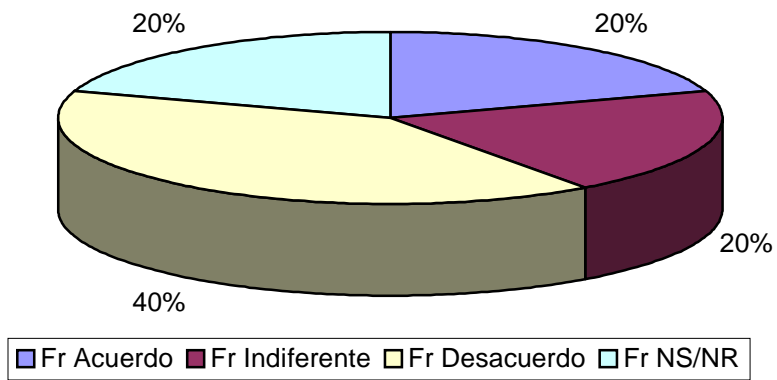


Figura 55. Compromiso de la empresa con los trabajadores.

El desarrollo del empleado no ha sido promovido por medio de eventos, reuniones o premios que les permitan desarrollar un sentimiento de pertenencia (Figura 55).

## **2.4 EVALUACION DE RESULTADOS**

A continuación se resumen los resultados obtenidos en este capítulo los cuales se dividen en cinco puntos, cuatro de los cuales corresponden a cada una de las variables analizadas y el último corresponde al cruce de las mismas.

### **2.4.1 Rasgos sobre el concepto que tiene el líder sobre el hombre**

Los empleados consideran que no se tienen en cuenta sus necesidades, deseos, sentimientos, inquietudes, etc. A la compañía le interesa que el empleado cumpla con sus funciones sin fomentar elementos que contribuyan a su desarrollo personal y sin brindar apoyo a la familia de los trabajadores. Los empleados buscan en la empresa estabilidad laboral y consideran que el salario no es importante al momento de vincularse con la compañía.

La empresa fomenta el desarrollo del trabajo en equipo principalmente entre personas de la misma área, los empleados tienen claro que la eficiencia y productividad son factores claves en el éxito de la organización y creen que la iniciativa y creatividad hacen parte del desarrollo normal de las actividades, aunque no les sean reconocidas.

Al mejorar las condiciones laborales se puede garantizar un desarrollo adecuado del trabajo y con esto mejorar la eficiencia en el servicio.

#### **2.4.2 Rasgos sobre la Estructura Organizacional**

La mayoría de los empleados no conocen los objetivos de la empresa o les son totalmente indiferentes. Se evidencia el desconocimiento tanto de los objetivos como de la estructura, por lo tanto es difícil determinar si la estructura está acorde con los objetivos.

Debido al desconocimiento de las estrategias y de la estructura, no se presenta un diseño adecuado de puestos, los cargos no se encuentran bien definidos y esto ocasiona repetición en las labores y desempeño de tareas que no son propias de determinada área.

Se considera que el grado de autonomía de los jefes de área es alto, los trabajadores consideran que los jefes son los únicos que toman decisiones y algunas veces son demoradas.

La empresa aplica parámetros de rendimiento para alcanzar la eficiencia, los empleados, especialmente de nivel bajo, muestran poca aceptación por este tipo de actividades y además rechazan el desarrollo de nuevas tareas por creer que tienen exceso de trabajo y por que no desean asumir nuevas responsabilidades.

El trabajo en equipo es fomentado por la organización entre personas de la misma área pero no entre diferentes departamentos, los empleados estiman que la información suministrada es suficiente para realizar bien su trabajo. Se evidencia el desconocimiento del impacto de la tecnología en el desarrollo de las actividades laborales.

### **2.4.3 Rasgos del Clima Organizacional**

En general, los empleados consideran que cumplen con sus objetivos personales al trabajar en esta empresa. La relación con los compañeros de trabajo es buena ya que se relacionan con personas de todas las áreas, se cuenta con ayuda para la solución de problemas y participan en los eventos que organiza la compañía. A los jefes se les considera justos pero no se tiene mucha confianza en ellos para comentar problemas personales. Los empleados no tienen claro si reciben o no una orientación apropiada por parte de los jefes para realizar el trabajo y no se les consulta con frecuencia para la solución de problemas.

El factor de motivación más importante es el hecho de que existan mejoras en las condiciones de trabajo y se considera que no se obtienen recompensas por el trabajo bien hecho.

La inducción es deficiente ya que no existen programas ni personal capacitado para tal fin. La información importante acerca de la compañía se recibe de los compañeros y las funciones son reconocidas sobre la marcha.

Existe libertad para realizar el trabajo, el control que ejercen las directivas sobre los trabajadores es deficiente y aunque estos consideran que un mayor control sería favorable para la empresa no se sentirían cómodos con él.



#### **2.4.4 Rasgos de Sistema Cultural**

No hay identificación con un sistema cultural que todos reconozcan. La variación constante en los niveles directivos, casi un gerente por año, ocasionó una gran cantidad de cambios con cada uno de ellos que no permitió establecer un sistema cultural determinado. Además, la alta rotación de personal no permite que se creen historias, mitos, creencias, etc., que puedan ayudar a definir una cultura propia de la empresa.

Se trabaja con sentido de responsabilidad hacia la empresa y con principios de lealtad y honestidad, tomando como base que el cliente es lo primero y lo más importante es mantenerlo, procurando su fidelización con la empresa.

A pesar de que los empleados nuevos reciben la información de los compañeros de trabajo se adaptan fácilmente a la empresa. Los empleados sienten que no hay reconocimiento por su trabajo y existe poca probabilidad de ascensos a pesar de que realicen bien su trabajo y presten un buen servicio, esto conlleva a que no haya un verdadero sentido de pertenencia con la empresa.

#### **2.4.5 Rasgos de la Cultura Organizacional (Cruce de Variables)**

Los empleados consideran que los planes de capacitación que les permitan obtener mayor bienestar y desarrollo personal y que se vean reflejados en el mejoramiento de la empresa son escasos.

La ausencia de objetivos claramente definidos y la falta de estrategias adecuadas para alcanzarlos ocasionan que la empresa carezca de parámetros que le ayuden a alcanzar la misión y visión.

Los empleados cumplen con sus objetivos personales al trabajar en la empresa y se sienten a gusto en la misma, sin embargo, la falta de reconocimiento por su trabajo conduce a que los empleados no deseen asumir mayores responsabilidades y a no tener sentido de pertenencia.

Las relaciones personales entre los trabajadores son buenas. La empresa fomenta el trabajo en equipo, y, aunque la interacción de miembros de un mismo departamento es buena, la sincronización entre áreas es deficiente. Se manejan los principios de honestidad y lealtad que se enfocan en la atención al cliente.

Dado que no existe un sistema cultural determinado los empleados no desarrollan un sentido de pertenencia con la empresa. Se sienten a gusto trabajando para la compañía a pesar de que las condiciones de trabajo tales como iluminación, ubicación de la planta, disponibilidad de materiales y recursos tecnológicos no son los mejores.



### **3. PLANTEAMIENTO DEL NUEVO MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA AEROFAST LTDA.**

#### **3.1 NUEVO MODELO DE CULTURA**

En la actualidad AEROFAST está atravesando por un cambio institucional importante, convirtiéndose en un momento adecuado para propiciar un cambio en la cultura de la organización que la conduzca a alcanzar los objetivos del negocio y a destacarse dentro de las empresas del sector. Es así como, en este capítulo, se propone un nuevo modelo de cultura tomando como base los resultados del capítulo anterior y los conceptos expresados en el capítulo uno, los cuales darán pautas a la empresa para lograr su transformación hacia la nueva cultura.

El primer punto fue evaluar la Misión y Visión de la compañía, esto condujo a determinar que existían ciertas deficiencias en la definición de la visión, por lo cual se decidió replantearla para que, junto con la misión, tengan una orientación más adecuada y acorde con el nuevo modelo de cultura. Luego se revisaron las metodologías con las cuales se pueden definir los objetivos de la organización y los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta para cada una de las variables analizadas. Finalmente, se planteó el nuevo modelo de cultura para AEROFAST junto con los cambios requeridos en cada una de las variables, definidos en los cuadros de objetivos, estrategias y mecanismos.

## **MISION**

“La satisfacción plena de las necesidades de manejo de envíos de nuestros clientes a nivel local, nacional e internacional, mediante su recolección y entrega en forma oportuna y segura, con excelente velocidad de respuesta y una alta sensibilidad de servicio, manteniendo un recurso humano satisfecho y comprometido con el logro de nuestros objetivos.”<sup>28</sup>

## **VISION**

La visión se reformuló para ampliarla y fijar qué es lo que quiere la empresa en un periodo de tiempo determinado dando como resultado la siguiente definición:

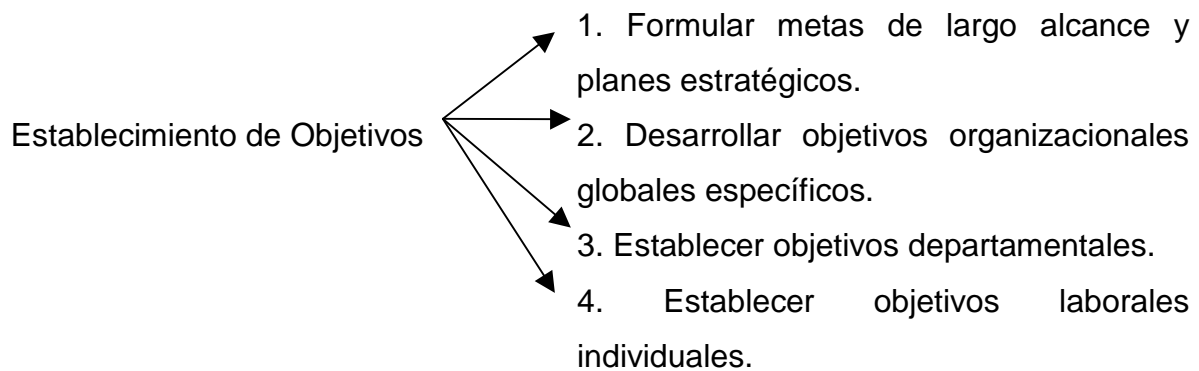
Para el año 2010 consolidarse como la empresa colombiana líder en el transporte de paquetes, sobre y cajas a nivel urbano y nacional, e incursionar en el manejo de mercancías a nivel internacional.

## **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Una forma eficiente de definir los objetivos organizacionales consiste en aplicar la Administración por Objetivos (APO), este programa incorpora objetivos o metas específicas, fijadas de manera participativa para un periodo de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas metas. Se presenta una jerarquización de los objetivos a ser logrados, vinculándolos de un nivel a otro (Enfoque en cascada) y desarrollando el siguiente esquema:

---

<sup>28</sup> Manual Informativo. AEROFASST. Bogotá, 1996.



AEROFAST aplicará el modelo anterior para la definición de sus objetivos, por ejemplo:

1. Meta: Incrementar el porcentaje de ventas en un 15% el primer año. (Precisar el porcentaje por cada año).

Plan estratégico: Incrementar la participación en el mercado a través de mayor penetración en él y la reducción en el costo promedio de transporte por unidad para incrementar la ventaja competitiva.

2. Objetivos:

- Incrementar el volumen de ventas.
- Mejorar las instalaciones para permitir mejor manejo de la mercancía sin ocasionar un costo adicional en el transporte.
- Implementar nueva tecnología para aumentar el volumen de ventas en dos años.

3. Objetivos departamentales:

- Departamento de Mercadeo. Crear planes de mercadeo para aumentar el volumen de ventas de los diferentes servicios que presta la compañía.
- Departamento de Recursos Humanos. Diseñar y desarrollar programas de capacitación en el primer año.
- Departamento de Logística. Diseñar rutas más eficientes para el manejo de las mercancías.

4. Objetivos individuales. Definidos por cada trabajador durante el desarrollo de talleres.

### 3.1.1 Concepto del líder sobre el hombre

#### LIDERAZGO

AEROFASST buscará que las personas líderes de la organización cumplan, en lo posible, con la mayoría de los atributos de la tabla 43, los cuales les permitirán desarrollar de manera integral todos los planes tendientes a mejorar la organización.

Tabla 43. Atributos de liderazgo.

VISION	El líder debe tener una visión de grandeza, debe saber donde desea que esté la empresa en el futuro y la oriente en dicha dirección.
INTEGRIDAD	El líder debe tener valores y dedicarse a hacer lo que sabe bien.
CONFIANZA	Debe ser digno de confianza.
COMPROMISO	Debe desear hacer las cosas con pasión y compromiso.
CREATIVIDAD	Estar abierto a diferentes maneras de hacer las cosas.
TENACIDAD	Estar en capacidad de tomar decisiones y trabajar con diferentes tipos de personas.
COMUNICACION	Sabe lo que está sucediendo y difunde la información.
TOMA DE RIESGO	Permite a las personas ser innovadoras sin miedo a posibles fallas ya que es necesario el riesgo.
VISIBILIDAD	Desarrolla una capacidad de comunidad y pertenencia y sentido de obligación y responsabilidad de todos.
VISION DE FUTURO	No puede andar con rodeos sino que tiene que enfrentarse al cambio. Los líderes se inspiran, intuyen y disciernen.
SER CREIBLE	No se podrá liderar a otros si no se tiene credibilidad o reputación entre los clientes.
CREAR BUENAS RELACIONES	Saber lo que desean y necesitan los clientes y se refiere más a la calidad de la relación.
AFIRMAR Y COMPARTIR VALORES	Saber que estamos juntos, que lo realizamos colectivamente y que tenemos algo en común.
SERVIR A UN PROPOSITO	Se trata no de servirse a si mismo sino de servir a algo más que a uno mismo y a los demás.
MANTENER LA ESPERANZA	Se trata de aumentar la confianza de la gente, hablando de lo que es posible y no solo de lo que es probable.

