

1-1-2005

Medición y análisis del clima organizacional en la empresa Avícola Los Cámbulos Ltda

Daniel Chavez Hernandez
Universidad de La Salle, Bogotá

Natalia Martinez González
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Chavez Hernandez, D., & Martinez González, N. (2005). Medición y análisis del clima organizacional en la empresa Avícola Los Cámbulos Ltda. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/708

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

MEDICION Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
AVICOLA LOS CÁMBULOS LTDA

DANIEL CHAVEZ HERNANDEZ
NATALIA MARTINEZ GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
BOGOTA
2005

MEDICION Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
AVICOLA LOS CÁMBULOS LTDA

DANIEL CHAVEZ HERNANDEZ
NATALIA MARTINEZ GONZÁLEZ

Tesis para optar el Título de Administración de Empresas

Director
VICTOR JOSE RODRIGUEZ RESTREPO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
BOGOTA
2005

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogota, 02.08, 2005

Dedicamos esta obra a

Nuestros padres por el apoyo incondicional que nos brindaron en todo el desarrollo de nuestra carrera y por que creyeron que todo esto podía ser posible.

A nuestros hermanos por ver en nosotros un ejemplo de superación y perseverancia para lograr metas en la vida.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar aquí nuestros sentimientos de consideración y gratitud a todas aquellas personas que en sus diferentes escenarios nos enriquecieron en valores morales, éticos y académicos, cuya formación profesional nos proyectó para la ejecución responsable y noble de este Estudio, hacemos especial mención a nuestro Director de Tesis, Doctor Víctor José Restrepo por su profesionalismo, dedicación, apoyo y amistad para llevar a cabo esta investigación; a las Directivas de la Empresa Avícola los Cámbulos Ltda. una de las principales Empresas Avícolas del país, de cuya proyección idónea representará una parte importante del progreso económico de Colombia, presentamos nuestro sentido reconocimiento por su confiabilidad al permitirnos realizar nuestro Proyecto de Tesis en su Organización y a sus trabajadores que nos colaboraron con su libre lealtad en el proceso de indagación y sondeo del trabajo de campo.

A las Directivas de la Universidad de La Salle como al Personal Docente de la Facultad de Administración de Empresas, por su magistral formación académica que en forma integral nos dio las bases sólidas de conocimientos y valores que cimentados en nosotros, hizo posible la realización de este Proyecto y la satisfacción personal del deber cumplido al culminar nuestros estudios académicos de Administración de Empresas.

CONTENIDO

INTRODUCCION	12
1 INFORMACIÓN GENERAL DE AVICOLA LOS CÁMBULOS	14
1.1 RESEÑA HISTORICA	14
1.2 MISIÓN	16
1.3 VISIÓN	17
1.4 PRINCIPIOS DE CALIDAD	17
1.5 PROCESO PRODUCTIVO	17
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
1.7 PLANTA DE PERSONAL	26
2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	28
2.1 OBJETIVOS GENERAL	28
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	28
3 DISEÑO DE LAS ENCUESTAS	29
3.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA OPERARIOS	29
3.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA ESTILO DE DIRECCIÓN (SISTEMA 4) ...	30
3.3 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	32
3.4 FINALIDAD DE LA FORMULACION DE LAS PREGUNTAS	35
3.5 INSTRUMENTOS	37
3.5.1 Encuesta Nivel Operativo	37
3.5.2 Encuesta Sistema 4	38
3.6 OBTENCIÓN DE LA MUESTRA	39
3.7 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	40
4 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA OBSERVACION DIRECTA	41
5 TABULACION DE LA ENCUESTA PERSONAL	45
5.1 TABULACION INSTRUMENTO OPERARIOS	46
5.1.1 Variable: Objetivos	46

5.1.2	Variable: Motivación	47
5.1.3	Variable: Relaciones Interpersonales	49
5.1.4	Variable: Cooperación	50
5.1.5	Variable: Control.....	51
5.1.6	Variable: Toma De Decisiones	52
5.1.7	Variable: Liderazgo.....	53
5.1.8	Variable: Comunicación.....	54
5.2	TABULACIÓN INSTRUMENTO ESTILO DE DIRECCIÓN.....	55
6	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA PERSONAL	56
6.1	INFORMACIÓN ADICIONAL.....	56
6.2	VARIABLE: OBJETIVOS	58
6.3	VARIABLE: MOTIVACIÓN	65
6.4	VARIABLE: RELACIONES INTERPERSONALES	76
6.5	VARIABLE: COOPERACIÓN	81
6.6	VARIABLE: CONTROL.....	86
6.7	VARIABLE: TOMA DE DECISIONES.....	93
6.8	VARIABLE: LIDERAZGO	97
6.9	VARIABLE: COMUNICACIÓN.....	103
6.10	ESTILO DE DIRECCIÓN.....	110
6.10.1	Variable de Liderazgo.....	111
6.10.2	Variable de Motivación	114
6.10.3	Variable de Comunicación.....	117
6.10.4	Variable Toma de Decisiones.....	121
6.10.5	Variable de Objetivos.....	124
6.10.6	Variable de Control	126
6.10.7	Variable de Relaciones Interpersonales	128
7	PROBLEMÁTICA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN AVICOLA	131
	LOS CÁMBULOS LTDA	131
7.1	NIVEL OPERATIVO	131

7.2	NIVEL DIRECTIVO.....	138
8	PLAN DE MEJORAMIENTO EN AVICOLA LOS CÁMBULOS.....	141
9	PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA AVICOLA LOS CÁMBULOS LTDA	167
10	RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	172
11	PROGRAMA DE TABULACION DE INFORMACION –ECOS-	178
12	CONCLUSIONES.....	185
13	BIBLIOGRAFIA.....	190
	ANEXOS.....	192

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de Distribución del Personal.....	27
Tabla 2. Distribución de preguntas: Nivel Operativo	38
Tabla 3. Distribución de preguntas: Nivel Directivo.....	39
Tabla 4. Tabulación Objetivos.....	46
Tabla 5. Tabulación Motivación	47
Tabla 6. Tabulación Relaciones Interpersonales	49
Tabla 7. Tabulación Cooperación	50
Tabla 8. Tabulación Control.....	51
Tabla 9. Tabulación Toma de Decisiones	52
Tabla 10. Tabulación Liderazgo.....	53
Tabla 11. Tabulación Comunicación.....	54
Tabla 12. Tabulación Estilo de Dirección	55
Tabla 13. Resumen general de variables	132
Tabla 14. Diagrama del estilo de dirección en Avícola Los Cámbulos.....	139
Tabla 15. Cronograma de actividades Plan de Mejoramiento	174
Tabla 16. Proyección en ventas año 2005	175
Tabla 17. Proyección en ventas año 2006	175
Tabla 18. Proyección en ventas año 2007 con los efectos del plan de mejoramiento	175
Tabla 19. Parámetros de proyección	175
Tabla 20. Flujo de fondos proyectado.....	176
Tabla 21. Recuperación de la inversión.....	176
Tabla 22. Tiempo de recuperación	176

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Galpones de reproducción.....	18
Ilustración 2. Galpones de reproducción.....	18
Ilustración 3. Sala de fumigación	19
Ilustración 4. Clasificación de huevos	20
Ilustración 5. Clasificación de huevos	20
Ilustración 6. Clasificación de huevos según tamaño	21
Ilustración 7. Sala de almacenaje	22
Ilustración 8. Sala de incubación	22
Ilustración 9. Sala de nacedoras.....	23
Ilustración 10. Sala de despacho	24
Ilustración 11. Sexaje.....	24

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Estructura organizacional de Avícola Los Cámbulos Ltda.....	193
Anexo B. Cuestionario de Cima Organizacional aplicada a niveles operativos de Avícola Los Cámbulos Ltda.	194
Anexo C. Herramienta de Estilo de Dirección (sistema 4)	197
Anexo D. Instrumento para la medición de Clima de las Organizaciones Colombianas (IMOC)	200
Anexo E. Instrumento “Técnica de medición de clima organizacional” TECLA ...	206
Anexo F. Tendencia de la variable con respecto a las preguntas.....	210
Anexo G. Diagrama de estilo de dirección según Renis Likert	216

INTRODUCCION

El clima organizacional ha dejado de ser un componente aislado en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica, las organizaciones modernas se encuentran en un medio ambiente cambiante complejo y cada vez mas competitivo; es por esto que las organizaciones han determinado que las formas tradicionales de manejar y administrar sus recursos humanos no son las mas efectivas para encaminar a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

Por lo anterior, nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante para la eficacia del personal y en general de la organización; este estudio busca determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativa o positivamente sobre la percepción del trabajador con respecto a su cargo y a su organización; lo que influirá en el rendimiento, desempeño y satisfacción de las personas que integran la organización, conociendo además, como es percibida la organización por personas externas, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan y las relaciones entre el personal y sus jefes.

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, por lo que se busca adaptar y desarrollar organizaciones, cuya filosofía sea integrar los objetivos de los individuos a los de la organización.

El estudio se realizó en la empresa AVICOLA LOS CÁMBULOS LTDA., la cual vio la necesidad de hacer un estudio de los factores que afectan el comportamiento de los empleados de esta empresa, puesto que se detecta la influencia de variables del entorno social y laboral; razón por la cual el Departamento de Talento Humano decidió junto con la gerencia realizar la medición y análisis del clima organizacional con personas ajenas a la empresa con el fin de identificar los factores que puedan estar afectando el desarrollo de los trabajadores y el desempeño de la organización, por tal razón el estudio fue encomendado a los realizadores de esta investigación.