Fuente: Autores

## MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria, de beneficios sociales, de higiene y de seguridad del trabajo, que se les brinda a los empleados con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

Todas las organizaciones tienen un sistema de recompensas que incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y los procedimientos por los cuales se distribuyen estos beneficios. No sólo se consideran los salarios, pensiones, descansos, promociones hacia posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de seguridad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables.

Los subsistemas de mantenimiento de recursos humanos exigen también condiciones de trabajo que garanticen salud y bienestar. Por tanto, deben minimizarse las condiciones de insalubridad y de peligrosidad. La higiene de trabajo enfoca tanto a las personas (servicios médicos y servicios adicionales) como a las condiciones ambientales de trabajo, es decir la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas (temperatura, humedad, ventilación, etc.).

A continuación se presentan los aspectos generales sobre los cuales se enmarca la Nueva Cultura para el Concepto del Líder sobre el Hombre. En la tabla 45 se muestran las estrategias y mecanismos necesarios para el cambio cultural.

Hombre como instrumento de producción. En el nuevo modelo de cultura AEROFASST considera al hombre teniendo en cuenta principios tales como:

- ❖ El líder debe considerar al hombre como un ser social activo dentro de la organización, con actitudes y aptitudes que le permitan desarrollarse dentro la compañía. (Fayol)<sup>29</sup>.
  
- ❖ La empresa ve al trabajador como un ser social, fomentará su reconocimiento y fortalecerá su sentido de pertenencia. (Mayo)<sup>30</sup>.
  
- ❖ La compañía tiene en cuenta las necesidades de motivación, capacitación y entrenamiento de los empleados, que les permiten el logro de objetivos tanto personales como organizacionales. (Drucker)<sup>31</sup>.

Relación hombre salario. AEROFAST debe establecer una política de mantenimiento de recursos humanos que permita un equilibrio entre la capacidad económica de la compañía y los requerimientos de los empleados con el fin de que se sientan a gusto en la empresa. Actualmente la empresa se encuentra atrasada en el pago de salarios, prestaciones y seguridad social de los trabajadores, por lo tanto, el punto de partida debe ser ponerse al día con el pago de dichos rubros.

Eficiencia y Productividad vs. Capacitación del personal. En el contexto actual la capacitación es considerada como el valor agregado más importante para las empresas ya que solamente en la medida en que los trabajadores comprendan y se involucren en el cumplimiento de la visión y misión de la compañía se lograrán los objetivos. Además, las personas y el conocimiento que ellas tienen, son la única diferencia sostenible en el tiempo. La capacitación es un elemento importante en la cultura organizacional ya que puede ser un instrumento para la transmisión y afianzamiento de los principios y valores de la empresa.

---

<sup>29</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Un Marco Teórico para el concepto de Cultura Corporativa. Bogotá; Ediciones Rosaristas, 1984.

<sup>30</sup> Ibíd.

<sup>31</sup> Ibíd.



La empresa desarrollará programas de capacitación que permitan a los empleados desarrollar habilidades tales como la comunicación, trabajo en equipo, servicio al cliente, etc., tanto para beneficio propio como para el de la compañía al incrementar la eficiencia y productividad de la misma.

Iniciativa y creatividad. Es importante para la compañía fomentar la iniciativa y creatividad con el fin de aportar ideas prácticas en la solución de problemas y que contribuyan con un mejor funcionamiento de la empresa.

Hombre como ente social. La nueva cultura contempla la importancia de la conformación de grupos informales dentro de la organización y le da importancia a aspectos externos del trabajador como la familia, gustos, tendencias, tiempo libre, etc., que permiten el reconocimiento social del empleado. La conformación de grupos de trabajo es una variable que favorece la productividad de cada área y además fortalece las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Condiciones Laborales. La empresa debe preocuparse por las condiciones de trabajo ya que esto permite que los trabajadores, al tener un mejor ambiente desarrollen sus actividades de manera adecuada y oportuna. Además, el bienestar de los empleados es un factor importante de motivación que se ve reflejado en la productividad.

Relación Hombre y Organización. La estabilidad laboral debe mantenerse como un elemento positivo dentro de la compañía, ya que, para los empleados representa un factor motivante.

### **3.1.2 Estructura de la Organización**

La Estructura de la Organización se construye para que sirva de apoyo a la organización en la búsqueda de sus objetivos, así como para el cumplimiento de los resultados. Está diseñada para establecer el marco de influencia en la interacción de las personas, constituye el medio en el cual se toman las decisiones, se ejerce poder y permite llevar a cabo las actividades de la misma.

La forma en que se organicen los puestos de trabajo para conseguir un mejor control y coordinación de los mismos, produce importantes efectos sobre la eficiencia de una organización, también la estructura de una organización produce importantes efectos sobre el comportamiento de las personas y grupos integrados, efectos que pueden ser positivos o negativos según la configuración específica de los puestos de trabajo y la delegación de autoridad.

Para estructurar la organización, AEROFAST debe tener en cuenta las necesidades de personal y las demandas del ambiente externo, con lo cual se toman en consideración factores básicos, factores situacionales y estructuración del trabajo. Adicionalmente, otros factores que debe evaluar para el diseño organizacional son la estrategia, la tecnología y el entorno.

Tabla 44. Diseño de la Organización (Factores Básicos)

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	La base para las descripciones de puestos se encuentra en la división y especialización del trabajo. Si se identifican funciones específicas para cada persona, la organización facilitará el dominio de las operaciones y obtendrá una eficiencia mayor.
DEPARTAMENTALIZACIÓN	Proceso por el cual se combina en grupos las tareas individuales que se han identificado en el punto anterior.
TRAMO DE CONTROL	Corresponde al número de personas que el gerente o jefes de área pueden supervisar en forma eficaz y se determina de acuerdo a la situación.
DESCENTRALIZACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	Proceso de distribución de la autoridad hacia abajo dentro de una organización. Para delegar la autoridad se deben tener en cuenta factores como: rutina de las decisiones que se deben tomar, competencia de las personas que han de tomar decisiones, motivación de las personas y beneficios que traiga descentralizar la autoridad.

Fuente: Autores

Para la Estructura de la Organización los mecanismos y estrategias se encuentran en la tabla 46.

División del Trabajo. Para la nueva cultura, inicialmente AEROFAST debe establecer un organigrama teniendo en cuenta una departamentalización funcional que consiste en identificar las actividades básicas que se deben ejercitar, y organizar todo el trabajo en torno a ellas. Actualmente la empresa se compone de cinco departamentos: Postal, Parcels, Logística, Contabilidad y talento humano que deben ser analizados para verificar su funcionalidad y de acuerdo a esto realizar la división del trabajo de acuerdo con las habilidades, capacidades y limitaciones de cada individuo conforme a la propuesta de E. Mayo.

Autoridad. AEROFAST contará con un sistema de autoridad centralizado en tanto que el nuevo modelo de cultura permita alcanzar un nivel de estabilidad tal que la compañía cuente con los procedimientos y los niveles de capacitación necesarios para que los empleados puedan tomar decisiones acertadas. Además debe establecer un sistema jerárquico que permita desarrollar un control integral de las tareas, una definición puntual de las labores de cada empleado y coordinación entre áreas, entre otros. El trabajo en equipo es un elemento positivo que debe ser fortalecido por los directivos de la empresa. Es necesario contar con herramientas ciertas y objetivas que faciliten la medición del desempeño de los empleados. Por otra parte, es importante ejercer un control efectivo que además de encontrar los puntos débiles, oriente a los trabajadores en el desarrollo adecuado de sus funciones.

Coordinación. Al mejorar la coordinación se pretende lograr un esfuerzo sincronizado que permita alcanzar resultados de forma rápida y efectiva evitando la duplicidad en las tareas y procurando un mejor manejo de la información.

Estructura y estrategia. La administración debe desarrollar una estructura más elaborada que le permitan a AEROFAST pasar de estrategias simples a complejas y mantener su eficacia, lo que se traduce, por ejemplo en una estrategia de reducción de costos con una estructura mecanicista<sup>32</sup>. Las estrategias deben ser consistentes con los objetivos de la compañía, estar bien definidas y ser claras para los miembros de la empresa. Se deben plantear algunas estrategias con el fin de generar valor agregado para posicionar la empresa con fortaleza en el mercado.

---

<sup>32</sup> Estructura mecanicista. Diseño de organizaciones que destaca la importancia de conseguir elevados niveles de producción y eficacia por medio de el amplio uso de normas y procedimientos, centralización de la autoridad y fuerte especialización de la mano de obra.

Estructura y tecnología. La efectividad de la empresa está estrechamente relacionada con la estructura y la tecnología, por lo cual la organización debe incorporar elementos tecnológicos que le permitan competir en el mercado. Para AEROFAST se tiene el caso de una tecnología intermedia en donde se vinculan unidades independientes y corresponde a una estructura mecanicista. (LUGAR DE ORIGEN → AEROFAST → LUGAR DE DESTINO)

Estructura y entorno. Se debe procurar una organización dinámica que se adapte a los cambios del entorno y que facilite su permanencia en el mercado. En el caso de AEROFAST se encuentra en un entorno perturbante – reactivo en donde el entorno es dominado por una o varias organizaciones grandes y por tanto se deben adaptar la estructura y las estrategias a dicho medio.

### **3.1.3 Clima Organizacional**

Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por tanto, AEROFAST debe procurar incorporar los elementos motivacionales necesarios para mantener un clima favorable y con esto aumentar la eficiencia de la organización.

Las estrategias y mecanismos correspondientes a Clima Organizacional se pueden observar en la Tabla 47.

Objetivos. AEROFAST debe procurar una definición clara de los objetivos que propicie una identificación con los objetivos personales del trabajador para así obtener resultados tanto individuales como organizacionales.

Cooperación. En general existe buena cooperación entre los miembros de la compañía que se ve reflejada en las relaciones interpersonales tanto dentro como fuera de las actividades de trabajo.

Liderazgo. Los jefes deben, además de ejercer autoridad, ser líderes que orienten a la organización hacia el logro de objetivos. El líder debe ser una persona que proyecte y enseñe los principios y valores de la organización y que sirva de modelo para la transformación cultural, que tenga clara la misión y visión de la compañía y que fomente el desarrollo de los objetivos. Los empleados tienen una visión justa del jefe que debe mantenerse a través del tiempo.

Toma de decisiones. Los trabajadores deben tener la posibilidad de tomar parte en algunas de las decisiones de la compañía que los afecten directamente, por ejemplo, los turnos de trabajo, para permitir el desarrollo del sentido de pertenencia.

Relaciones interpersonales. Es necesaria una relación más abierta entre los superiores y subordinados que permita mayores niveles de comunicación.

Motivación. Los incentivos contribuyen al bienestar del trabajador generando un mejor ambiente laboral que se ve reflejado en el desempeño de todos los empleados. AEROFAST debe centrar sus esfuerzos en procurar un liderazgo efectivo que se vea reflejado en grados importantes de productividad, conservar una dinámica de grupo que permita mantener la moral y la satisfacción de los empleados, generar sistemas de comunicación bilaterales que garanticen que las estrategias se puedan poner en práctica con éxito, y cambios organizacionales que hagan a la empresa más eficiente.

Control. AEROFAST debe ejercer un control más integral que permita no solo comprobar el cumplimiento de objetivos de cada área y determinar los elementos a mejorar sino que además permita corregir y enseñar a hacer mejor las cosas.

### **3.1.4 Sistema Cultural**

Es importante que AEROFAST desarrolle un sistema cultural que todos reconozcan, fundamentado en una conciencia colectiva que lleve a los trabajadores a desempeñarse bajo los mismos parámetros en cuanto a creencias, mitos, ritos, valores, ideologías, símbolos, etc. y que pueda difundirse tanto a las personas antiguas como nuevas en la empresa logrando así una identificación con la compañía.

Un sistema de recompensas que motive a los trabajadores constituye un elemento importante dentro de la empresa ya que el bienestar de los empleados se ve reflejado en la productividad y en un buen servicio al cliente.

Se deben desarrollar acciones orientadas a mejorar las relaciones con los trabajadores para que se tenga un sentido de pertenencia con la organización, se trabaje en la misma dirección, en equipo y para que se piense en el cliente.

Los objetivos, estrategias y mecanismos encaminados a mejorar el sistema cultural se presentan en la Tabla 48.