Para poder medir el clima organizacional en esta empresa, se empleó una encuesta adaptada tomando como base los instrumentos tales como: IMCOC, TECLA, aplicado a nivel operativo y se utilizó el SISTEMA 4 para determinar el estilo de dirección instaurado por la empresa, esta encuesta fue aplicada al personal directivo; en la recopilación de datos se conocieron las perspectivas de la empresa frente a sus colaboradores y de la misma forma se aplicó el instrumento que permitió evaluar las perspectivas de los colaboradores frente a la organización las cuales a partir del marco teórico de las relaciones humanas y por la identificación de las variables tales como objetivos, motivación, relaciones interpersonales, cooperación, control, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y el estilo de organización implementado por la alta gerencia, se plantea una problemática sobre clima organizacional para posteriormente crear un plan de mejoramiento, con el fin de mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior se desarrolló y se presentó el siguiente trabajo.

1 INFORMACIÓN GENERAL DE AVICOLA LOS CÁMBULOS¹

1.1 RESEÑA HISTORICA

En el Valle de Tenza, tierra tranquila de paisajes hermosos, gente buena y trabajadora situada en el departamento de Boyacá, a orillas del río Garagóa en una finca de recreo llamada Los Cámbulos de apenas cinco fanegadas, el Dr. Ernesto Roa Gómez y su esposa pensaron en desarrollar alguna actividad que fuera productiva y fuente de trabajo para la región.

.En el año de 1.961 el Dr. Roa Gómez, oriundo de esta región, teniendo la edad de 41 años y ya habiendo ejercido su profesión de odontólogo e incursionando en la política, siendo Alcalde de Tunja y posteriormente Representante a la Cámara de Representantes , resuelve ingresar en la actividad avícola, la cual podía desarrollar en su granja Los Cámbulos por tener una altura ideal (1550 mts.) para el desarrollo de las aves. Se contactó con los Representantes de Purina Colombiana, empresa productora de alimentos balanceados, quienes le brindaron toda la asesoría requerida para iniciar el levante y producción de ponedoras.

En 1962, a través de Avícola Colombiana Ltda., representante de la raza Arbor Acres, especializada en el engorde rápido de pollos para producir carne, inicia la cría y levante de reproductoras para la producción de huevo fértil, para la cual requirió la importación de su primera máquina incubadora.

En 1963, su primer nacimiento produjo 7.500 pollitos que le permitían producir 64.000 pollitos mensuales. Para 1965 su producción mensual era de 120.000 pollitos. En los dos años siguientes la empresa consolidó su departamento

¹ AVICOLA LOS CÁMBULOS, Área de Talento Humano, Bogotá

comercial, abriendo una oficina en la ciudad de Bogotá. En 1969 la Compañía contaba con tres incubadoras, vendía 200.000 pollitos al mes, pero debido al nombramiento a la Gobernación de Boyacá durante el gobierno del Dr. Lleras Restrepo, el Dr. Roa Gómez se vio obligado a delegar la administración de su empresa.

En 1974, el consumo per capita de pollo se había incrementado lo cual fue base sólida para importar la cuarta incubadora. Para cumplir con los requisitos de bioseguridad, se construye una granja independiente (El Lago) dedicada a la recepción y levante de reproductoras hasta la edad de 20 semanas, cuando son trasladadas a la granja de producción Los Cámbulos.

En 1975, algunas compañías competidoras inician la formación de integraciones ofreciéndoles a sus clientes comprar el pollo de engorde para ser distribuido como pollo en canal al consumidor. Se ve la necesidad de crear una compañía que se dedique al engorde de parte de la producción de Avícola Los Cámbulos, la distribuya y asegure un porcentaje de ventas, además de un beneficio adicional que es el de posesionar una marca en el mercado. Surge por tanto Fresko Pollo Asociados, con unas ventas mensuales de 60.000 pollos y varias granjas integradas.

En 1976, fallece el fundador y creador de Avícola Los Cámbulos en Houston, Texas, debido a una lesión cardiaca.

Avícola Los Cámbulos se constituye como sociedad de responsabilidad limitada, dirigida por su señora esposa, quien toma el liderazgo con dedicación en compañía de sus hijos.

La producción de Avícola Los Cámbulos continua incrementándose y estructurando un Departamento Técnico que garantiza el cumplimiento de los parámetros sanitarios dirigida por su hijo Carlos Ernesto Roa, en los años posteriores, la empresa ya con sus dieciséis máquinas incubadoras con una producción de 800.000 pollos mensuales, construye dos granjas adicionales una en la misma zona con doce galpones para el levante de reproductoras y otra en el municipio de la Mesa,

Cundinamarca, para reproductoras en postura.

En 1990, se construye una segunda planta de incubación y se moderniza las instalaciones de la antigua, quedando cada una de ellas con diez máquinas en marcha; siendo siempre uno de los objetivos de la empresa, la minimización de costos y siendo el alimento el costo de mayor incidencia, se monta una fábrica de concentrados propia, que producía 1.000 toneladas mensuales y autoabastecía las necesidades requeridas de Avícola Los Cámbulos.

En el año de 1993, se constituye la sociedad Inagro Ltda., con una participación del 30%, empresa dedicada al procesamiento de todos los subproductos de la industria avícola para producir harina de carne, proteína necesaria para la elaboración de productos concentrados.

Avícola Los Cámbulos es también socia fundadora en un 25% de la empresa Albatec (Alimentos Balanceados Tequendama), Compañía cuyo objeto social es la fabricación de alimentos concentrados.

En la década de los noventa, el desarrollo de la empresa se hizo más vertiginoso a tal punto que en 1995 llegó a un promedio de ventas de 1.700.000 pollitos/mes. Siendo sus principales clientes: Pollo Fiesta Ltda., y Fresko Pollo Asociados, con ventas por mes alrededor de los 600.000 pollitos entre las dos compañías y 1.100.000 a avicultores independientes.

1.2 MISIÓN

“Somos una organización orgullosa de generar vida produciendo pollitos con responsabilidad, lealtad y entusiasmo, entregando calidad estable y respaldo genético para el bienestar de la comunidad. Para garantizar: A Nuestro Talento Humano respeto, confianza, desarrollo personal y estabilidad, con disciplina y compromiso mutuo. A Nuestros Clientes: La excelencia del producto y servicio integral. A Nuestros Proveedores: Confianza, cumplimiento y continuidad. A Nuestro País: Empleo y desarrollo en las zonas geográficas donde estamos presentes, protegiendo los recursos naturales. A Nuestros Socios: Desarrollo económico y

bienestar social.”

1.3 VISIÓN

“Avícola Los Cámbulos produce y distribuye el mejor pollito del país, con una alta participación en el mercado nacional e incursiona con éxito en el mercado internacional. Con un equipo humano ético, profesional y comprometido, apoyado con capacitación y renovación tecnológica continua en los procesos, para asegurar la satisfacción del cliente, el liderazgo en productividad y la permanencia en el mercado.”

1.4 PRINCIPIOS DE CALIDAD

“La satisfacción del cliente para Avícola Los Cámbulos se refleja en el Talento Humano comprometido, logrando excelente selección genética, normalización de procesos, servicio integral y mejora continua “.

1.5 PROCESO PRODUCTIVO

La cadena de producción comienza en los galpones de reproducción, donde se obtienen los huevos fértiles que darán origen finalmente a las aves comerciales. Para ello debe cuidarse el manejo de los huevos (recolectándolos 2 y hasta 4 veces diarias) y la alimentación de los reproductores para lograr buenos índices de nacimientos durante el proceso de incubación posterior.

Ilustración 1. Galpones de reproducción



CICLO DE PRODUCCION

Existen gallinas ponedoras de huevos comerciales y gallinas ponedoras de huevos fértiles, las ponedoras de huevos fértiles durante su vida activa son mantenidas con gallos para producir huevos destinados a las incubadoras. Las gallinas ponedoras comerciales ponen huevos no fértiles para consumo humano.

Las gallinas ponedoras de huevos comerciales son criadas hasta la edad reproductiva para empezar a poner huevos. Las ponedoras son albergadas en jaulas (dos a tres por unidad) y dispuestas en dos y tres hileras. El excremento se acumula en montículos debajo de las jaulas, de no ser removidos regularmente, puede ocasionar por los vapores amoniacales predisposición a las enfermedades respiratorias.

Ilustración 2. Galpones de reproducción



RECEPCION DE HUEVOS

Los huevos provenientes de los distintos galpones de las aves reproductoras son ingresados a una sala donde son fumigados para su desinfección, para luego ser trasladados a la sala de clasificación.

Ilustración 3. Sala de fumigación



CLASIFICACION

Los huevos son clasificados por sistemas mecanizados de acuerdo al tamaño y peso de acuerdo a unos parámetros de clasificación:

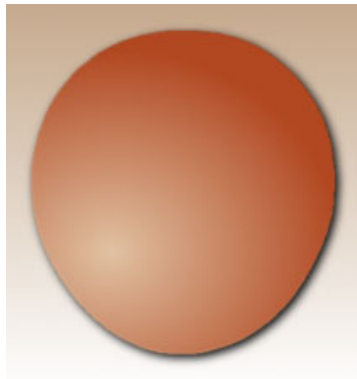
- Muy sucios, ya que no es conveniente lavarlos porque la cáscara es porosa y por lo tanto pueden ingresar microorganismos.
- Trizados, ya que estos huevos no producirán un embrión viable.

Ilustración 4. Clasificación de huevos



-Formas erráticas, ya que las bandejas de incubación son estándar, lo que provocaría trizaduras durante la incubación.

Ilustración 5. Clasificación de huevos



-Tamaños extremos (muy grandes o muy chicos), ya que las condiciones y tiempo de incubación están dadas para un promedio y estos tipos de huevos presentan mayor y menor tiempo de incubación respectivamente.

Ilustración 6. Clasificación de huevos según tamaño



Los huevos para incubar se colocan en bandejas y se trasladan a la sala de almacenaje. Los que no se incuban se venden para el consumo, ya que estos huevos no han iniciado su desarrollo embrionario y no presentan diferencias con los huevos típicamente de consumo.

SALA DE ALMACENAJE

El huevo proveniente de la sala de clasificación aún presenta un albumen (clara) bastante firme, lo que dificulta el crecimiento del embrión, por lo cual un almacenaje de los huevos durante 2 a 3 días es aconsejable. Sin embargo, tampoco es bueno almacenarlos más de 6 días, ya que los huevos van perdiendo su capacidad de producir un embrión viable. Estas salas deben mantenerse entre 14 y 18 grados Celsius y no menos de 60% de humedad relativa.

Ilustración 7. Sala de almacenaje



INCUBACION

Los huevos fértiles son llevados a instalaciones especiales que cuentan con grandes incubadoras que mantienen los huevos a la temperatura óptima durante el período de incubación (21 días).

SALA DE INCUBACION

El tiempo que los huevos permanecen en la sala de incubación es hasta tres días antes del nacimiento y por lo tanto depende de cada especie.

Ilustración 8. Sala de incubación



El huevo de gallina pasa 18 días en esta sala con una temperatura de 37,5°C y una humedad relativa de 50-60%.

En la incubadora los huevos deben:

- Colocarse con la parte más ancha hacia arriba, para que el embrión tome la posición normal y pueda nacer sin problemas.
- Voltearse en 45° cada hora para que el embrión no se pegue a las paredes de la cáscara y sufra lesiones, especialmente deshidratación.

SALA DE NACIMIENTO

Tres días antes del nacimiento los huevos se trasladan a las nacedoras, donde la temperatura permanece en 37,5° C, aumentando ligeramente el porcentaje de humedad relativa (65-70 %) para facilitar el movimiento del embrión en la cáscara. En el paso a la nacedora se verifica la fertilidad del huevo observándolo a través del ovoscopio y eliminando aquellos huevos infértiles, los que se ven traslúcidos o claros.

Ilustración 9. Sala de nacedoras



SALA DE DESPACHO

Luego que nacen los pollitos son trasladados a la sala de despacho donde se determina el sexo, se vacunan y clasifican antes de ser enviados a sus lugares de crianza.

Ilustración 10. Sala de despacho



El sexaje por medio de observación de la cloaca se debe realizar inmediatamente después del nacimiento y por una persona experta, ya que es una técnica difícil.

Ilustración 11. Sexaje



MACHO



HEMBRA

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional (Ver anexo A) de Avícola los Cámbulos esta dada por una estructura funcional en la cual la división del trabajo vertical, se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura Organizacional. A continuación se menciona la estructura que tiene esta empresa

- 1. Junta de Socios
- 2 Gerente General
- 3 Auditor de Control Interno
- 4 Director de Ventas
- 5. Director de Mercadeo y Servicio Técnico
 - 5.1 Asesores Comerciales y Técnicos
- 6. Director de Logística
 - 6.1 Conductores
 - 6.2 Auxiliares de Transporte
- 7. Director de Talento Humano
 - 7.1 Jefe de Talento Humano
 - 7.2 Supervisor de Salud Ocupacional
- 8. Director Contable
 - 8.1 Asistente Contable
- 9. Director de Calidad
- 10. Director de Sistemas de Información
 - 10.1 Tesorero
 - 10.2 Mensajero
- 11. Coordinador Administrativo y Logístico
 - 11.1 Auxiliar de Mantenimiento
- 12. Coordinador de Compras
- 13. Director Técnico
 - 13.1 Asistente Administrativo

13.1.1 Auxiliares de Servicios

13.2. Jefe de Porcícola

13.3. Jefe de Incubadora.

13.3.1 Supervisor de Mantenimiento

13.3.1.1 Auxiliares de Mantenimiento

13.3.2 Supervisores De Incubadora

13.3.2.1 Auxiliares Planta De Incubación

13.3.3 Secretaría Planta de Incubación

13.4 Jefe de Reproductoras

13.4.1 Supervisores de Lotes

13.4.2 Auxiliares de Producción

1.7 PLANTA DE PERSONAL

Los niveles jerárquicos existentes en la estructura organizacional de Avícola los Cámbulos son:

- Directivo (Directores de Área)
- Profesional (Jefes y Coordinadores)
- Técnico (Asistentes, Asesores, Supervisores y Cargos técnicos)
- Operativo (Auxiliares, Conductores, Mensajeros, aseadoras, Vigilantes)

El total de los empleados que labora en Avícola los Cámbulos es de 230 según datos suministrados por la Organización, los cuales se distribuyen en la siguiente manera:

Tabla 1. Cuadro de Distribución del Personal²

	DIRECTIVO	PROFESIONAL	TECNICO	OPERATIVO	TOTAL
BOGOTA	7	3	6	3	19
GARAGOA	1	5	9	152	167
TENZA	-	1	-	15	16
SOMONDOCO	-	-	-	15	15
MESA	-	1	-	12	13
TOTAL	8	10	15	197	230

² AVICOLA LOS CÁMBULOS, Área de Talento Humano, Bogotá.

2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1 OBJETIVOS GENERAL

Implementar una herramienta que permita la medición y análisis del Clima Organizacional en AVICOLA LOS CÁMBULOS, para formular un plan de acción y mejoramiento a la organización.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar por medio de compilación documental las variables que intervienen en la medición y análisis de clima organizacional.
- Recolectar por medio de entrevistas y compilación documental información general de la empresa.
- Identificar por medio de la observación directa las variables que intervienen en el desarrollo y desempeño de los trabajadores de AVICOLA LOS CÁMBULOS LTDA.
- Aplicar una encuesta que permita analizar y evaluar las variables de clima organizacional que influyen en el comportamiento de los trabajadores y la trascendencia que tiene en la empresa.
- Analizar los resultados obtenidos del instrumento de medición, para crear un plan de acción que genere un cambio en el clima organizacional

3 DISEÑO DE LAS ENCUESTAS

Para los fines de este proyecto se utilizaron dos clases de encuestas, la primera herramienta (Ver Anexo B) midió el clima organizacional a nivel operativo de Avícola los Cámbulos, la segunda herramienta (Ver anexo C) el estilo de dirección adoptado por la empresa. Finalmente se busca detectar cuales son las variables que inciden positiva como negativamente en el ambiente organizacional de la Empresa de Avícola los Cámbulos

3.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA OPERARIOS

La herramienta diseñada para medir y evaluar el Clima Organizacional a nivel operativo se adaptó con base a los siguientes instrumentos:

IMCOC “Instrumento para la medición de Clima de las Organizaciones Colombianas” (Ver anexo D) su autor es el Doctor Carlos Eduardo Méndez quien diseñó el instrumento de 45 por los comportamientos de los individuos, en el instrumento se encuentran diferentes tipos de preguntas con una escala de un máximo y un mínimo y un rango determinado de 1 a 7, en este sentido se puede conocer las razones que inducen a los trabajadores a un comportamiento.

Las variables que se estudian en este instrumento son: control, cooperación, liderazgo, motivación, objetivos, relaciones interpersonales y toma de decisiones.

TECLA “Técnica para evaluar el clima organizacional” (Ver anexo E) desarrollado por John Sudarsky³ y fundamentado por las teorías de motivación del esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson (en el cual identifican las necesidades de logro, poder y afiliación) y las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones de Clima Organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario), este instrumento y su aplicación ha tenido grandes ventajas en el medio Colombiano y ha permitido obtener perfiles de organizaciones definiendo su clima organizacional. Las variables de investigación que adopta este instrumento son: control, comunicación, cooperación, liderazgo, condiciones de trabajo, motivación, objetivos, relaciones interpersonales, políticas de personal y toma de decisiones, evaluadas por medio de 57 preguntas.

Teniendo en cuenta estos dos instrumentos se realizó una fusión y se escogieron las variables y preguntas que cubrían las necesidades de investigación en Avícola los Cármbulos tales como: objetivos, comunicación, control, relaciones interpersonales, toma de decisiones, motivación, cooperación, liderazgo. En el transcurso del capítulo se definen estas variables y se menciona cual fue la metodología utilizada para la fusión del instrumento que se aplicó a nivel operativo

3.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA ESTILO DE DIRECCIÓN (SISTEMA 4)

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999)⁴ establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

³ MÉNDEZ, Carlos E, El hombre en las organizaciones. Ediciones Rosaristas. Segunda Edición. Colombia. 1984. 106.p

⁴ Brunet, Luc, El Clima en las Organizaciones, , México, 1999.40 p.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la Empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Organizacional, estos son:

Clima de tipo autoritario.

- Sistema I. Autoritario explotador
- Sistema II. Autoritarismo paternalista.

Clima de tipo Participativo.

- Sistema III. Consultivo.
- Sistema IV. Participación en grupo.

Explotador autoritario explotador: caracterizado por el alto grado de control y autoridad, es el más eficaz y el que más se utiliza en las Organizaciones Formales. Los trabajadores están limitados en la planificación y en la toma de decisiones.

Benévolo Autoritario paternalista: los trabajadores contribuyen poco en las decisiones de las Organizaciones pero los Directores le permiten exteriorizar sus quejas y opiniones. La retroalimentación repercute al mínimo sobre las operaciones de la Empresa. Es un poder manipulado que se otorga al empleado.