### **3.2 ESTRATEGIAS Y MECANISMOS**

De acuerdo con la evaluación realizada en el capítulo dos se pueden señalar algunos elementos de la cultura actual que se conservarán debido a que contribuyen con el desarrollo de la nueva cultura. Estos aspectos son: la estabilidad laboral que brinda la empresa, la conformación de grupos de trabajo, el respeto de los empleados por los jefes, las buenas relaciones interpersonales, y elementos del sistema cultural que se reconocen individualmente y que serán unificados buscando que formen parte de la conciencia colectiva de la empresa.

En la medida en que se modifique la cultura los aspectos positivos se afianzarán y mantendrán en el tiempo ya que también constituyen elementos de la cultura organizacional. Algunos de los mecanismos sugeridos podrán ser utilizados con el fin de modificar, afianzar y mantener uno o varios conceptos a la vez.

A continuación, se presentan las tablas con objetivos, estrategias y mecanismos sugeridos para cada una de las variables propuestas.



Tabla 45. Concepto del líder sobre el hombre.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	MECANISMOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hallar una persona idónea que lidere el cambio en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El comité directivo deberá establecer un sistema de selección de personal que permita encontrar un líder con las características ya mencionadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periódicos, Internet y/o agencias de empleo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar al hombre como un ser social con necesidades de motivación, capacitación y entrenamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gerente deberá tener una conciencia sobre el hombre como un ser integral que permita involucrar a los empleados con los objetivos y estrategias de la compañía.</li> <li>La compañía debe garantizar a los empleados los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de liderazgo para los directivos de la empresa.</li> <li>En el presupuesto debe aparecer un rubro destinado a la capacitación y entrenamiento de los empleados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover el desarrollo intelectual de los empleados por medio de la capacitación para generar valor agregado a la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El director de recursos humanos establecerá un programa anual de capacitación que involucre diferentes elementos dependiendo de la etapa en que se encuentre el modelo cultural.</li> <li>Realizar la inducción a los empleados nuevos y temporales, por un tiempo promedio de un mes, para que conozcan las funciones propias de su cargo.</li> <li>Crear incentivos para que las personas de la empresa estudien por cuenta propia temas que sean de interés tanto para ellos como para la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El primer curso se desarrollará en torno a la divulgación de la misión y visión y planteamiento de objetivos. El segundo curso será sobre el reconocimiento y afianzamiento de los principios y valores de la compañía.</li> <li>Crear un curso de inducción para los empleados y un folleto informativo sobre la empresa.</li> <li>Becas, préstamos o subsidios para educación.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un programa efectivo de mantenimiento de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta directiva fijará una escala de salarios y verá que la remuneración sea entregada oportunamente.</li> <li>• El departamento de recursos humanos fijará el tipo de recompensas de acuerdo al merito que tenga una labor desempeñada ya sea por una persona o por un grupo de trabajo o las sanciones según las faltas en las que hayan incurrido.</li> <li>• Considerar recompensas de tipo técnico para algunos niveles de la empresa.</li> <li>• Realizar las adecuaciones necesarias para hacer un uso óptimo del espacio y proporcionar un ambiente agradable para los empleados.</li> <li>• La empresa brindará a los empleados mejores herramientas de trabajo para facilitar el desempeño y mejorar la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará un estudio de Investigación de salarios.</li> <li>• Recompensas como bonos, efectivo, cheques de Sodexo Pass, reuniones de grupo, electrodomésticos, rifas, etc. Sanciones como multas por llegar tarde a las reuniones, memorandos, etc.</li> <li>• Cursos que permitan el desarrollo personal de los trabajadores como por ejemplo ingles, sistemas, contabilidad, etc.</li> <li>• Contratar a una persona especializada para que determine cómo hacer más eficiente el espacio, utilizar mejor la luz natural y crear espacios más agradables tanto para la gente que labora en la compañía como para los visitantes.</li> <li>• Realizar inversión en elementos necesarios para mejorar el trabajo como por ejemplo computadores, fotocopidora, Internet, basculas, papelería, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar ideas innovadoras que contribuyan al desarrollo de la compañía.</li> <li>• Dotar de herramientas a los empleados para que den soluciones rápidas y efectivas a diferentes situaciones a las que puede enfrentarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerencia deberá facilitar canales de comunicación entre empleados y directivos que permitan una comunicación más abierta entre los niveles organizacionales.</li> <li>• Motivar a los empleados a presentar ideas que permitan el mejoramiento de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar medios de comunicación como buzón de sugerencias, Intranet, reuniones periódicas, etc.</li> <li>• Brindar incentivos como bonos a las personas o grupos más creativos.</li> <li>• Crear concursos que promuevan la "lluvia de ideas" para mejorar aspectos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>El departamento de recursos humanos fomentará la iniciativa y creatividad de los empleados por medio de talleres específicos.</li> </ul>	<p>determinados de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Test de iniciativa y creatividad impartidos por personal especializado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar espacios para la conformación de grupos informales que permitan el desarrollo social del trabajador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gerencia procurará establecer en el cronograma de actividades de la empresa fechas para la integración de los trabajadores y de sus familias.</li> <li>Promover actividades de integración que involucren al personal de diferentes áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Celebración del día de la familia.</li> <li>Tarjetas o presentes en fechas especiales como cumpleaños, bodas, tiempo en la empresa, etc.</li> <li>Convivencias, novenas, amigo secreto, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el concepto de estabilidad laboral que existe en la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.</li> <li>La empresa disminuirá la rotación de empleados que se ha venido presentando hasta el momento debido a una deficiente selección de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres, carteleros, afiches, etc. Que aumenten la percepción tanto colectiva como individual de los aspectos generales que involucra la compañía.</li> <li>Establecer un proceso de selección apropiado y un programa de inducción eficiente.</li> </ul>

Fuente: Autores

Tabla 46. Estructura de la organización.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	MECANISMOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la funcionalidad de la división departamental actual y realizar la distribución de funciones de acuerdo a las habilidades de cada empleado.</li>   <li>• Definir claramente los cargos y sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de recursos humanos deberá establecer que departamentos se mantienen y cuales serán reestructurados de acuerdo con los objetivos de la compañía.</li>   <li>• Crear manual de funciones, procedimientos y normas técnicas y darlos a conocer a los empleados para que tengan claros los alcances de su puesto de trabajo, permitan un mejor manejo de la información y aseguren la calidad en los procesos.</li> <li>• Realizar una evaluación de los empleados por medio de un DOFA para establecer el cargo en el cual pueden desarrollar mejor sus fortalezas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité que estudie el organigrama y determine los departamentos que son funcionales. Una vez aprobado el nuevo organigrama será difundido a todos los miembros de la organización.</li>   <li>• Realizar un taller para informar sobre las ventajas de conocer el manual de funciones de cada cargo y motivarlos a su aplicación.</li>   <li>• Dirigir un taller en donde cada empleado realice su propio DOFA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una efectiva medición del desempeño que garantice resultados confiables y permita una evaluación objetiva de los trabajadores.</li>   <li>• Realizar un control efectivo que además de evaluar permita corregir y por tanto mejorar el desempeño de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes de departamento implementarán mecanismos que faciliten la medición del desempeño como por ejemplo, el modelo de competencias, para determinar la eficiencia de los trabajadores.</li> <li>• Capacitar al personal encargado para que realice un control efectivo y tenga la capacidad para orientar de forma adecuada a los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar las herramientas requeridas por el modelo seleccionado para la medición del desempeño.</li>   <li>• Talleres de liderazgo y definir indicadores que permitan medir la eficacia de la labor desempeñada.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concientizar a las personas sobre la importancia de las medidas de desempeño y el valor de un control bien ejercido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar los resultados obtenidos después del control para resaltar las mejoras alcanzadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes ilustrativos que permitan distinguir fácilmente los logros obtenidos con un buen control.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el trabajo en equipo por medio de la comunicación entre áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes de departamento formarán grupos interdisciplinarios que trabajen en las diferentes áreas en donde la información que cada uno tiene de su sección contribuya al logro de un objetivo común.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar personas de diferentes áreas que se reúnan mensualmente para evaluar el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir claramente las estrategias para lograr los objetivos organizacionales, lo que permite mejorar el desempeño y orientar los esfuerzos para el logro de la misión y la visión de la compañía.</li> <li>• Diseñar estrategias que generen un valor agregado para la empresa y que le permitan una diferenciación de las demás compañías de mensajería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos de la empresa analizarán el entorno para establecer el escenario más probable y determinar las formulas de cómo va a competir.</li> <li>• Determinar acciones que permitan generar valor agregado como por ejemplo, mejorar los procesos logísticos que permitan un ahorro de tiempo en el transporte y más información para el usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar herramientas como la planeación estratégica para aumentar los niveles de competitividad.</li> <li>• Realizar estudios que permitan determinar los cuellos de botella en el proceso y generar ideas para mejorarlos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar elementos tecnológicos que nos permitan ser más competitivos en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos asignarán una partida presupuestal destinada a la adquisición y mantenimiento de recursos tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de computadores, Internet, Webhosting, lectora de código de barras, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar periódicamente el entorno y realizar los cambios requeridos para mantener un nivel competitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La división de logística realizará un estudio encaminado a evaluar la competencia y determinar las mejoras necesarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara de comercio, Internet, encuestas, etc.</li> </ul>

Fuente: Autores

Tabla 47. Clima organizacional.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	MECANISMOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionar los objetivos de los trabajadores con los objetivos organizacionales para propiciar el desarrollo de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El departamento de recursos humanos conocerá los objetivos personales de los trabajadores para que junto con los objetivos de la empresa se logren en el desarrollo normal de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un taller en donde se identifiquen los objetivos personales y se relacionen con los objetivos empresariales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Procurar un mejor ambiente de trabajo al fortalecer la relación entre empleados y jefes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la comunicación entre trabajadores y jefes promoviendo la confianza y beneficiando el clima organizacional.</li> <li>Los jefes deberán realizar una mejor orientación enfocada a una realización del trabajo más eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiciar espacios donde jefes y trabajadores puedan comunicarse más abiertamente, por ejemplo, reuniones los lunes.</li> <li>Capacitación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la comunicación entre los niveles y secciones de la empresa para garantizar el flujo de la información que permita el desarrollo eficiente de las funciones.</li> <li>Garantizar la notificación de las decisiones de la empresa en forma rápida, oportuna y clara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los directivos crearán nuevos espacios de comunicación donde se permita un flujo de información tanto de los niveles directivos hacia los operarios como viceversa.</li> <li>Desarrollar mecanismos para informar a los empleados sobre las decisiones que se tomen y los cambios que se realicen en la empresa para evitar comentarios que puedan generar malos entendidos y un clima desfavorable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correo interno, buzones, reuniones periódicas, boletines, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivar a los empleados para que realicen un trabajo eficiente que se vea reflejado en el logro de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los directivos procurarán motivar a los empleados reconociendo el trabajo bien hecho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El empleado del mes, reconocimiento público, bonos, ascensos, etc.</li> </ul>

Fuente: Autores

Tabla 48. Sistema cultural.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	MECANISMOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unificar los criterios propios del sistema cultural con el fin de lograr que los empleados adquieran un sentido de pertenencia con la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la nueva cultura la unificación de criterios se realizará a través del tiempo con la incorporación de mitos, historias y creencias que se irán creando a la par con el proceso de transformación cultural. Los valores, símbolos, ritos e ideologías que actualmente se manejan serán reforzados y se incorporarán otros nuevos como por ejemplo principios de compromiso, responsabilidad, respeto, entre otros; y se instaurarán ritos como el empleado del año. Las directivas se encargarán de difundir la nueva cultura y procurarán el fortalecimiento de la misma manteniendo un recurso humano satisfecho y comprometido con la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear espacios que propicien la integración, divulgación y afianzamiento del sistema cultural.</li> </ul>

Fuente: Autores.

### **3.3 CRONOGRAMA**

A continuación se presentan las tablas correspondientes a la descripción de la puesta en marcha del Plan para el Nuevo Modelo de Cultura para AEROFAST.

En la Tabla 49, se presentan las actividades correspondientes al primer año de trabajo, las fases posteriores serán definidas por el Grupo Consultor y el Equipo Coordinador a su debido tiempo.

Para los talleres y capacitaciones se dividirán los empleados en tres grupos, el primero corresponde a los directivos y mandos medios y los otros dos corresponden a la división de la totalidad de operarios, esto se hace primero, porque los talleres se realizarían en horas laborales y es necesario que se garantice el normal funcionamiento de la compañía y segundo por que la asimilación del contenido de los talleres es mejor cuando los grupos son pequeños.



Tabla 49. Descripción del Plan de trabajo para la fase inicial.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1. Trabajo de Alineación entre Grupo Consultor y un Equipo Coordinador.	La empresa debe nombrar un Equipo Coordinador integrado por los directivos de la compañía para que junto con el Grupo Consultor lideren el cambio en la organización. El primer paso es un trabajo de reconocimiento en donde el Equipo Coordinador informa al Grupo Consultor sobre el estado actual de la empresa, el direccionamiento estratégico que se pretende y el alcance del proceso.
2. Capacitación a directivos y mandos medios.	En este taller se pretende impartir capacitación sobre liderazgo efectivo, incluyendo todos los conceptos que la empresa desea que los líderes manejen acerca del hombre.
3. Compartir direccionamiento estratégico.	Se pretende informar a las bases de la organización acerca del direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos, etc.) y evaluar la percepción y los aportes sobre el tema.
4. Taller de resultados con los directivos.	Este taller permite observar los resultados obtenidos en la capacitación anterior y definir un plan de acción con estrategias y metas por áreas.
5. Herramienta de impacto corporativo.	Consiste en formar un Comité de Recordación el cual es el encargado de difundir y reforzar conceptos, direccionamiento estratégico de la empresa, principios y valores corporativos, etc., por medio de carteleras, afiches, concursos, motivando a los empleados para hacerlos partícipes del cambio cultural.
6. Capacitación Principios y Valores Corporativos.	Orientado a fortalecer los principios y valores corporativos existentes y a fomentar otros nuevos que permitan el desarrollo cultural.
7. Taller de liderazgo lateral.	El Equipo Coordinador junto con el grupo Consultor evaluarán las personas que aunque no tienen cargos directivos ejercen algún tipo de liderazgo sobre la gente que está a su alrededor. Estas personas tomarán el taller que les permitirá manejar su liderazgo de manera productiva por medio de grupos de trabajo, lluvia de ideas, etc., que servirán de motivación para

	las bases y además pueden ser duplicadores de información.
8. Refuerzo en Capacitación.	Estos talleres o capacitaciones surgen de acuerdo a las necesidades que resultan del plan de acción propuesto en el punto cuatro. (Comunicación, habilidades, servicio al cliente, etc.)
9. Evaluación del proceso y plan de capacitación futura.	Permanentemente se debe realizar una revisión del proceso para garantizar su buena marcha. Al final de la fase inicial se debe hacer una evaluación para determinar qué puntos se deben fortalecer y de acuerdo a los resultados hacer el plan de capacitación futura

Fuente: Autores.

ACTIVIDAD	MES																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
1. Trabajo de Alineación entre Grupo Consultor y un Equipo Coordinador.	■	■																			
2. Capacitación a directivos y mandos medios.		■	■																		
3. Compartir direccionamiento estratégico.			■	■																	
4. Taller de resultados con los directivos.				■	■																
5. Herramienta de impacto corporativo.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. Capacitación Principios y Valores Corporativos.					■	■															
7. Taller de liderazgo lateral.						■	■														
8. Implementación						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
9. Refuerzo en Capacitación.										■	■	■									
10. Evaluación del proceso.												■	■	■	■	■	■	■			
11. Plan de capacitación futura.																				■	■

### 3.4 PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	HORAS	COSTO
1. Trabajo de Alineación entre Grupo Consultor y un Equipo Coordinador.	3 sesiones - 4 horas c/u	\$0
2. Capacitación a directivos y mandos medios.	8 horas	\$800.000
3. Compartir direccionamiento estratégico.	2 grupos - 4 horas c/u	\$800.000
4. Taller de resultados con los directivos.	4 horas	\$400.000
5. Herramienta de impacto corporativo.	--	\$0
6. Capacitación Principios y Valores Corporativos.	3 grupos - 8 horas c/u	\$2.400.000
7. Taller de liderazgo lateral.	8 horas	\$800.000
8. Implementación	--	\$0
9. Refuerzo en Capacitación.	3 grupos – 8 horas c/u	\$2.400.000
10. Evaluación del proceso y plan de capacitación futura	--	\$0
Varios	--	\$2.500.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$10.100.000</b>

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Existe bastante información acerca de Cultura Organizacional, distintos autores plantean conceptos que permiten definir elementos involucrados en el tema sin llegar a puntualizar las variables verdaderamente significativas en cualquier estudio sobre cultura. Dentro de la bibliografía consultada se encontró la propuesta del Dr. Carlos Méndez Álvarez (1984), la cual fue escogida para el desarrollo del presente estudio ya que coincide con los objetivos del proyecto y además consideramos que es un modelo apropiado puesto que plantea de forma clara las principales variables de Cultura y presenta una herramienta de medición diseñada especialmente para empresas colombianas.

La aplicación del instrumento sirvió para determinar los aspectos positivos y negativos de la empresa que permitieron un conocimiento más profundo de la misma, lo que condujo a plantear los elementos fundamentales sobre los cuales basar el cambio organizacional. Algunas de las conclusiones sobre la Cultura Organizacional actual fueron:

- Concepto de Líder sobre el Hombre:
  - ❖ Los empleados consideran que no son tenidas en cuenta sus necesidades de capacitación y entrenamiento y no se desarrollan programas de bienestar para ellos y para sus familias.
  - ❖ La empresa desarrolla el trabajo en equipo.
  - ❖ La iniciativa y creatividad están presentes en el desarrollo normal de las actividades.
  - ❖ Un factor de motivación importante es el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

- Estructura de la organización:
  - ❖ Los objetivos y las estrategias de la empresa no se encuentran claramente definidos lo que ocasiona que no se tengan parámetros para el cumplimiento de la misión y la visión.
  - ❖ La estructura de la organización no está claramente definida lo que se evidencia en el inadecuado diseño de puestos y los cargos no se encuentran bien definidos.
  - ❖ La empresa aplica parámetros de rendimiento para alcanzar la eficiencia.
- Clima Organizacional:
  - ❖ Los empleados cumplen con sus objetivos personales al trabajar en la empresa y se tienen buenas relaciones personales y laborales con los compañeros de trabajo.
  - ❖ No existen recompensas por el trabajo bien hecho.
  - ❖ No existe inducción para los empleados nuevos, la información importante se recibe de los compañeros y las funciones son reconocidas sobre la marcha.
- Sistema Cultural:
  - ❖ Se trabaja con un sentido de responsabilidad hacia la empresa y con principios de lealtad y honestidad.
  - ❖ El cliente es lo más importante y se procura se fidelización con la compañía.
  - ❖ No hay un sistema cultural que todos reconozcan dado que no se tienen mitos, ritos, historias, etc., que sean compartidos por todos en la organización.

Se definió un Nuevo Modelo de Cultura y una serie de estrategias y mecanismos como liderazgo, capacitación, motivación, reestructuración, etc., tendientes a cambiar los elementos negativos y a reforzar los elementos positivos de la empresa, que lograrán consolidar una cultura propia que permita a los empleados identificarse con la compañía. El Nuevo Modelo tendrá una fase inicial de un año en donde se planteará el direccionamiento estratégico de la empresa y se fijarán las bases de principios y valores que regirán la compañía en adelante.

Una Cultura Organizacional construida a conciencia es la base para que una organización se desarrolle gradualmente y crezca en torno al logro de sus objetivos, creando ventajas competitivas y permitiendo a la vez que los empleados progresen personal y laboralmente y adquieran un sentido de pertenencia que se vea reflejado en el compromiso con la empresa. La universidad debe concientizar a los estudiantes tanto de Administración como de los diferentes programas de postgrados en esta área, sobre la importancia que tiene la cultura organizacional dentro de las empresas colombianas, especialmente, si se tiene en cuenta la carencia de principios y valores en nuestra sociedad actual y viendo en la cultura organizacional una herramienta para mejorar el país en un futuro no muy lejano.

### **Recomendaciones**

Ya que la empresa se encuentra en proceso de cambio es un buen momento para que reconozca la importancia de crear una cultura que le permita agrupar a los empleados en torno a unos objetivos comunes para alcanzar la misión y la visión propuestas.

Es importante que las directivas tomen conciencia de la importancia de las estrategias y mecanismos presentados para el cambio de la cultura y destinen parte de sus esfuerzos e ingresos para aplicarlos ya que son soluciones prácticas que orientarán a la organización a ser más eficiente.

Es preciso que la junta directiva encuentre un gerente con actitud y aptitud de liderazgo que conduzca a la organización hacia el desarrollo tanto de la Nueva Cultura como de todos los programas asociados con la empresa. La organización debe expandir la actitud de liderazgo no solamente al gerente de la empresa sino también a los directores de departamento y a los líderes laterales.

Desde el instante mismo en que se comience con el cambio cultural se debe informar a los empleados y hacerlos partícipes de la transformación para que sea más rápida y fácil, se minimice la resistencia al cambio y se obtengan los resultados esperados.



## BIBLIOGRAFIA

1. ABRAVANEL, Harry. Cultura Organizacional. Colombia; Legis, 1992.
2. ALLAIRE, Yvan. Cultura Organizacional. Colombia; Legis, 1992.
3. ALVARES TORRES, Martín. Manual de Competitividad. México; Panorama, 1998.
4. BERENSON, M. L. LEVINE, D.M. Estadística para Administración y Economía. México; Interamericana, 1982.
5. BOLIVAR, María. CLAVIJO, Sonia. Evaluación de la cultura corporativa en el centro de atención ambulatoria Tunjuelito ISS. Bogotá; Tesis Universidad del Rosario, 2000.
6. BUITRAGO, Angela María. Un Enfoque para el Estudio de la Cultura Corporativa. Bogotá; Tesis Universidad del Rosario, 1997.
7. DENISON, Daniel. Cultura corporativa y Productividad organizacional. Bogotá; Legis, 1991.
8. FRESCO, C. Juan. Desarrollo Gerencial: Hacia Calidad Total. Argentina; Ediciones Macchi, 1991.
9. GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. México; Prentice Hall, 1997.

10. HUNT, John. La Dirección de Personal en la Empresa. España; MacGraw Hill, 1993.
11. MATAMALA, Ricardo. Administración por Políticas. Bogotá; MacGraw Hill, 1997.
12. MENDEZ ALVAREZ, Carlos. El Hombre en la Organización: Tres Ensayos. Bogotá; Ediciones Rosaristas, 1984.
13. ----- Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. Bogotá; Universidad del Rosario, 1984.
14. ----- Un Marco teórico para el concepto de cultura organizacional. Bogotá; Universidad del Rosario, 1984.
15. ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México; Prentice Hall, 1993.

## **ANEXO 1**

### **MODELO DE ENCUESTA**

#### **PRESENTACION**

El modelo de encuesta para evaluar el Concepto que tienen el líder sobre el hombre, La estructura de la organización y El sistema cultural, fueron tomados del instrumento diseñado especialmente para las empresas colombianas propuesto por el Dr. Carlos Méndez Álvarez (1984), y, ajustadas por los autores de esta tesis para su aplicación en AEROFAST.

#### **INSTRUCTIVO**

A continuación encontrará una encuesta con tres tipos diferentes de preguntas. El primer tipo asigna calificaciones en una escala de 1 a 5 siendo 5 la de mayor valor, califique según su criterio las opciones presentadas. El segundo tipo de preguntas corresponde a selección múltiple, usted deberá señalar la que más se ajuste a su percepción sobre el tema, y, el tercer grupo de preguntas son de tipo abierto, donde usted deberá describir aspectos relacionados con la empresa, sus compañeros, su trabajo, etc.

## CONCEPTO QUE TIENE EL LIDER SOBRE EL HOMBRE.

1. Cuando en esta empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores se tienen en cuenta los siguientes factores: (Califíquelos de 1 a 5, siendo 5 el mayor).
  - Capacidad de liderazgo
  - Cantidad de trabajo realizado
  - Iniciativa para ejecutar actividades
  - Calidad del trabajo
  - Otros, cuáles?
  
2. De los siguientes factores, ¿Cuáles cree usted que en esta empresa inciden en los niveles de productividad? (Califíquelos de 1 a 5, siendo 5 el mayor).
  - Disponibilidad de materiales de trabajo
  - Utilización de recursos tecnológicos
  - Involucrar a las personas en el proceso
  - Capacitación de personal
  - Exigir resultados por medio del control
  
3. De las siguientes características, ¿Cuáles cree Ud. que esta empresa tiene en cuenta al momento de seleccionar un empleado? (Califíquelos de 1 a 5, siendo 5 el mayor).
  - Trabajo intelectual
  - Trabajo manual
  - Trabajo físico
  - Influencias y hoja de vida
  - Otras, cuáles?
  