Consultivo: alienta la comunicación entre Dirección y Empleados pero la Dirección tiene confianza limitada en la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones adecuadas para la Organización. El Director reconoce la labor del empleado acepta sus propuestas pero no es determinante.

Participativo en grupo: se alienta al trabajador a participar totalmente en el establecimiento de metas y en la toma de decisiones. Se depende de la retroalimentación del trabajador y las ideas para dirigir la Organización. Los sistemas I y II corresponden a un Clima cerrado que es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un Clima favorable dentro de la Organización.

3.3 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Las principales variables que intervienen en los estudios de Clima Organizacional, se deben escoger según las necesidades de la Empresa aclarando que no todas las Empresas son iguales ya que cada empresa es un sistema diferente, el cual depende de las condiciones físicas en que se da el trabajo, los valores y normas de la organización, entre otros; esto, implica que independientemente de la Empresa las variables pueden cambiar.

Examinaremos brevemente el significado de cada una de las variables que se tuvieron en cuenta para realizar este Estudio.

3.1.1 Objetivos Los objetivos de la Organización se refiere al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la Empresa en la cual trabaja, “Es 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”⁵

3.1.2 Motivación Es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas, además, mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto o sección y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la Empresa. El elemento que induce al hombre al desarrollo de sus potencialidades para el logro de los objetivos personales y organizacionales se conoce como Motivación. Psicológicamente 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.⁶

3.1.3 Relaciones Interpersonales “La pertenencia del hombre a las organizaciones formales le permiten interactuar con los compañeros de trabajo. El proceso de interacción conduce al desarrollo de relaciones sociales que se complementan con el de cooperación. 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, determina la necesidad de conocer la forma como tales procesos se realizan al ser tomados como factores de integración y motivación. ”⁷.

3.1.4 Cooperación “La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la Empresa en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de

⁵ MC GREGOR, Duglas, El talento Humano de la Empresa, 80.p

⁶ HELLRIEGEL, Don. Administración. Mexico: Internacional Thomson editores, 7 edición, 1998.460.p

⁷ MÉNDEZ, Carlos E, El hombre en las organizaciones,119.p

objetivos organizacionales, la cooperación es un proceso que se presenta a nivel formal en las relaciones de trabajo o a nivel informal en relaciones sociales fuera del trabajo. La cooperación se conoce como el proceso social mediante el cual dos o mas sujetos o grupos unen sus esfuerzos individuales a fin de lograr objetivos comunes, para ello cada uno aporta a medida de sus posibilidades ⁸

3.1.5 Control “Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas se desarrollan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición”⁹

3.1.6 Toma de Decisiones “Proceso de elegir una alternativa a fin de enfrentar un problema u oportunidad. Los cinco pasos basicos que influyen en la toma sistemática de dediciones son:

- Recoger y definir el problema u oportunidad
- Identificar y analizar alternativas de acción, así como calcular sus posibles efectos sobre el problema u oportunidad
- Elegir una alternativa
- Implementar la alternativa
- Evaluar los resultados y obtener mas detalles cuando sea necesario”¹⁰.

3.1.7 Liderazgo “Influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo debe ser considerado en función de las relaciones que

⁸ MÉNDEZ, Ibid.p. 109

⁹ URDANETA. Orlado. Psicología Organizacional: Aplicada a la gestión del talento humano. Editores Ltda. Tercera Edición. Bogotá. 2001. 225.p.

¹⁰ SCHERNERHORN, Jhon R, Comportamiento organizacional. Editorial Limusa. México. 365.p

existen entre las personas en una determinada estructura social y no por el examen de una serie de características individuales”¹¹.

3.1.8 Comunicación “Mide los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos (descendente), las posibilidades de participar, de aportar ideas, de ser escuchados (ascendente), la fluidez de interacción de los miembros (horizontal), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias al interior o exterior de la Empresa”¹².

3.1.9 Estilo de Dirección Conducta del desempeño de los jefes, para determinar y fijar directrices que no afecten la administración y manejo de una Empresa¹³

3.4 FINALIDAD DE LA FORMULACION DE LAS PREGUNTAS

A continuación se explica el objetivo principal intención de la formulación de las preguntas aplicadas a la empresa Avícola los Cámbulos.

3.2.1 Variable Objetivos Se examina el grado de conocimiento que tienen los empleados de Avícola los Cámbulos sobre los objetivos o principios organizacionales de esta empresa, los programas que ésta le proporciona, la importancia de su trabajo y los resultados dentro de la Organización.

3.2.2 Variable Motivación Se busca establecer si la Empresa orienta esfuerzos a fin de crear condiciones motivacionales al empleado que permita que realice sus actividades diarias de trabajo adecuadamente de forma grupal e intergrupal.

¹¹ HELLRIEGEL, Don. Administración. Mexico: Internacional Thomson editores, 7 edición, 1998. 565 p.

¹² URDANETA, Orlado. Psicología Organizacional: Aplicada a la gestión del talento humano. Editores Ltda. Tercera Edición. Bogotá. 2001. 74p.

¹³ Brunet, Luc, El Clima en las Organizaciones, México.1998. 58p.

3.2.3 Variable Relaciones Interpersonales Se busca establecer el grado de confianza y participación, por lo cual es posible determinar la ausencia y presencia de conflictos de carácter interpersonal entre los individuos comprometidos en el proceso

3.2.4 Variable Cooperación Se busca medir no solo actitudes, si no comportamientos específicos de colaboración, ya que la ayuda solicitada está ligada a la actitud de cada persona para brindarla

3.2.5 Variable Control Se busca establecer como el empleado de Avícola los Cámbulos percibe la forma en que la Empresa ejecuta el control a sus actividades

3.2.6 Variable Toma De Decisiones Se refiere a la posibilidad que el empleado de Avícola los Cámbulos encuentra para desarrollar una participación activa en las decisiones que afecta su trabajo

3.2.7 Variable de Liderazgo Se busca establecer e identificar el estilo de liderazgo que ejercen las personas en esta Organización para orientar y llevar a esta al logro de los objetivos.

3.2.8 Variable de Comunicación Se busca establecer la forma como fluye la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa y como los individuos reciben e interpretan la información

3.2.9 Estilo De Dirección Se busca establecer la forma como la Gerencia implanta la dirección, ejecuta el control y la imagen que proyecta sobre el subordinado.

3.5 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se mencionan a continuación fueron aplicados a los empleados de Avícola los Cámbulos, por medio de los cuales se midió y se analizó el Clima Organizacional en esta Empresa.

3.5.1 Encuesta Nivel Operativo

Con las herramientas ya mencionadas (INCOC Y TECLA) se realizó una adaptación el cual dio origen a un cuestionario con 60 preguntas cerradas (SI. NO) para evitar desviaciones en las respuestas, cabe anotar que se realizó una adecuación en la terminología de las preguntas originales sin cambiar el sentido de la pregunta, esto con el fin de facilitar el entendimiento por parte de los operarios; ya que por su nivel de escolaridad resultaba complejo los términos originales.

El cuestionario tiene 60 preguntas las cuales hacen relación a una variable específica como se muestra en la siguiente tabla, adicionalmente se quiere aclarar que las preguntas fueron ubicadas aleatoriamente dentro del cuestionario con el fin de no concentrar las preguntas de la misma variable dentro del cuestionario. Es necesario recalcar que la adaptación de esta encuesta estuvo bajo la coordinación del Director de Tesis y la aprobación de las Directivas de Avícola los Cámbulos esto con el fin de involucrar a la Empresa en el proceso de Medición y Evaluación de Clima Organizacional.

Tabla 2. Distribución de preguntas: Nivel Operativo¹⁴

VARIABLE	PREGUNTA No
Comunicación	3,4,6,7,12,19,38,48,51
Control	23,28,29,30,31,34,39,45
Cooperación	18,21,27,32,37,54
Liderazgo	2,8,16,36,42,52,56
Motivación	9,10,15,20,22,25,33,41,55,58,59,60
Objetivos	11,26,40,43,53,57
Relaciones Interpersonales	14,17,24,46,47,49
Toma de decisiones	1,5,13,35,44,50

3.5.2 Encuesta Sistema 4

El cuestionario¹⁵ (Ver anexo C) tiene 20 preguntas las cuales cada una hace relación a una variable y maneja una escala, que determina los diferentes estilos de dirección según Likert igualmente permite conocer las actitudes de los trabajadores hacia la variable indicada.

La cuantificación de las respuestas permite obtener perfiles de la Organización a partir de las cuales es posible inferir el clima y de allí la identificación de los aspectos fuertes y débiles sobre los cuales se pueden orientar estrategias de cambio. A continuación se hace referencia a las preguntas que corresponden al estilo de Dirección y la variable a la cual corresponde:

¹⁴ Instrumento de medición del Clima Organizacional adaptado para Avícola los Cámbulos

¹⁵ Instrumento “estilo de dirección” aplicado a las Directivas de Avícola los Cámbulos

Tabla 3. Distribución de preguntas: Nivel Directivo¹⁶

VARIABLE	PREGUNTA No
Liderazgo	1,2,3
Motivación	4,5,6
Comunicación	7,8,9,10
Toma de decisiones	11,12,13
Objetivos	14,15
Control	16,17,18
Relaciones Interpersonales	19, 20

3.6 OBTENCIÓN DE LA MUESTRA

Avícola los Cármbulos cuenta con una población de 230 empleados activos a la fecha de realización de este trabajo.

Para el desarrollo de la investigación se acordó entre las Directivas de la Organización y los investigadores que sería conveniente tomar el total de la población con el fin de recopilar de una manera efectiva las percepciones de los trabajadores.

En el transcurso del desarrollo de la investigación se encontró que al momento de realizar la encuesta, algunos empleados estaban ausentes de las instalaciones de la empresa, por tal motivo la población que se encuestó efectivamente fue de 220 empleados.

¹⁶ Ibid

3.7 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos para esta investigación se tuvieron en cuenta las siguientes técnicas: encuesta de entrevista personal y observación directa, esto porque permite obtener encuestas mas aceptadas ya que los autores estuvieron presentes en cada entrevista para evitar confusiones con las preguntas, resolver términos que no se entendieran, observar las actitudes del encuestado y el ambiente que se genera dentro de la Organización.

3.6.1 Encuesta y entrevista personal La encuesta se aplicó en cada puesto de trabajo de forma individual y los encuestados pudieron expresarse libremente en cuanto a las preguntas presentadas en el cuestionario disminuyendo el margen de error por encuesta.

3.6.2 Observación Directa Se recorrieron las instalaciones físicas para evaluar la distribución de las diferentes áreas y percibir si existe un ambiente hostil en cada una de estas.

4 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA OBSERVACION DIRECTA

En consecuencia para el buen análisis y desarrollo de este proyecto, fue necesario tener una percepción de cada una de las secciones de Avícola los Cámbulos con el fin de tener bases para el análisis de la encuesta,¹⁷ y determinar la problemática que tiene como desenlace crear estrategias de mejoramiento encaminadas a mejorar el clima organizacional en la Organización.

Para tal efecto a continuación se hace una breve descripción del ambiente percibido en cada una de las áreas de trabajo.

SECCIÓN DE CONDUCTORES:

Este grupo esta dividido en dos, un grupo pertenece a los transportadores de huevo, este trabajo se realiza en los diferentes galpones de la empresa y el otro grupo lo componen los transportadores de pollito es decir son las personas que entregan el producto final a los clientes.

Con relación a los transportadores de Huevo se observa la disponibilidad para hacer bien el trabajo, la pertenencia que sienten hacia la empresa y la colaboración para ayudar a los galponeros en las labores que estos no alcanzan a realizar, se observa en este grupo el estrés por las labores que tienen que realizar, demostrando la inadecuada organización por parte del jefe de reproductoras al no estructurar la recogida del huevo en los galpones.

El grupo compuesto por los transportadores de pollito es el grupo mas afectado dentro de la Empresa ya que, las condiciones salariales no son equilibradas con

¹⁷ Instrumento de medición del Clima Organizacional adaptado para Avícola los Cámbulos

labores que tienen que desempeñar; ya que manifiestan que los viáticos no compensan las largas horas de trabajo. Igualmente estuvimos en momentos en los que integrantes de este grupo tenían que estar a disposición del Jefe de Incubación todo el día, esperando el momento que los camiones se pudieran cargar, se puede observar la ineficiente planeación por parte del encargado de la sala de incubación al no publicar las horas en las que sale en producto y pueden ser despachados los camiones. Cabe mencionar la cooperación que existe en este grupo y las alianzas para lograr mejores condiciones de trabajo en la Organización.

SECCIÓN ADMINISTRATIVA GARAGOA Y TENZA

La percepción que se tuvo con respecto a este grupo de personas, a primera vista fue buena, pues mostraron aceptación por el trabajo que se estaba realizando y colaboración (hospedaje y alimentación). En el momento que se pudo tener más contacto con estas personas nos dimos cuenta de los roces que existían entre ellos y las diferencias personales, deteriorando las tareas que se realizan en conjunto, cabe aclarar que en este grupo existen matrimonios que de una o de otra forma intervienen en el adecuado desarrollo del proceso administrativo. Igualmente se observa que los canales de comunicación entre Administración Garagoa y Administración Bogotá no son los más adecuados ya que existe informalidad en este proceso. A diferencia del personal de Tenza se logra observar que existe un buen ambiente de trabajo y se puede atribuir al escaso contacto que se tiene con el personal de Garagoa no dejando atrás las diferencias interpersonales entre algunos directivos.

SECCIÓN ADMINISTRACION BOGOTA

La parte correspondiente a la administración de Bogotá esta constituida por un grupo de personas que esta bajo una estilo de gerencia donde toda decisión tiene que ser consultada, dejando de un lado la autonomía en los mandos medios, por

otro lado están presentes las malas relaciones interpersonales entre los directivos ya que existe la figura de tomar atribuciones que no le corresponden, es decir acometer acciones que no están bajo la responsabilidad del cargo. Los canales de comunicación también se ven afectados ya que no existe la formalidad, deteriorando el flujo de la información comunicación entre el área operativa (Garagoa) y el área Administrativa Bogota

SECCIÓN GALPONEROS

Esta sección es muy particular, pues aquí es donde esta concentrada la mayoría del personal con cierta antigüedad en la empresa, por esta razón se atribuye el sentido de pertenencia hacia la empresa y el sentimiento de gratitud hacia los dueños, no obstante existen inconformidades por algunos empleados en lo referente a preferencias por parte de los jefes y existe desigualdad en la carga de las tareas que se tienen que desempeñar. Este grupo esta totalmente dispersos lo cual hace que sean difícil la comunicación y obstaculice el correcto flujo de información. En este grupo se puede observar lideres positivos que quieren contribuir con soluciones para el beneficio grupal, pero también existen lideres negativos que buscan el beneficio personal, esto se pudo apreciar en el momento que se hizo una previa presentación del los investigadores, ya que manifestaron desacuerdos relacionados con la gerencia y en cierta forma mostraron un comportamiento doble ante nosotros como investigadores y los jefes.

SECCIÓN SALA DE INCUBACION

En la Sala de Incubación se puede observar un ambiente de trabajo agradable, donde existe mucho trabajo en equipo, la mayoría del personal en esta sección es relativamente joven con algunas excepciones, igual que en todas las áreas operativas existe cierta resistencia al cambio pero en esta área es marcado, ya que hay inconformidades por los nuevos sistemas adoptados por la Gerencia, que

pretendían mejorar la eficiencia en la Sala de Incubación, algunos comentarios al respecto y por lo que se pudo observar se establece que la inducción y sensibilización con respecto a este tema no fue la mas adecuada ya que el cambio se produjo sin la previa información, lo que deja ver la poca comunicación que existe entre mandos inferiores y mandos superiores, dejando de un lado la opinión de mandos medios.

5 TABULACION DE LA ENCUESTA PERSONAL

Es la agrupación porcentual de cada pregunta presentada en una tabla, para facilitar la interpretación de los datos.

Cada pregunta fue resuelta por el total de las encuestas aplicadas de la población, por lo tanto la sumatoria de las repuestas positivas o negativas equivale al 100% de la información obtenida.

A continuación se encuentra la tabulación de cada una de las preguntas por variable:

5.1 TABULACION INSTRUMENTO OPERARIOS

5.1.1 Variable: Objetivos

Tabla 4. Tabulación Objetivos¹⁸

	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
1	Conoce cuales son los objetivos generales de la empresa	36%	64%	100%
2	Conoce la misión y visión de esta empresa	49%	51%	100%
3	Cuando ingresó a la empresa le informaron cuales eran los objetivos y políticas de la empresa	25%	75%	100%
4	En el momento que usted colabora con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, siente que sus deseos o necesidades personales también se cumplen	56%	44%	100%
5	Los compromisos adquiridos entre la empresa y los empleados se cumplen	57%	43%	100%
6	Cuando entró a trabajar a esta empresa recibió información acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	61%	39%	100%

¹⁸GRIMORUM LTDA, Ecos, Encuesta de Clima Organizacional sistematizada[CD ROM]: versión, 1.1 Bogotá,2005

5.1.2 Variable: Motivación

Tabla 5. Tabulación Motivación¹⁹

	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
1	Considera que usted es importante para la empresa	68%	32%	100%
2	Cree que su trabajo favorece el cumplimiento de las metas que se ha fijado en su vida	59%	41%	100%
3	El salario es justo frente al trabajo que realiza	36%	64%	100%
4	Esta empresa cuenta con capacitaciones que incentiven el conocimiento y aprendizaje en temas diferentes de su trabajo	21%	79%	100%
5	La empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo	42%	58%	100%
6	La empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de bienestar y diversión	4%	96%	100%
7	Las condiciones del horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realiza afectan negativamente su vida personal	32%	68%	100%
8	Le gusta el trabajo que le corresponde hacer en esta empresa	93%	7%	100%
9	Si le ofrecieran un puesto similar al que desempeña actualmente con un sueldo superior en otra empresa, preferiría quedarse en esta empresa	51%	49%	100%
10	Cuenta con los implementos o herramientas de trabajo necesarias para realizar su bien labor	58%	42%	100%

¹⁹ Ibid.,

Las preguntas que aparecen a continuación tienen un esquema diferente en cuanto a la escala de evaluación, ya que consideramos que se deberían mostrar claridad en estas preguntas y el formato que se estaba llevando no lo permitía.