4. De las siguientes razones, ¿Cuáles fueron las que incidieron en el momento de tomar la decisión de vincularse a esta empresa? (Califíquelos de 1 a 5, siendo 5 el mayor).
  - Estabilidad laboral
  - Aprendizaje
  - Necesidad o remuneración
  - Fácil proyección en la empresa
  - Experiencia
  
5. De los siguientes aspectos, ¿Cuáles cree Ud. que esta empresa tiene en cuenta en el momento de establecer un contrato con sus empleados ? (Califíquelos de 1 a 5, siendo 5 el mayor).
  - Remuneración
  - Subsidios diferentes a los legales
  - Bonificaciones por buen desempeño
  - Actividades sociales
  - Desarrollo personal del trabajador
  
6. ¿En esta empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación? Si su respuesta es No, pase a la pregunta # 8.
  - Si
  - No
  - No se

7. Califíque de 1 a 5 (siendo 5 el mayor), las razones por las cuales en esta empresa se desarrollan planes de capacitación de personal.
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mejor realización del trabajo | <input type="checkbox"/> Mayor desempeño del empleado        |
| <input type="checkbox"/> Logro de objetivos            | <input type="checkbox"/> Desarrollo de la planta de personal |
| <input type="checkbox"/> Aumento de productividad      |  |
8. ¿Cómo cree Ud. que los siguientes elementos contribuyen a la eficiencia de esta empresa? (Califíquelos de 1 a 5, siendo 5 el más importante).
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Recursos financieros         | <input type="checkbox"/> Planeación y mercadeo               |
| <input type="checkbox"/> Utilización de la tecnología | <input type="checkbox"/> Planta física y recursos materiales |
| <input type="checkbox"/> El personal                  |  |
9. En esta organización los trabajadores tienen la posibilidad de ser críticos a las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados.
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Total acuerdo      | <input type="checkbox"/> Casi total desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Casi total acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo            |
| <input type="checkbox"/> Indiferente        |  |
10. En esta organización los empleados pueden desarrollar su iniciativa y creatividad y reciben reconocimiento por ello.
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Total acuerdo      | <input type="checkbox"/> Casi total desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Casi total acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo            |
| <input type="checkbox"/> Indiferente        |  |
11. En esta organización la creatividad e iniciativa se consideran en el desarrollo normal de las actividades.
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Total acuerdo      | <input type="checkbox"/> Casi total desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Casi total acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo            |
| <input type="checkbox"/> Indiferente        |  |
12. En esta empresa las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Total acuerdo      | <input type="checkbox"/> Casi total desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Casi total acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo            |
| <input type="checkbox"/> Indiferente        |  |
13. ¿Con qué frecuencia en esta empresa se desarrollan programas que buscan el bienestar y el desarrollo personal y profesional del empleado?
- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                     |
14. En esta empresa se estimula el desarrollo de las actividades por medio del trabajo en equipo.
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Total acuerdo      | <input type="checkbox"/> Casi total desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Casi total acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo            |
| <input type="checkbox"/> Indiferente        |  |

15. Las condiciones de trabajo de esta empresa como horario, iluminación, materiales, medio ambiente y localización de planta son:
- |                                     |                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelentes | <input type="checkbox"/> Malas   |
| <input type="checkbox"/> Buenas     | <input type="checkbox"/> Pésimas |
| <input type="checkbox"/> Regulares  |                                  |
16. En esta empresa las condiciones de trabajo como horario, iluminación, materiales, medio ambiente y localización, afectan en forma definitiva el desempeño laboral de los trabajadores.
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Total acuerdo      | <input type="checkbox"/> Casi total desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Casi total acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo            |
| <input type="checkbox"/> Indiferente        |  |
17. Califique de 1 a 6 (siendo 6 el mayor), las siguientes condiciones de trabajo, dependiendo de la influencia que cada una de ellas tenga en el desempeño laboral.
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Horario        | <input type="checkbox"/> Materiales y herramientas  |
| <input type="checkbox"/> Medio ambiente | <input type="checkbox"/> Localización de la planta  |
| <input type="checkbox"/> Iluminación    | <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales |
18. Califique de 1 a 5 (siendo 5 el mayor), los aspectos que más influyen en la estabilidad laboral del empleado.
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Condiciones en que se realiza el trabajo | <input type="checkbox"/> Salario                    |
| <input type="checkbox"/> Ausencia de herramientas y tecnología    | <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales |
|   | <input type="checkbox"/> Ausencia de estímulos      |
19. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideran en esta empresa como factores claves de éxito? (Califíquelos de 1 a 5, siendo 5 el más importante).
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Conocimiento de la compañía        | <input type="checkbox"/> Eficiencia y productividad |
| <input type="checkbox"/> Aceptación de personas influyentes | <input type="checkbox"/> Antigüedad                 |
|   | <input type="checkbox"/> Otros, cuáles?             |
20. Si en esta empresa existen empleados temporales, ¿Cuáles son las razones para que se realicen contratos de este tipo?
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Economía                         | <input type="checkbox"/> Características del cargo |
| <input type="checkbox"/> Menor carga laboral legal        | <input type="checkbox"/> Otras, cuáles?            |
| <input type="checkbox"/> Mayor productividad del empleado |  |



8. Cuando se crean cargos nuevos, los criterios que se siguen son: (Marque de 1 a 5 siendo 5 el más importante , puede colocar el mismo valor en dos o más opciones)
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Necesidad de crecimiento        | <input type="checkbox"/> Optimización de las actividades  |
| <input type="checkbox"/> Objetivos del departamento      | <input type="checkbox"/> Son impuestos por los directivos |
| <input type="checkbox"/> Acumulación o exceso de trabajo |   |
9. Cuando se asignan medidas de desempeño y se califican resultados en las responsabilidades y funciones de las personas, estos limitan su capacidad de trabajo.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
10. ¿Con qué frecuencia en esta empresa se asignan parámetros al rendimiento de los empleados?
- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Casi Nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                     |
11. En esta empresa se asignan parámetros de rendimiento y de desempeño de los empleados para lograr la eficiencia.
- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                     |
12. Las responsabilidades y funciones asignadas a las personas limitan el estímulo a su imaginación o a la autonomía en sus labores.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
13. ¿De los siguientes factores, cuáles de ellos por su influencia afectan la posibilidad de comportarse de manera imaginativa y autónoma? (Marque de 1 a 4 según su importancia, siendo 4 el más importante. Puede colocar el mismo valor en dos o más opciones).
- Cargos y labores previamente definidos.
  - Dependencia de jefes.
  - Asignación de resultados al trabajo.
  - Costumbres, creencias y valores de la empresa.
14. Los factores como la repetición y rutina de labores, la subordinación, la asignación de parámetros de desempeño y la cultura de la organización afectan negativamente el desarrollo y el crecimiento personal.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |



15. En esta organización existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen sus empleados.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
16. ¿Quién controla el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a su trabajo?
- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Jefe inmediato         | <input type="checkbox"/> Otros jefes |
| <input type="checkbox"/> Jefe inmediato y otros | <input type="checkbox"/> El Gerente  |
17. En esta empresa los subordinados reciben ordenes únicamente de su jefe inmediato.
- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                     |
18. Los jefes que tienen a su cargo responsabilidades de evaluar tareas y resultados lo hacen de manera integral, verificando, corrigiendo y enseñando a hacer mejor las tareas.
- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                     |
19. En esta organización los empleados reciben de sus jefes una orientación adecuada y permanente para el cumplimiento de sus tareas.
- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                     |
20. En esta empresa, las decisiones más importantes las toma siempre el grupo directivo.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
21. En esta empresa, las decisiones más importantes son demoradas.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
22. El grado de autonomía que poseen los jefes de área para tomar decisiones inherentes a sus departamentos es alto.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |

23. En esta empresa, las decisiones más importantes y su ejecución son tomadas por personas de diferentes niveles.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
24. La responsabilidad de los resultados de esta empresa tienen relación directa con sus niveles jerárquicos. Cuando se evalúan los resultados, la responsabilidad recae sobre:
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Niveles directivos | <input type="checkbox"/> Supervisores       |
| <input type="checkbox"/> Mandos medios      | <input type="checkbox"/> Niveles operativos |
25. Las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad sobre los resultados de la empresa o de su área.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
26. Cuando hay delegación en esta empresa para el cumplimiento de los resultados asignados por la alta dirección, esta se hace con criterios:
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Personales                      | <input type="checkbox"/> Ambas          |
| <input type="checkbox"/> Funcionales de acuerdo al cargo | <input type="checkbox"/> Otros, cuáles? |
27. Los empleados de esta empresa tenemos un claro y total conocimiento de las responsabilidades y funciones de jefe inmediato.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
28. Los empleados de esta empresa tenemos un claro y total conocimiento de nuestras responsabilidades y funciones.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
29. En esta empresa, se asignan tareas y responsabilidades que no están claramente definidas y se deben asumir en forma temporal y/o permanente.
- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                     |
30. ¿Con qué frecuencia ha tomado decisiones o ha realizado labores propias de otro departamento?
- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                     |

31. La estructura de esta empresa se caracteriza por tener:
- Muchos jefes en diferentes niveles
  - Pocos jefes
32. La autoridad que ejercen los jefes de esta empresa, se fundamenta en: (marcar en orden de prioridad, siendo 4 el más importante. Puede colocar el mismo valor en dos o más opciones).
- Conocimientos
  - Personalidad
  - Herencia
  - Antigüedad
  - Nivel de especialización
  - Otros, cuáles?
33. Dentro de las funciones y responsabilidades de los jefes, el control que ejercen es reconocido como elemento de la autoridad que tienen.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Indiferente
  - Desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
34. La autoridad que ejercen los jefes de esta empresa se orienta al desarrollo del trabajo en equipo.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Indiferente
  - Desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
35. En la organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Indiferente
  - Desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
36. Los jefes de esta empresa orientan la coordinación de las actividades entre personas o departamentos.
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca
37. En esta organización, la autoridad de los jefes es aceptada formalmente por parte de los subordinados de manera irrestricta.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Indiferente
  - Desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
38. En la empresa existe personas que sin tener cargos de dirección, tienen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Indiferente
  - Desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

39. En esta organización, los empleados aceptan de la misma forma y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe o de personas que no tienen cargos directivos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente

- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

40. En esta empresa la delegación es una práctica común.

- SI
- NO

**Si contestó NO por favor pase a la pregunta 44. Si contestó afirmativamente, continúe pero no responda la pregunta 44.**

41. Cuando un jefe delega tareas, responsabilidades y resultados a un empleado, este jefe que delega:

- Asume la responsabilidad
- Comparte la responsabilidad
- Asigna la responsabilidad al empleado
- No asume la responsabilidad de los resultados del empleado.

42. Cuando se delegan tareas y resultados, los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

43. Usted considera que los jefes de esta empresa no delegan por: (Calificar de 1 a 5, siendo 5 el más importante. Puede colocar el mismo valor en dos o más opciones).

- Miedo a la crítica
- Falta de habilidad para dirigir
- Falta de confianza en los subordinados
- Falta de tiempo para hacer control
- Miedo de perder el control
- Deseo de intervenir en los procesos
- Errores que después son difíciles de controlar
- Otros, cuáles?

44. Usted considera que a los empleados de esta empresa no les gusta que su jefe les delegue por: (Califique de 1 a 5, siendo 5 el más importante. Puede colocar el mismo valor en dos o más opciones).

- Miedo a la crítica
- Excesivo trabajo
- No tener ansias de poder y autoridad
- No existe deseo de asumir nuevas tareas
- No existe deseo de asumir nuevas responsabilidades
- Otros, cuáles?

45. El nivel de coordinación y comunicación entre las áreas de esta empresa es:
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muy eficiente | <input type="checkbox"/> Poco eficiente |
| <input type="checkbox"/> Eficiente     |   |
46. La estructura de la organización, sus normas y procedimientos permiten utilizar adecuadamente los recursos.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
47. La estructura y la dinámica de la organización permite que los costos de operación sean los adecuados.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
48. Las funciones y responsabilidades que cada empleado tiene de acuerdo a la estructura de la empresa permite que tenga claridad de sus tareas.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
49. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados, permiten el cumplimiento de las metas y objetivos de cada área.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
50. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
51. En esta organización los resultados de cada área y de las personas en ella, surgen de la correcta o eficiente integración entre las mismas.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
52. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa y del departamento en que labora, por parte de todos los empleados de la empresa.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |

53. La información que recibe es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de su trabajo.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
54. ¿Qué porcentaje de la información que recibe le sirve para realizar su trabajo?
- |                              |                              |                              |                               |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0%  | <input type="checkbox"/> 30% | <input type="checkbox"/> 60% | <input type="checkbox"/> 90%  |
| <input type="checkbox"/> 10% | <input type="checkbox"/> 40% | <input type="checkbox"/> 70% | <input type="checkbox"/> 100% |
| <input type="checkbox"/> 20% | <input type="checkbox"/> 50% | <input type="checkbox"/> 80% |                               |
55. Tiene esta empresa claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos los miembros de la organización.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
56. La estructura de la organización de esta empresa es consecuente con las estrategias que para la misma definen sus directivos, entendiendo por estructura el conjunto de relaciones definidas en un organigrama, en las líneas de autoridad y en los manuales de funciones, dentro de los objetivos del área y del cargo.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |
57. ¿Con qué frecuencia la empresa ajusta su estructura a cambios en su estrategia?
- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca      |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                     |
58. ¿Qué clase de tecnología considera Ud. que necesita para lograr los objetivos de la organización?
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Tecnología de punta     | <input type="checkbox"/> Poca tecnología |
| <input type="checkbox"/> Tecnología convencional |  |
59. ¿Qué clase de tecnología utiliza?
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Tecnología de punta     | <input type="checkbox"/> Poca tecnología |
| <input type="checkbox"/> Tecnología convencional |  |
60. La introducción de nuevas tecnologías afecta la estructura de la organización al modificar las responsabilidades y funciones de las personas.
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> Desacuerdo               |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo            | <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Indiferente           |   |

61. Cuando se incorpora nueva tecnología, ¿Qué clase de impacto tiene sobre la estructura?

Alto

Medio - bajo

Medio - alto

Bajo

Medio

62. La estructura de la organización responde a cambios de la tecnología del sector en el cual se orienta .

Totalmente de acuerdo

Desacuerdo

De acuerdo

Totalmente en desacuerdo

Indiferente

63. ¿Con qué frecuencia se hacen cambios en la estructura para adaptarse a los cambios de mercado, tecnológicos y de operación?