No	PREGUNTA	SATISFECHO	INSATISFECHO	TOTAL
11	Indique el grado de satisfacción que encuentra al trabajar en esta empresa	82%	18%	100%

	SERVICIOS DE BIENESTAR PRESTADOS POR OTRAS ENTIDADES	Bueno	Malo	No tiene información de este servicio
12.a	Como considera el servicio de la salud por parte de la entidad que la presta	33%	67%	NO APLICA
12.b	Como considera el servicio de la caja de compensación por parte de la entidad que la presta	32%	42%	26%
12.c	Como considera el servicio de la ARP por parte de la entidad que la presta	27%	6%	67%

5.1.3 Variable: Relaciones Interpersonales

Tabla 6. Tabulación Relaciones Interpersonales²⁰

	PREGUNTAS	Si	NO	TOTAL
1	Considera que hay confianza entre los trabajadores y los jefes	42%	58%	100%
2	El ambiente de trabajo que se percibe en la empresa es incomodo	55%	45%	100%
3	La relación con su jefe es buena	82%	18%	100%
4	La relación con sus compañeros de trabajo es buena	79%	21%	100%
5	Las directivas de la empresa conocen los problemas de la sección en la que usted trabaja	39%	61%	100%
6	Usted acostumbra divertirse con sus compañeros de la misma área o de la empresa	49%	51%	100%

²⁰ Ibid

5.1.4 Variable: Cooperación

Tabla 7. Tabulación Cooperación²¹

	PREGUNTAS	SI	No	TOTAL
1	Colabora con soluciones para resolver problemas que se presenten en su sección	75%	25%	100%
2	Cree que hay colaboración y ayuda entre los trabajadores de la empresa	63%	37%	100%
3	Cuando se trabaja en grupo le gusta intervenir	64%	36%	100%
4	Le solicita ayuda a sus compañeros para desempeñar su trabajo	65%	35%	100%
5	Participa en las actividades que organiza la empresa	45%	55%	100%
6	Usted colabora lo suficiente a sus compañeros	85%	15%	100%

²¹ Ibid

5.1.5 Variable: Control

Tabla 8. Tabulación Control²²

	PREGUNTAS	Si	No	TOTAL
1	Considera usted que el trabajo en la empresa es planeado y organizado	49%	51%	100%
2	Considera usted que en la empresa existen muchas reglas y normas que limitan el rendimiento de su trabajo	40%	60%	100%
3	Cree usted que sus jefes tengan la autoridad y respaldo suficientes para desempeñar sus cargos	78%	22%	100%
4	Cuando su jefe lo controla usted se siente bien trabajando	61%	39%	100%
5	En esta empresa se evalúan los procesos periódicamente para detectar si son útiles o si se deben cambiar para una mejor labor	60%	40%	100%
6	Su jefe controla su trabajo	82%	18%	100%
7	Su jefe controla y evalúa continuamente el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa	57%	43%	100%
8	Su jefe se fija mucho en el cumplimiento del horario de trabajo	81%	19%	100%

²² Ibid

5.1.6 Variable: Toma De Decisiones

Tabla 9. Tabulación Toma de Decisiones²³

	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
1	Considera que las directivas toma en cuenta a los empleados al tomar una decisión	17%	83%	100%
2	En esta empresa cada uno puede tomar decisiones de la mejor manera para realizar su trabajo	53%	47%	100%
3	Le gustaría hacerse cargo de nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente	35%	65%	100%
4	Participa en las decisiones de esta empresa	8%	92%	100%
5	Toma alguna decisión en su trabajo sin consultarlo con su jefe	21%	79%	100%
6	Usted conoce las situaciones en las que usted puede tomar decisiones	41%	59%	100%

²³ Ibid

5.1.7 Variable: Liderazgo

Tabla 10. Tabulación Liderazgo²⁴

	PREGUNTAS	Si	No	TOTAL
1	Con frecuencia ocurre que al presentarse un problema no se sabe quien debe resolverlo	37%	63%	100%
2	Cuando tiene inquietudes o problemas en su trabajo se las comenta a su jefe	74%	26%	100%
3	Cuando tiene inquietudes o problemas se las comenta a sus compañeros	50%	50%	100%
4	Cuando usted esta en desacuerdo con su jefe, lo obedece	73%	27%	100%
5	Su jefe es una persona justa	75%	25%	100%
6	Su jefe se preocupa mas por los problemas de trabajo que él tiene que por los suyos	44%	56%	100%
7	Su jefe le establece periódicamente metas y objetivos de trabajo	61%	39%	100%

²⁴ ibid

5.1.8 Variable: Comunicación

Tabla 11. Tabulación Comunicación²⁵

	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
1	Conoce el procedimiento a seguir cuando su jefe no le soluciona un problema	31%	69%	100%
2	El reglamento de trabajo se encuentra oficializado y publicado a todo el personal	58%	42%	100%
3	En esta empresa se divulgan las noticias de interés para los empleados	33%	67%	100%
4	En la empresa se hacen reuniones con la gerencia para evaluar el crecimiento de la empresa	15%	85%	100%
5	La empresa se interesa por que sus empleados expresen sus puntos de vista	48%	52%	100%
6	Los cambios que se hacen en los procedimientos de trabajo se le informan con la debida anticipación	52%	48%	100%
7	Recibió las indicaciones necesarias para realizar su trabajo	71%	29%	100%
8	Su jefe lo mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan a su grupo de trabajo	59%	41%	100%
9	Cuando hay algún cambio en la empresa recibe información del cambio que hubo	41%	59%	100%

²⁵ Ibid

5.2 TABULACIÓN INSTRUMENTO ESTILO DE DIRECCIÓN

Tabla 12. Tabulación Estilo de Dirección²⁶

PREGUNTA	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
1. Cuanta seguridad y confianza se muestra en los empleados que usted dirige	Prácticamente ninguna	Poca	Una cantidad sustancial	Mucha
	0%	0%	78%	22%
2. Que tan libres se sienten los trabajadores para hablar con usted como directivo sobre el trabajo	No muy libres	Con alguna libertad	Bastante libres	Muy libres
	0%	18%	53%	29%
3. Con qué frecuencia son recibidas las ideas de los trabajadores y se utilizan en forma constructiva	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia	Con mucha frecuencia
	0%	35%	65%	0%
4. Se hace uso predominante de:	Terror, amenaza,	Participación (Algunas	Castigo y	Recompensa y
	0%	59%	0%	41%
5. Donde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización	En la alta dirección	En la alta y media dirección	A nivel general	En todos los niveles
	0%	53%	29%	18%
17. Cuanto trabajo en equipo se realiza	Muy poco	Relativamente poco	Una cantidad	Mucho
	6%	47%	6%	41%
6. Cuál es la dirección usual del flujo de información	Descendente	Sobre todo descendente	Descendente y ascendente	Ascendente
	6%	0%	59%	35%
7. Como se acepta la comunicación descendente	Con recelo	Posiblemente con recelo	Con cautela	Con mente abierta
	0%	59%	29%	12%
8. Que tan precisa es la comunicación ascendente	Usualmente inexacta	Con frecuencia inexacta	Con frecuencia exacta	Casi siempre exacta
	29%	29%	24%	18%
9. Que tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los empleados	No muy bien	Ligeramente	Bastante bien	Muy bien
	0%	82%	18%	0%
10. En qué niveles se toman las decisiones que tienen que ver con el personal	En la alta dirección	En la alta dirección con alguna delegación	En la alta dirección con mayor delegación	En todos los niveles
	24%	41%	0%	35%
11. Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo	Casi nunca	Ocasionalmente se les consulta	Generalmente se les consulta	Completamente involucrados
	12%	12%	47%	29%
12. Contribuye el proceso de toma de decisiones a la motivación	No mucho	Relativamente poco	Contribuye en algo	Contribuye sustancialmente
	59%	0%	6%	35%
13. Como se establecen las metas organizacionales	Se dictan ordenes	Mediante ordenes pero se solicitan comentarios	Después de haberse emitido se emiten ordenes	Mediante la acción de grupo (excepto en crisis)
	0%	47%	35%	18%
14. Existe resistencia la cumplimiento de las metas	Intensa	Moderada	En algunas ocasiones	Poca o ninguna
	0%	18%	71%	12%
15. Existe una organización informal que se opone a lo formal	Si	Normalmente	En ocasiones	No tiene las mismas metas que la formal
	6%	53%	41%	0%
16. Considera que esta es una empresa	Informal	Algo informal	Algo formal	Formal
	0%	82%	0%	18%
18. En donde estan concentradas las funciones de revisión y control	Siempre en la alta dirección	A veces en la alta dirección	Algunas la delegación es moderada en niveles inferiores	Muy compartida
	35%	6%	53%	6%
19. Como considera el ambiente de trabajo en la empresa	Muy tenso	Tenso	Estable	Agradable
	0%	35%	35%	29%
20. Como se presentan las relaciones interpersonales entre los directivos	Se acepta a regañadientes con vicios de conflicto	Un trato de aceptación con terror por la línea de autoridad	Un trato cordial con algunas diferencias	Un trato cordial
	0%	0%	94%	6%

25 50 75 100 25 50 75 100 25 50 75 100 25 50 75 100

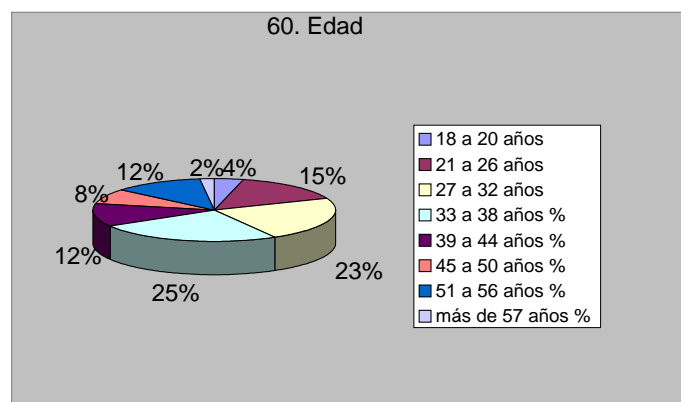
²⁶ Ibid

6 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA PERSONAL

6.1 INFORMACIÓN ADICIONAL

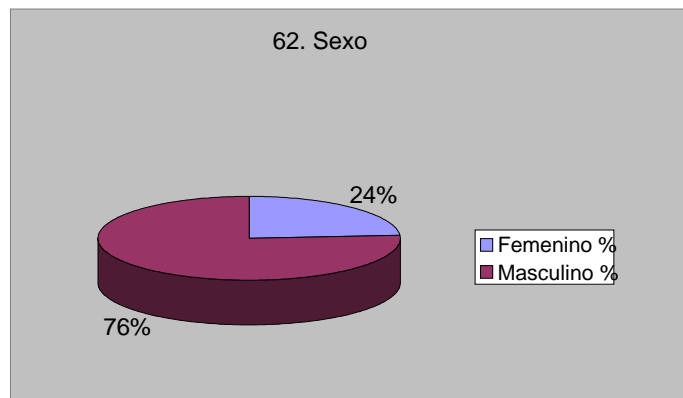
La información que a continuación se describe fue suministrada por la Empresa ya que se considera que aporta un conocimiento sobre aspectos generales de los empleados en la investigación.

5.1.1 Edad



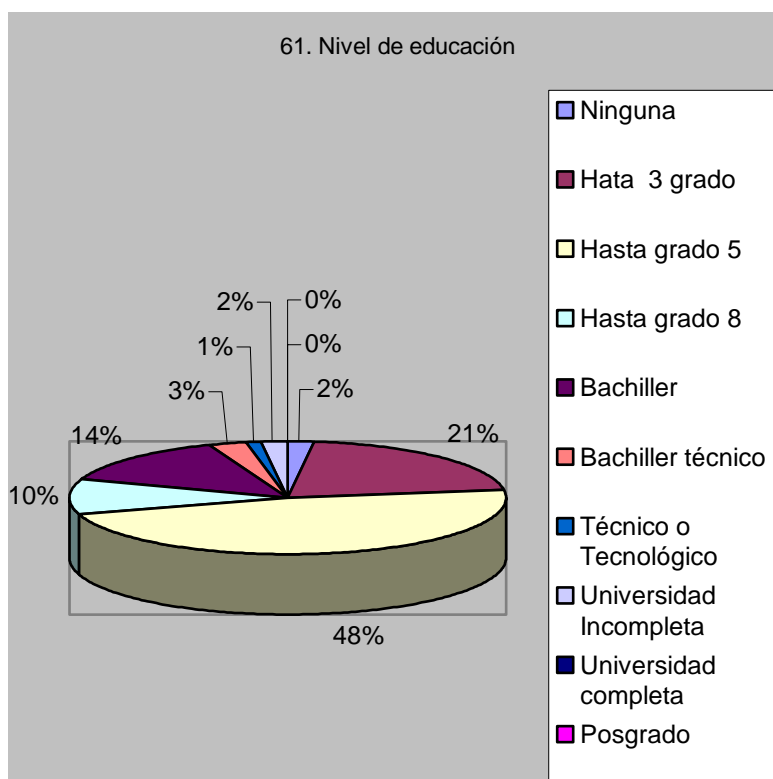
Se puede observar que el mayor porcentaje de los empleados que laboran en esta Empresa se encuentran entre 33 a 38 años seguida de un 23% que está en el rango de 27 a 32 años. Se puede analizar que el 59% de los empleados de Avícola los Cámbulos tienen alrededor de una edad entre 33 a 57 años y la población joven representada en un 41%

5.1.2 Sexo



Se puede observar claramente que en la empresa Avícola los Cármbulos el sexo predominante es el masculino representado en un 76% del total de la población con respecto a un 24% del sexo femenino.

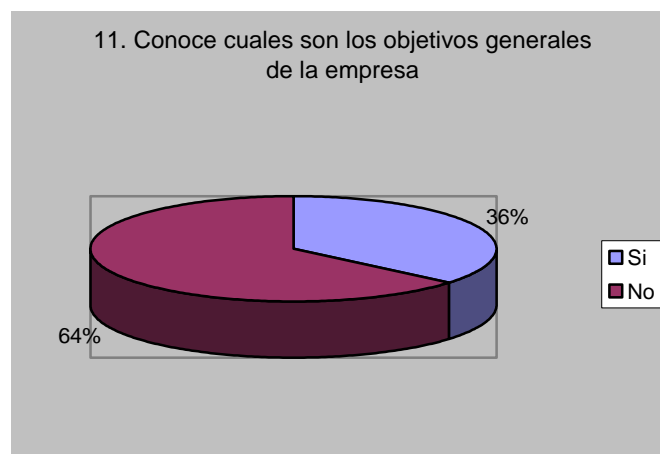
5.1.3 Nivel de escolaridad



Se puede observar que el 48% de la población de Avícola los Cámbulos tiene un grado de escolaridad de 5º de primaria, lo cual deja ver el nivel de escolaridad tan bajo que posee esta Empresa en su personal, se puede observar a la vez que el 80% de la población de esta Empresa no tienen un grado de bachiller en su vida.

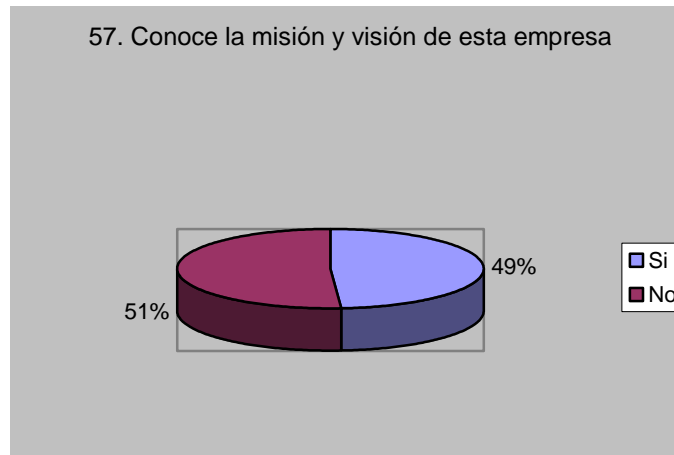
6.2 VARIABLE: OBJETIVOS

5.2.1 ¿Conoce cuales son los objetivos generales de la Empresa?



Se puede observar claramente que el 64% de los trabajadores de Avícola los Cámbulos no conocen los objetivos generales de esta Empresa, argumentando ellos que en este tema la Empresa no se los ha hecho saber de una forma adecuada, este porcentaje tan alto puede que también se origine por el grado de escolaridad de los trabajadores de esta Empresa el cual es muy bajo, es importante también tener en cuenta que esta Empresa desde sus inicios no tuvo en cuenta la implementación de los principios organizacionales como los objetivos, de un tiempo para acá la Empresa comenzó a inculcarles a sus empleados estos principios, que al parecer son de difícil entendimiento para ellos y con poco entrenamiento para lograr los alcances requeridos.

5.2.2 ¿Conoce la misión y visión de esta Empresa?



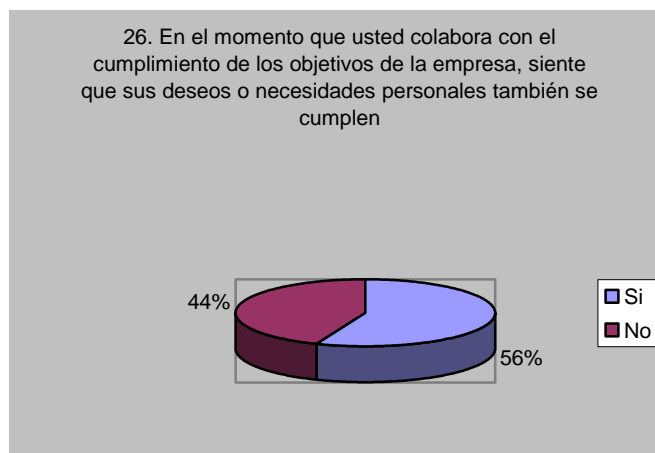
El 49 % de los empleados de Avícola los Cámbulos conocen la misión y visión de esta empresa el otro 51% argumentan que no la conoce, este es un resultado bastante preocupante puesto que se considera que un poco mas de la mitad de los trabajadores de esta Empresa no están identificados con el trabajo que tienen que hacer para lograr las metas empresariales propuestas, esto es una consecuencia de algo ya mencionado en la respuesta anterior, puesto que los empleados consideran que estos temas son de difícil entendimiento para ellos y no se ha tenido un plan de capacitación mas extenso para el entendimiento de esta metas, cabe anotar desde luego que la base fundamental de este problema radica en el grado de escolaridad de sus empleados el cual afecta notoriamente el establecimiento de estas metas organizacionales, es importante también destacar que la Empresa alcanza a cubrir un 49% de entendimiento de estas metas en sus empleados, lo cual no quiere decir que son satisfactorias.

5.2.3 ¿Cuando ingresó a la empresa le informaron cuales eran los objetivos y políticas de la Empresa?



Se puede detectar claramente que los empleados de Avícola los Cámbulos cuando ingresan a esta empresa no se les informa de los objetivos y políticas organizacionales ya que el 75% de los encuestados afirman esto, una de las razones encontradas en el estudio a esta pregunta es la antigüedad de los trabajadores de esta empresa ya que cuando ellos ingresaron a la compañía no se tenía instaurado unas metas organizacionales y argumentan que estas, se han venido aplicando pero con muy poca relevancia; a su vez el 25% de los encuestados afirman que sí se les informaron al momento de su ingreso a la empresa de estas políticas y objetivos pero con medios muy superficiales para la importancia y profundidad que amerita el tema.

5.2.4 ¿En el momento que usted colabora con el cumplimiento de los objetivos de la Empresa, siente que sus deseos o necesidades personales también se cumplen?