Alta

Media - baja

Media - alta

Baja

Media

## SISTEMA CULTURAL

Esta encuesta es realizada con el objetivo de identificar aspectos y características propias de esta empresa que la diferencian de las demás. A continuación usted encontrará preguntas con sus respectivos ejemplos de respuesta. Por favor señale en los espacios en blanco los aspectos que se preguntan de esta empresa, ya sean diferentes o similares a los señalados en los ejemplos .

1. En las empresas la forma de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados se hace por medio de actividades tales como:
  - Premios por logros alcanzados.
  - Reconocimiento en público de sus logros.
  - Almuerzos especiales.
  - Reuniones periódicas para resaltar el desempeño de los trabajadores.

Por favor señale actividades para el reconocimiento del desempeño de los empleados en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. De acuerdo a la filosofía de las empresas los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos tales como:
  - Autonomía e iniciativa.
  - Espíritu práctico.
  - Ante todo, primero está el cliente.

Por favor señale aspectos o ideas que son comunes en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. En las empresas, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta:
  - Trabajar duro aumentando sus horas diarias de trabajo.
  - Ser puntual en el horario exigido.
  - Tener una presentación agradable y bien manejada.
  - Ser aceptado por sus compañeros como una persona responsable y muy buena en su trabajo.

Por favor señale los aspectos que se deben tener en cuenta para su éxito en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

_____	_____
_____	_____
_____	_____



4. En las empresas cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases tales como:

- "Todos sin excepción deben obedecer las reglas".
- "El nombre que tiene la empresa nos identifica como innovadores".
- "Hay personas que son indispensables en la empresa".
- "Desde el inicio de labores, esta ha sido la mejor empresa de todo el sector".

Por favor, señale cuál o cuáles frases o narraciones expresan historias o anécdotas propias de esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

_____	_____
_____	_____
_____	_____

5. En las empresas hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que expresan en situaciones tales como:

- Un buen servicio en el departamento y en la empresa.
- Tener éxito en las áreas que sus superiores consideran fundamentales e importantes.
- Dedicar horas extras semanales para la mejor realización de sus funciones.
- Tener siempre presente los cumpleaños de algunos jefes y superiores.

Por favor, señale qué comportamientos actitudes o situaciones son comunes en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

_____	_____
_____	_____
_____	_____

6. En esta empresa la importancia que tienen las personas y el reconocimiento de su cargo se evidencia en aspectos tales como:

- El diseño y los espacios físicos asignados a cada uno de los miembros de la organización.
- Privilegios de los ejecutivos y demás trabajadores.
- De acuerdo a su forma de vestir.
- A ellos no se les debe llevar la contraria.

Por favor señale circunstancias o situaciones fundamentales que permitan identificar la importancia de los miembros en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

_____	_____
_____	_____
_____	_____

7. Para referirse a las personas y a la importancia de su cargo, el lenguaje y la terminología que se utilizan en las empresas se expresa con atributos o adjetivos tales como:

- El (los) dios (es).
- El (los) intocable(s).
- El (los) sabelotodo(s).
- El (los) preferido(s).
- El (los) consentido(s).

Por favor señale alguno o algunos adjetivos con los cuales identifican a sus compañeros o superiores (jefes) en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

COMPAÑEROS

JEFES

---

---

---

---

---

---

8. En las empresas los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios propios tales como:

- Se valoran a si mismos.
- Son responsables con la empresa.
- Voluntad por mejorar.
- Cortesía y humildad.

Por favor señale cuál, cuáles u otros principios o actitudes se difunden o promueven en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

---

---

---

---

---

---

9. En las empresas internalizan, aprenden y/o trasladan en su comportamiento laboral eslóganes o afirmaciones tales como:

- Somos los mejores vendedores.
- El progreso y desarrollo de la empresa está en cada uno de nosotros.
- La cooperación entre todos es indispensable.
- Si es nuestro es bueno.

Por favor señale alguno(s) u otro(s) eslóganes que sean propios de esta empresa.

---

---

---

10. En las empresas ciertos valores (económicos, sociales, políticos, etc.) se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de estas, tales como:

- Honestidad.
- Equidad.
- Democracia.
- Lealtad.

Por favor señale alguno(s) u otro(s) valores importantes que son comunes en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

---

---

---

---

---

---

11. En las empresas los empleados tienen simplificadas en frases, situaciones que expresan normas internas no escritas tales como:

- "Fastidiar a los empleados nuevos que vienen recomendados por socios o jefes".
- "En esta unidad cada nada se cambian los procesos".
- "Ser apreciado o tolerado por la secretaria y arreglado el problema".
- Es importante el aprecio y aprobación de "fulanito".

Por favor indique alguna(s) u otra(s) frases que identifiquen normas no escritas en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

---

---

---

12. En las empresas el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en aspectos tales como:

- Uso adecuado de las instalaciones físicas de la empresa.
- Horarios de entradas y salidas en la empresa.
- Respetar las horas de ir al baño.
- No ingerir bebidas o alimentos en sitios específicos de la empresa.
- Ocupar solo el espacio asignado.

Por favor señale cuáles u otros comportamientos son propios de esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

---

---

---

13. En las empresas hay símbolos propios que las identifican frente a las demás tales como:

- Himno que se entona una o más veces a la semana.
- Una persona determinada siempre nos anima.
- Hay eslóganes fuertes y claros para todos.

Por favor indique alguno(s) u otro(s) símbolos comunes en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

---

---

---

14. En las empresas la forma de pensar de algunos jefes o gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales tales como:

- "Los hombres (y no las mujeres) son los únicos capaces de hacer esta labor".
- "La tolerancia y el buen humor son fundamentales para cerrar un negocio".
- "Si el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio".

Por favor indique alguna(s) u otra(s) ideas comunes en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

---

---

---

---

15. En las empresa se hace "vox populi" creencias tales como:

- "A los jefes o gerentes no se les puede llevar la contraria".
- "Los lunes no acercarse a la gerencia por que el jefe debe estar indispuesto".
- "Don XXX es el único que puede encontrar solución".
- "Somos los mejores del mercado y del sector".

Por favor indique alguna(s) u otra(s) creencias comunes en esta empresa (diferentes o similares a los ejemplos).

---



---



---

Para las siguientes preguntas por favor marque con una X la respuesta que mejor se adapte a esta empresa.

- (TA)** TOTALMENTE DE ACUERDO  
**(DA)** DE ACUERDO  
**(I)** INDIFERENTE  
**(ED)** EN DESACUERDO  
**(TD)** TOTALMENTE EN DESACUERDO

	TA	DA	I	ED	TD
16. En esta empresa se respetan los principios y valores de cada individuo, y se tienen en cuenta para el logro de los objetivos.					
17. En esta empresa se evidencia un alto grado de creencias, mitos, valores y costumbres propias de sus empleados.					
18. En esta empresa los ejecutivos trasmiten, profundizan y propagan la filosofía de la organización.					
19. En esta empresa es fácil para los empleados nuevos adaptarse al ambiente de toda la organización (compañeros, normas, comportamientos, vestuario, funciones, etc.).					
20. Los comportamientos, las normas y la conducta de los miembros de esta empresa han sido aprendidos y trasmitidos a través de hechos (hábitos, filosofías).					
21. Esta empresa se compromete con los individuos por medio de eventos, reuniones periódicas, premios y otros aspectos que permiten el desarrollo de cada empleado.					
22. La encuesta que he respondido contiene las características y aspectos propios de esta empresa.					

## PRESENTACION

Para evaluar el Clima Organizacional se decidió tomar el instrumento diseñado por Patricia Pérez y Marcela Rodríguez (1981), el cual fue ajustado por los autores de esta tesis para facilitar su aplicación en AEROFAST.

## INSTRUCTIVO

En la siguiente encuesta usted encontrará preguntas de selección múltiple donde deberá marcar la opción que se ajuste a su criterio y en algunos casos deberá ampliar su respuesta.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Sabe usted qué es lo que busca la empresas?  
 Si    Qué? \_\_\_\_\_  
 No    Por qué? \_\_\_\_\_
2. Cuando usted ingresó a esta empresa le informaron acerca de lo que se busca y adonde se quiere llegar?  
 Si  
 No
3. Cree Ud. que al trabajar en esta empresa usted satisface sus deseos personales?  
 Si    Cuáles deseos? \_\_\_\_\_  
 No    Por qué? \_\_\_\_\_
4. La ayuda y colaboración entre los trabajadores de las diferentes secciones o departamentos de esta empresa es:  
 Muy buena  
 Buena  
 Regular  
 No existe
5. Ayuda y colabora Ud. con sus compañeros en su departamento para el cumplimiento del trabajo?  
 Frecuentemente  
 En algunas ocasiones  
 Nunca
6. Trabajo Ud. en grupo?  
 Si  
 No        Por qué? \_\_\_\_\_

7. Cuando usted quiere divertirse lo hace con:  
 Los compañeros de su sección  
 Cualquier persona de la empresa  
 Ninguno de los anteriores
8. Organiza la empresa:  
 Paseos  
 Actividades deportivas  
 Fiestas  
 Otras actividades de diversión      Cuáles? \_\_\_\_\_  
 Ninguna de las anteriores
9. Participa usted en las actividades de diversión que organiza la empresa?  
 Si  
 No      Por qué? \_\_\_\_\_
10. Tiene usted dentro de la empresa algún grupo de amigos que le piden ayuda y opinión?  
 Si      Por qué cree usted que lo hacen? \_\_\_\_\_  
 No
11. Participa usted de las actividades de su grupo de amigos:  
 Más que ellos  
 Menos que ellos  
 Igual que ellos
12. En los tiempos libres o descanso en su trabajo Ud. busca relacionarse:  
 Con los compañeros de su sección  
 Con cualquier persona de la empresa  
 Con ninguno de los anteriores  
 No dispone de tiempo libre
13. Cuando hay problemas en su sección se le pide ayuda y colaboración para su solución?  
 Si  
 No  
 A veces
14. Plantea usted sus inquietudes y problemas de trabajo a su jefe:  
 Siempre       Raras veces  
 Frecuentemente       Nunca
15. Plantea sus inquietudes y problemas de trabajo a sus compañeros:  
 Siempre       Raras veces  
 Frecuentemente       Nunca

16. Tiene usted libertad para hacer su trabajo como usted quiere, siempre y cuando cumpla con él:

- Si
- No

17. Considera que su jefe es una persona justa?

- Si            Por qué? \_\_\_\_\_
- No            Por qué? \_\_\_\_\_
- A veces      Por que? \_\_\_\_\_

18. Usted obedece a su jefe por que:

- Es muy bravo
- Sabe mucho
- Responsabilidad y disciplina
- Respeto
- Es su superior
- Se preocupa por que todo salga bien.
- Otra razón.Cuál? \_\_\_\_\_

19. Cree usted que su jefe se preocupa más por:

- Controlarlo a usted
- Controlar su trabajo
- Controlarlo a usted y su trabajo
- No lo controla a usted ni a su trabajo

20. Recibe Ud. ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Raras veces
- Nunca

21. Usted comenta con sus superiores problemas que le afectan y que no tienen relación con su trabajo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Raras veces
- Nunca

22. Cuando usted ingresó a la empresa el conocimiento que tuvo de su trabajo y obligaciones lo recibió:

- Por su jefe que se las dijo
- Por sus compañeros de trabajo
- Por usted mismo que las averiguó
- No las conoce

23. Puede usted tomar decisiones sobre su trabajo sin consultar con su jefe?

- Si            Por qué? \_\_\_\_\_
- No            Por qué? \_\_\_\_\_

24. Le gustaría tener más responsabilidades de las que actualmente tiene?

- Si
- No
- Por qué? \_\_\_\_\_





33. Cuando realiza su trabajo usted lo hace:  
 Con gusto  
 Por que toca  
 Por que si no lo hago me despiden
34. Para usted la empresa busca:  
 Obtener ganancias  
 Dar salarios y mantenerlo contento  
 Las dos anteriores  
 Ninguna de las anteriores
35. Está usted contento de trabajar en esta empresa?  
 Si Por qué? \_\_\_\_\_  
 No Por qué? \_\_\_\_\_  
 Por qué continúa trabajando en ella? \_\_\_\_\_
36. Usted cumple con su trabajo por que existen :  
 Sanciones  Aumento de salario  
 Mejoras en las condiciones de  Asensos  
trabajo  Otro
37. Ha sido recompensado de alguna manera por haber realizado una buena tarea bien hecha?  
 Si Cómo? \_\_\_\_\_  
 No
38. Cuánto tiempo lleva usted trabajando en esta empresa? \_\_\_\_\_
39. Qué es más importante para usted?  
 Hacer lo que usted desea  Las dos anteriores  
 Hacer lo que la empresa le pide  Ninguna
40. Es revisado su trabajo:  
 Siempre  Raras veces  
 Frecuentemente  Nunca
41. Conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?  
 Si  
 No Por qué? \_\_\_\_\_
42. Comenta usted con su jefe los resultados de la revisión de su trabajo?  
 Si  
 No Por qué? \_\_\_\_\_
43. Piensa usted que si su jefe lo controlara trabajaría mejor?  
 Si  
 No Por qué? \_\_\_\_\_

44. Le parece que la forma como su jefe lo controla es:

Demasiado fuerte

Normal

Suave

45. Cree usted que es necesario el control para que una fábrica marche bien?

Si

No    Por qué? \_\_\_\_\_

**ANEXO 2**  
**PROPOSITO DE LAS VARIABLES ANALIZADAS**

**INSTRUMENTO EMPLEADO PARA IDENTIFICAR EL CONCEPTO QUE TIENE EL LIDER SOBRE EL HOMBRE**

Hombre como instrumento de producción. Esta variable se analiza con el fin de establecer la concepción del hombre como ser económico orientado a la producción en la organización.

Pregunta #1. Está orientada a definir la importancia de los factores que se evalúan al medir el desempeño de los miembros de la empresa.

Pregunta #2. Dirigida a determinar la importancia de diferentes factores en la productividad de los trabajadores.

Pregunta #3. Pretende determinar la importancia de los criterios de selección de los trabajadores que ingresan a la empresa.

Relación hombre salario. La indagación sobre esta variable permite verificar la existencia de los principios Tayloristas.

Pregunta #4. Busca determinar la importancia para los trabajadores de los diferentes factores que determinaron su vinculación con la empresa.

Pregunta #5. Pretende establecer la importancia de diferentes factores que la empresa tiene en cuenta al establecer una relación contractual con sus trabajadores.

Pregunta #18. Pretende definir la influencia de los factores que afectan la estabilidad laboral de los miembros de la organización.

### Eficiencia y productividad vs. Capacitación de personal.

Pregunta #6. Busca definir el interés que las directivas de la organización tienen para el desarrollo de planes de capacitación para el personal.

Pregunta #7. Orientada a identificar los criterios que justifican la implementación de un programa de capacitación personal en la organización.

Pregunta #8. Indaga la forma en que los diferentes tipos de recursos involucrados en la organización determinan la eficiencia de la empresa.

Iniciativa y creatividad. Esta variable se indaga con el fin de establecer la importancia que se le da en la organización a la iniciativa y creatividad de sus integrantes.

Pregunta #9. Orientada a instigar a los integrantes de la empresa a ser críticos sobre las actividades de otras áreas e instancias superiores.

Pregunta #10. Busca determinar si es posible desarrollar la iniciativa y creatividad en la organización como parte del desempeño del trabajador.

Pregunta #11. Pretende determinar si la iniciativa y creatividad es fundamental en el funcionamiento normal de la organización.

Hombre como ente social. Esta variable explora en el estudio la intensidad con que los principios de Mayo toman vigencia sobre la organización al reconocer al hombre como un ser eminentemente social.

Pregunta #12. Orientada a identificar el interés de las directivas de la organización para organizar equipos de trabajo.

Pregunta #13. Busca determinar la frecuencia con la cual se desarrollan actividades orientadas a mejorar el bienestar del trabajador.

Pregunta #14. Indaga por conocer si en la organización se estimula y fomenta el trabajo en equipo, parte fundamental de las necesidades sociales del trabajador.

### Condiciones laborales.

Pregunta #15. Pretende identificar la percepción que tienen los trabajadores de la empresa de la calidad de sus condiciones laborales.

Pregunta #16 y 17. Orientadas a determinar la importancia de las diferentes condiciones de trabajo en el desempeño de los integrantes de la organización.

### Relación hombre y organización.

Pregunta #19. Está diseñada para identificar los factores básicos en el éxito de los trabajadores de la organización con el fin de identificar la importancia que la productividad tiene sobre el mismo.

Pregunta #20. Indaga por determinar la existencia de trabajadores temporales en la empresa.

## **INSTRUMENTO EMPLEADO PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

### División del Trabajo

Departamentalización. Busca identificar el origen, la racionalidad y la concepción vigente en la empresa de la división del trabajo:

Pregunta #1. Orientada a establecer la asociación entre la eficiencia de la empresa con la definición y formalización de los objetivos de la misma. Pretende conocer si en la organización existe claridad en la definición de sus objetivos, como también determinar si estos se han formalizado, facilitando que su estructura y áreas sean eficientes.

Pregunta #2. Busca definir si el cumplimiento de los objetivos es el resultado de la forma como la empresa se encuentra organizada actualmente. Se enfoca a

determinar la relación de causalidad que existe entre el cumplimiento de los objetivos y la organización de la entidad.

Pregunta #3. Pretende identificar el origen de la departamentalización, verificando si operativamente ésta es el resultado de un diseño racional y lógico para la organización. La pregunta está orientada a conocer algunos aspectos del proceso de departamentalización en la entidad verificando que la delimitación de funciones y procesos ha seguido los objetivos de la organización y de las áreas correspondientes.

Subordinación. Busca conocer la situación de los subalternos en la organización.

Pregunta #4. Pretende determinar el impacto que tienen los puntos de vista de los subordinados en la toma de decisiones en la empresa; con el fin de verificar el grado de participación de los subordinados en las decisiones que los afectan, y de esta forma evaluar si el empleado es tenido en cuenta a la hora de tomar decisiones que le afecten directa o indirectamente, lo cual es lo adecuado.

Pregunta #5. Busca determinar el grado de satisfacción de los trabajadores al obedecer órdenes de sus superiores. Pretende verificar si las opiniones de las directivas son aceptadas espontáneamente por todos los miembros de la organización.

Mecanización de labores. Esta subvariable nos permite conocer si la división del trabajo limita la creatividad llevando a la mecanización en las labores.

Pregunta #6. Orientada a determinar si la asignación de funciones y responsabilidades a los trabajadores incide en la repetición y rutina constante de sus actividades. Pretende verificar la existencia de patrones de mecanización de acuerdo a la organización de la empresa y evaluar las repercusiones de la misma en la entidad.

Pregunta #7. Pretende determinar la relación de causalidad entre la mecanización y la creatividad de los miembros de la organización; indagando si las responsabilidades y funciones asignadas limitan la creatividad en el desarrollo de las actividades.

Pregunta #8. Orientada a determinar los criterios que definen la creación de nuevos cargos en la entidad.

Estandarización de actividades. Al estudiar esta subvariable se pretende verificar la existencia de estándares de desempeño asignados a los trabajadores determinando su influencia en la capacidad de desempeño.

Pregunta #9. Busca verificar la relación entre la estandarización con la capacidad de desempeño de los miembros de la organización; determinando si la asignación de medidas de desempeño y la cuantificación de resultados en las responsabilidades y actividades de los trabajadores limita su capacidad de desarrollar las actividades.

Pregunta #10. Orientada a conocer la frecuencia con que asignan estándares al rendimiento de los trabajadores de la empresa.

Pregunta #11. Busca verificar si la estandarización es fundamental para lograr la eficiencia en la organización; indagando si en la empresa la asignación de parámetros de rendimiento y de desempeño es uno de los factores para lograr la eficiencia.

Falta de estímulo a la imaginación. Al analizar esta subvariable se pretende determinar si existe falta de estímulo a la imaginación.

Pregunta #12. Evalúa el impacto de la asignación de responsabilidades y funciones sobre la imaginación o autonomía de los integrantes de la organización.

Pregunta #13. Orientada a indagar la percepción que tienen los trabajadores sobre la relación de factores como la mecanización, estandarización, subordinación y cultura sobre su autonomía e imaginación.

Crecimiento personal. El estudio de esta subvariable nos permite conocer la importancia que se le otorga al grado de crecimiento y desarrollo personal en la organización.

Pregunta #14. Orientada a evaluar el impacto de factores como la subordinación, asignación de parámetros de desempeño, cultura y repetición y rutina de labores, sobre el desarrollo y crecimiento personal de los integrantes de la entidad.

Pregunta #15. Pretende verificar la existencia en la organización de políticas y decisiones definidas sobre el desarrollo personal de sus trabajadores, e indirectamente evalúa la importancia del ser humano dentro de la organización.

Autoridad.

Supervisión funcional. Esta subvariable se analiza con el fin de determinar la integridad de la supervisión en la empresa y las características de la supervisión dentro de la misma.

Pregunta #16. Orientada a determinar a que nivel se ejerce el control inmediato de las actividades que realiza el trabajador.

Pregunta #17. Busca verificar la existencia de un conducto regular en la organización.

Pregunta #18. Pretende determinar si la evaluación que se efectúa en la organización es integral con verificación, educación y corrección pertinente de las actividades; como parte de un ejercicio adecuado de la autoridad de la empresa.



Orientación. Busca conocer la existencia en la empresa del interés de las directivas por apoyar y señalar el ejercicio adecuado de las actividades y funciones a los miembros de la entidad.

Pregunta #19. Encaminada a verificar la calidad de la orientación que están recibiendo los miembros de la empresa y por lo tanto evalúa este aspecto en el ejercicio de la autoridad en la entidad; indagando si en la organización los trabajadores reciben de las directivas una orientación adecuada y constante para el desarrollo de sus funciones.

Centralización – Descentralización. El análisis de esta subvariable permite verificar en la entidad el nivel de centralización o descentralización de la misma.

Pregunta #20. Orientada a determinar si la empresa posee un manejo centralizado en el proceso de toma de decisiones; verificando si las decisiones trascendentales para la organización las adopta siempre el nivel directivo.

Pregunta #21. Busca conocer si en la empresa las decisiones más importantes se efectúan en tiempos largos por parte de quienes las toman.

Pregunta #22. Orientada a determinar si el nivel de autonomía que poseen los coordinadores de área se toma en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

Pregunta #23. Pretende determinar si la toma de decisiones en la empresa es desarrollada por personas de diferentes grados de autoridad en la organización, indirectamente busca definir la existencia de descentralización de autoridad en la empresa.

Pregunta #24. Pretende determinar el nivel directivo sobre el cual recae la responsabilidad sobre los resultados de los procesos en la empresa.

Autoridad vs. Responsabilidad. Analizando esta subvariable se pretende verificar la existencia en la organización de la interrelación correspondiente entre autoridad y responsabilidad.

Pregunta #25. Orientada a establecer si existe una relación directa entre la responsabilidad sobre los resultados de los procesos en la organización y el nivel jerárquico de sus miembros.

Pregunta #26. Pretende identificar el predominio de los criterios personales y/o funcionales cuando tiene lugar la delegación en la empresa.

Pregunta #27. Orientada a determinar si existe entre los trabajadores de la entidad un claro y amplio conocimiento de las responsabilidades y funciones de sus jefes inmediatos; e indirectamente verificar la existencia de esta condición para la mejor consecución de objetivos y obtención de resultados en la empresa.

Pregunta #28. Pretende determinar si los trabajadores de la empresa tienen un claro y total conocimiento de sus propias responsabilidades y funciones; condición fundamental en la consecución apropiada de resultados de su área correspondiente.

Pregunta #29. Busca verificar si en la organización se distribuyen tareas y responsabilidades que no corresponden con la inicialmente asignada o que no están claramente definidas; evaluando con este aspecto la calidad de la autoridad ejercida en la empresa.

Pregunta #30. Orientada a conocer la frecuencia con la que los empleados han tomado decisiones o desempeñado funciones no definidas dentro de la organización; como una manifestación del manejo inadecuado de la autoridad en la entidad.

Niveles de autoridad. Estudia la existencia de niveles de autoridad en la empresa.

Pregunta #31. Orientada a conocer la distribución de los niveles de autoridad en la empresa, aspecto básico para determinar si la empresa es centralizada o descentralizada.

Tipos de autoridad. Analiza los fundamentos que dan origen a la autoridad en la organización.

Pregunta #32. Pretende establecer los criterios que originan la autoridad en los miembros de la organización.

Mecanismos de control. Busca determinar si la autoridad es integral e incluye el control como uno de sus componentes.

Pregunta #33. Orientada a determinar si el control es una parte de la autoridad que ejercen los directivos de la empresa.

Jefes democráticos. Permite estudiar si la autoridad es integral e involucra el trabajo en equipo como uno de sus componentes primordiales.

Pregunta #34. Pretende establecer si en la organización el trabajo en equipo es un componente primordial de la autoridad que ejercen las directivas de la empresa.

Funciones de la autoridad. Esta subvariable se analiza con el fin de determinar el funcionamiento de la jerarquización y la coordinación de personas y áreas de la empresa.

Pregunta #35. Orientada a establecer si las personas que adoptan las decisiones de la organización son las que tienen un nivel directivo alto.

Pregunta #36. Pretende determinar si los jefes de la entidad orientan la coordinación de las actividades entre los miembros de la organización y sus áreas.

Autoridad informal. Esta subvariable se estudia con el fin de determinar la existencia de líderes informales en la entidad y su relación con los líderes formales.

Pregunta #37. Pretende determinar si en la organización la autoridad formal es aceptada de manera irrestricta por todos los subordinados e indirectamente valora la reacción de los trabajadores ante la autoridad formal.

Pregunta #38. Encaminada a establecer la existencia de la autoridad informal dentro de la organización, evaluando la repercusión de las personas que no ejercen cargos directivos sobre los demás miembros de la organización.

Pregunta #39. Orientada a determinar la relación entre la autoridad formal e informal.

Delegación de autoridad. Esta subvariable se estudia con el fin de determinar si en la organización existe delegación.

Pregunta #40. Orientada a determinar si en la empresa la delegación es una práctica común.

Pregunta #41. Orientada a establecer si en la empresa existe delegación de responsabilidad, indagando si el jefe que delega asume y/o comparte la responsabilidad sobre los resultados de su trabajo.

Obstaculización de la delegación. Se analiza con el fin de conocer los elementos que impiden la delegación de la autoridad en la entidad.

Pregunta #42. Pretende estudiar la concepción de responsabilidad que tienen los trabajadores, la cual incide en las características de los resultados que desempeñan.

Pregunta #43. Busca establecer los factores que determinan la no delegación en la organización por parte de las directivas.

Pregunta #44. Orientadas a identificar los factores que obstaculizan la delegación en la entidad por parte de los trabajadores.

### Coordinación.

Calidad de interacción. Esta subvariable nos permite analizar las relaciones entre trabajadores y áreas, como su influencia en los costos y recursos de la entidad.

Pregunta #45. Orientada a determinar el nivel de eficiencia de coordinación entre las personas y áreas de la organización, factor que a su vez se asocia con el nivel de interacción de la empresa.

Pregunta #46. Busca establecer si la estructura de la organización, normas y procedimientos, propendan por la racionalidad en el uso de los recursos, permitiendo mejores utilidades para la empresa.

Pregunta #47. Orientada a determinar si la estructura y la dinámica de la organización ocasiona que los costos de la organización sean los ajustados.

Pregunta #48. Busca verificar si las responsabilidades y funciones asignadas a cada trabajador le permiten que tenga claridad de sus actividades, facilitando la interacción con trabajadores y áreas de la organización.

Pregunta #49. Orientada a establecer si las responsabilidades y funciones asignadas a cada área facilitan el desarrollo de metas y objetivos en cada área, permitiendo que cada una se pueda integrar fácilmente con las demás, optimizando su productividad.

Esfuerzo sincronizado. Esta subvariable se analiza con el fin de establecer si existe unidad laboral de acuerdo a la integración de trabajadores y áreas, al conocimiento de sus objetivos.

Pregunta #50. Orientada a establecer si el trabajador conoce el objeto de su trabajo, objetivos de su cargo y de su área, orientada hacia la unidad organización.

Pregunta #51. Busca determinar si en la organización los resultados de los trabajadores y de cada área surgen de la adecuada integración de la misma.

Pregunta #52. Pretende verificar si en la organización hay un conocimiento claro de los objetivos y metas corporativas por parte de los miembros de la empresa

sobre el área en que labora; determinando si existe una identidad y comportamiento organizacional en la entidad.

Comunicación. Esta subvariable permite establecer los niveles de información que poseen los trabajadores y sus beneficios en el desempeño.

Pregunta #53. Orientada a verificar si la información que recibe cada empleado es necesaria para el adecuado desarrollo de sus actividades, estableciendo la proporción de información que no es útil para el adecuado desempeño de su trabajo.

Pregunta #54. Orientada a determinar el porcentaje de información que reciben los trabajadores y que es indispensable para el desarrollo de su trabajo; buscando establecer si los trabajadores reciben una proporción alta de información que no es necesaria para el desarrollo de sus funciones y actividades.

Estrategia.

Estructura según la estrategia. Orientada a establecer si los trabajadores tienen conocimiento sobre la estrategia de la organización.

Pregunta #55. Encaminada a determinar si la organización posee estrategias claramente establecidas y conocidas por todos los integrantes de la empresa identificando determinados patrones de conocimiento y comportamiento corporativo.

Pregunta #56. Pretende establecer si la estructura de la empresa es consecuente con las estrategias que para la misma definen sus trabajadores, verificando la existencia en la organización del principio que postula que estructura debe seguir a estrategia.

Pregunta #57. Indaga sobre la frecuencia con que la organización ajusta su estructura a cambios en su estrategia, evalúa la importancia que tiene en la organización adaptar su estructura a los cambios de estrategia buscando el logro de objetivos.

### Tecnología.

Ajuste tecnología – estructura. Busca determinar si la estructura precede a la tecnología verificando el nivel de impacto.

Pregunta #58. Orientada a establecer el tipo de tecnología que se requiere en la organización.

Pregunta #59. Encaminada a determinar el tipo de tecnología que se usa en la organización, para establecer la correspondencia entre la tecnología requerida y la empleada en la empresa.

Pregunta #60. Pretende establecer si la introducción de nuevas tecnologías afecta la estructura de la empresa, modifica responsabilidades y funciones de los trabajadores, analizando el efecto de la tecnología sobre la estructura.

Pregunta #61. Orientada a determinar la repercusión de introducir nueva tecnología sobre la estructura de la empresa, evaluando el nivel de relación entre las mismas.

### Entorno.

Organización orgánica – mecánica. Permite establecer si la organización es mecánica u orgánica, según su adaptación al entorno.

Pregunta #62. Pretende determinar si la estructura de la empresa responde a los cambios de la tecnología del sector al cual pertenece.

Pregunta #63. Orientada a determinar la frecuencia con la que se realizan cambios en la estructura de la entidad para adaptarse a los cambios del mercado, tecnológicos y de operación de su entorno. La frecuencia es alta en las organizaciones orgánicas y baja en las mecánicas.

## **INTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL IMCOC**

### Objetivos.

Preguntas #1,2,3. Suministran información sobre el conocimiento de los objetivos por parte de los trabajadores, la posibilidad de conocerlos y la identificación de los mismos a través de la satisfacción de las necesidades personales al ser parte de la empresa.

### Cooperación.

Preguntas #4,5,6,13. Se relacionan directamente con la cooperación que puede presentarse en una relación de trabajo.

Preguntas #7,8,9. Se refieren a la participación y cooperación en actividades de carácter informal, bajo la orientación de la organización.

Preguntas #10,11,12. Toman la cooperación a partir del liderazgo; la posibilidad de ejercerlo a nivel informal en tiempos fuera de trabajo.

### Liderazgo.

Preguntas #14,15. Determina el grado de accesibilidad del líder y de los compañeros de trabajo.

Pregunta #16. Establece el grado de autonomía en el desarrollo de las funciones en la empresa.

Preguntas #17,18. Define la imagen que proyecta el líder sobre sus subordinados.

Pregunta #19. Orientada a establecer como el líder ejecuta la función de control sobre sus subalternos.

Preguntas #20,21,22. Determinan la confianza que el jefe inspira.



### Toma de decisiones.

Preguntas #23,24,25. Se refiere a la posibilidad que el trabajador encuentra para desarrollar una participación activa en las decisiones que afectan su trabajo.

Pregunta #26. Hace referencia a comportamientos de la dirección en el proceso de toma de decisiones y la actitud que crea el trabajador frente a los mismos.

### Relaciones interpersonales.

Pregunta #27. Ofrece información sobre la relación interpersonal del trabajador con sus compañeros de trabajo.

Preguntas #28,29,31. Relación interpersonal del trabajador con el jefe.

Pregunta #30. Relaciones entre trabajadores y el jefe.

Pregunta #32. Determina indirectamente la forma como fluye la comunicación entre los diferentes niveles al encontrarse problemas en la sección de trabajo.

### Motivación.

Preguntas #33,34,35,39. Suministran información para medir actitudes que el hombre proyecta por su pertenencia a la empresa, señalando el grado de satisfacción que la misma produce.

Preguntas #36,37. Señalan comportamientos que a través de los gerentes y supervisores orientan al trabajador en los motivos que le inducen a cumplir bien con el trabajo asignado.

Pregunta #38. Pretende establecer una relación entre la antigüedad y las respuestas a las preguntas de la variable motivación.

### Control.

Preguntas #40,41,42. Se refieren específicamente a la función de control, la forma como éste es realizado por las personas que tienen esa responsabilidad.

Preguntas #43,44,45. Son indicadores de las actitudes que el individuo manifiesta por la percepción que tiene de la forma como se realiza el control a sus actividades.

## **INTRUMENTO PARA EVALUAR EL SISTEMA CULTURAL**

### Ritos organizacionales.

Pregunta #1. El objetivo primordial de esta pregunta se centra en identificar ritos organizacionales propios de la empresa. Los ritos están ligados a la vida cotidiana y al progreso de la organización. Los rituales internos de cada empresa, en la mayoría de las veces, tienen lugar con la participación de algunos individuos solamente, pero se dirigen a la colectividad. Estos ritos se enfocan a la forma como las empresas reconocen el esfuerzo y desempeño de los empleados.

Pregunta #2. Las percepciones que las personas reflejan en esta pregunta muestran ritos y hábitos comunes que consolidan y animan periódicamente la identidad de grupo, y que definen el modo de actuar y el comportamiento esperado en cada individuo. Por medio de las respuestas de las personas se identifican principios internos, que reflejados en un determinado rito, permiten conocer el espíritu corporativo de cada empresa.

Pregunta #3. Esta pregunta pretende identificar los ritos personales propios de un grupo de individuos, que por medio de las creencias presentes en las personas, determinan la forma de actuar y de destacarse dentro de la organización. Todas aquellas actitudes y acciones que toman los trabajadores son resultado de la trayectoria y experiencia adquirida como miembro de la empresa.

### Creencias.

Pregunta #6. Esta pregunta señala las percepciones que el individuo tiene de sus superiores y personas importantes, como la forma de reconocer su cargo y la importancia que tiene cada persona en la empresa. El individuo diferencia a los demás individuos de la organización, generando vínculos afectivos duraderos entre un pasado venerado y la realidad actual, justificando así las acciones y los líderes presentes en la empresa.

Pregunta #7. Por medio de esta pregunta se busca reconocer el lenguaje manejado por los empleados como forma de reconocer y relacionarse con los miembros de su organización. La terminología empleada es el resultado de los mitos, hábitos y otras variables que el empleado utiliza para relacionarse con toda la empresa.

Pregunta #8. En la elaboración de esta pregunta, se buscó reconocer las presunciones y creencias básicas que se involucran en el desarrollo de las funciones de cada individuo, que al ser compartidas determinan un mismo perfil del empleado al interior de la organización.

Pregunta #15. Esta pregunta permite identificar las creencias que los individuos internalizan como resultado de las relaciones con los elementos cercanos a su ambiente de trabajo.

#### Mitos.

Pregunta #5. El fin central de esta pregunta es identificar las percepciones que tiene el individuo respecto al comportamiento que debe seguir, al ser parte de la empresa, para lograr ascender o tener reconocimiento dentro de ella. Define comportamientos que son típicos de empleados, basados en creencias, mitos y demás percepciones que tiene el individuo en relación con el ambiente, con el desarrollo de sus funciones y de todos los otros empleados.

#### Normas.

Pregunta #11. En esta pregunta la persona encuestada debe hacer referencia a normas internas, escritas y no escritas, propias, que identifican a la empresa y que manifiestan ideales que mantiene el individuo desde el primer momento en que ingresó a la organización. Las normas que son expresadas con palabras y no escritas funcionan como reglamento de grupo. Estas normas le sirven a la empresa como elemento base para juzgar situaciones.

Pregunta #12. Esta pregunta permite identificar el conocimiento que tiene el individuo con relación a las normas del reglamento de la empresa. Por lo general, en la mayoría de las empresas el conocimiento que se tiene sobre el reglamento de trabajo o sobre los procedimientos internos básicos es mínimo.

### Símbolos.

Pregunta #13. Con esta pregunta la persona encuestada determina los símbolos y otras formas de identificación de la compañía. Estas percepciones son un reflejo del grado de pertenencia y compromiso que el empleado tiene por la empresa.

### Ideologías.

Pregunta #14. Esta pregunta evidencia las ideologías manejadas por diferentes miembros de la empresa, que son proyectadas y transmitidas a los demás trabajadores. Las ideologías son generadas por las organizaciones y determinan el comportamiento diario de los individuos.

### Historias.

Pregunta #4. Por medio de esta pregunta se quiere conocer las historias transmitidas al empleado a través de su contacto permanente con la organización. También tiene como fin sacar información que no se encuentra en la mente del empleado de manera permanente, respecto a las anécdotas e historias que permanecen en el tiempo como forma de recordación de hechos pasados, que marcaron e incidieron en el comportamiento y desempeño laboral de los empleados.

### Valores.

Pregunta #9. Con esta pregunta las personas deben responder eslóganes y afirmaciones hechas por toda la organización que están presentes en su forma de desempeñarse y comportarse al interior de la empresa. Estas afirmaciones que se manejan a nivel interno reflejan valores propios de la organización.

Pregunta #10. En esta pregunta las personas deben denotar valores que intervienen en el comportamiento a nivel interno del empleado dentro de la compañía. Cada afirmación presente en la conciencia del individuo genera resultados positivos, traducidos en eficiencia y productividad en el desarrollo de las funciones.