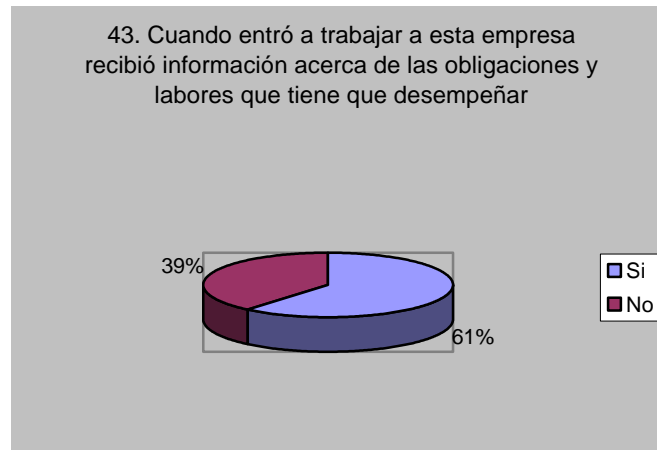
Se encuentra que el 56% de los empleados de esta empresa se ven comprometidos personalmente con los objetivos empresariales y a su vez están cumpliendo con sus deseos y necesidades personales, pero es de suma importancia tener en cuenta que el 44% de los empleados no se encuentran comprometidos con la Organización, porcentaje que es muy significativo por que se considera que un poco menos de la mitad de los empleados trabajan solamente por una necesidad y no por un amor a su Empresa; según el estudio realizado la razón por la cual el empleado de Avícola los Cármbulos no siente que sus necesidades personales en esta empresa se cumplen es por que la Empresa no se preocupa por los empleados y por que en la región no hay otro sustento de trabajo.

5.2.5 ¿Los compromisos adquiridos entre la Empresa y los empleados se cumplen?



Los compromisos que existe entre Empresa y empleados se cumplen en un 57% según los encuestados, ya que la Empresa sustentan los empleados: lo que se promete se cumple (aunque a veces con retraso pero lo cumple) y en cambio el 43% del personal considera que la empresa promete muchas cosas pero en realidad son pocas las que se ven, ellos sustentan que esta Organización les ha propuesto muchos incentivos por su trabajo pero que a la fecha nunca se los han cumplido. Es una cifra bastante imponente ya que se piensa que de 10 empleados, 4 consideran que la Empresa no cumple lo que dice, lo cual puede generar cierta desconfianza del trabajador hacia la Empresa y a su vez generar desmotivación por falta de garantías.

5.2.6 ¿Cuándo entró a trabajar a esta empresa recibió información acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?



En cuanto a la información de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar el empleado de Avícola los Cámbulos cuando ingresa a la Empresa, se tiene que el 61% de los encuestados ratifican que sí recibieron esta información y el 39% restante consideran que sus labores las fueron aprendiendo a medida que transcurría el tiempo en la Empresa; es bastante interesante la poca relación de resultados que existe entre la pregunta de metas organizacionales y esta pregunta ya que se piensa que si se tiene una buena inducción de trabajo a la vez se tiene una buena inducción de metas organizacionales; se puede llegar a afirmar que el aumento de el porcentaje de las respuestas de estas dos preguntas de 25% a 61% se basa en una mejor inducción de trabajo en metas organizacionales. Esto no quiere decir que todos los empleados hayan recibido la información adecuada para sus labores ya que el 39% es un valor bastante significativo que afectaría el desarrollo económico de esta Empresa, es decir que no se tiene una totalidad de empleados bien informados en cuanto a sus labores desde el primer día de trabajo, lo cual deja ver que el proceso de inducción está teniendo algunas deficiencias que si no se mejora en un futuro no se tendrán los mismos resultados que ahora se tienen, ya que la población de trabajadores que está participando en

la inducción a nuevos empleados en algún momento estarán ausentes y no habrá la misma cultura de trabajo que se tiene actualmente.

CONCLUSIONES

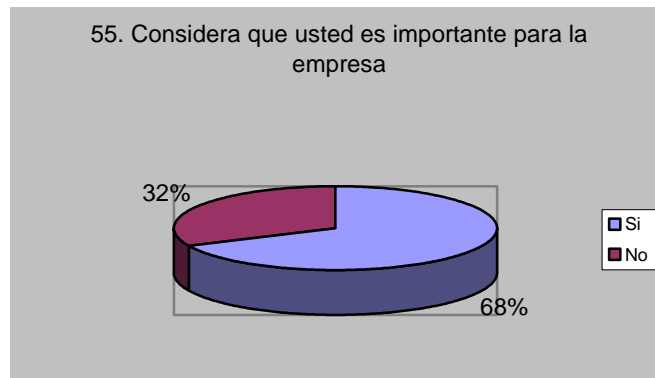
Se puede concluir que en esta Empresa no se tiene muy bien difundido los objetivos, políticas y metas organizacionales dentro del personal ya sea por el bajo nivel de escolaridad de sus empleados que hace que no se tenga un entendimiento claro de estos principios o por que no se ha desarrollado un mejor plan de inducción a estos temas.

Debido a esta problemática también se genera en consecuencia una falta de pertenencia del personal con los objetivos empresariales ya que como no se conocen muy bien estos principios (en determinados casos no se conocen) los empleados no identifican claramente los beneficios individuales que le generarán el cumplimiento de estas metas organizacionales.

Otro de los problemas detectados en esta variable es el grado de cumplimiento de la Empresa hacia los empleados, en la cual se detecta que no todos los empleados consideran que esta Empresa si cumple, es de vital importancia tener en cuenta este factor ya que se puede generar una inconformidad entre los empleados que afecta la estabilidad de la Organización.

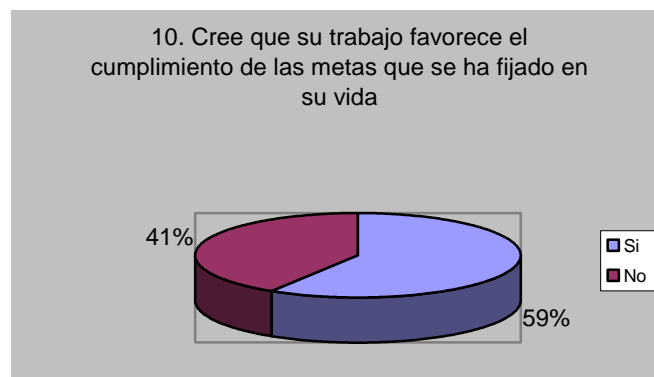
6.3 VARIABLE: MOTIVACIÓN

5.3.1 ¿Considera que usted es importante para la Empresa?



En cuanto a lo importante que se sienten los trabajadores para la Empresa se puede considerar que el 68% de la población lo ve de esta forma, ya que un gran porcentaje de la población lleva mucho tiempo en la empresa y manifiestan que las labores que ellos realizan son de su amplio conocimiento fortaleciendo de este modo el vínculo con la Empresa, por el contrario existe un 32% que considera que nadie es indispensable en esta Empresa y más aun cuando consideran que no se toman en cuenta las opiniones de los empleados.

5.3.2 ¿Cree que su trabajo favorece el cumplimiento de las metas que se ha fijado en su vida?



Podemos observar como la población en cuanto a esta pregunta se encuentra dividida, ya que hay un 59% de la población que considera que con el cumplimiento de su trabajo han cumplido algunas metas que se han fijado, por ejemplo tener a los hijos en colegio, tener una casa propia etc., a su vez cabe anotar que esta población considera que todos sus años de trabajo vinculados a esta Empresa se ha convertido en una de las metas en su vida, pero el resto de la población estimada en un 41% considera que trabajar en Avícola los Cármbulos es algo pasajero ya que aspiran que con el tiempo y el ahorro de su trabajo podrán encontrar una mejor fuente de trabajo y proyectarse profesionalmente.

5.3.3 ¿El salario es justo frente al trabajo que realiza?



Al respecto conviene decir que el 36% de la población considera que su salario es justo frente al trabajo que realiza, pero existe un 64% de la población encuestada que considera que no, un porcentaje muy alto considerando que es más de la mitad de la población, al respecto conviene decir las razones expresadas por los empleados a esta pregunta son:

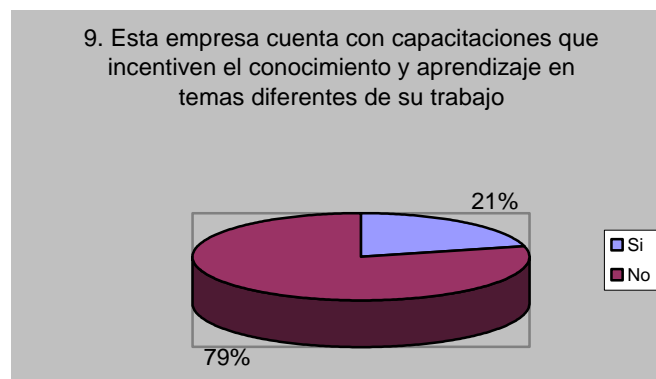
Las labores que se realizan no son lo suficientemente equitativas para todos los empleados, ellos argumentan que hay zonas donde se necesita más personal para la cantidad de responsabilidades con las cuales tienen que responder.

Por otro lado existe la percepción de preferencias para algunos empleados en cuanto a las políticas salariales, ya que se considera que los empleados recién

vinculados reciben el mismo trato salarial que aquellas personas que llevan mucho tiempo en la Empresa, lo que ocasiona un disconformidad en el personal ya instaurado de la Organización.

Uno de las percepciones más importantes recolectadas en el trabajo de campo es que los trabajadores son concientes del grado de producción de esta Empresa, lo que para ellos significa una entrada de recursos muy amplios para la Organización, viéndose poco recompensados por esta gran productividad, argumentando que el tiempo que llevan en la Empresa amerita una mejor remuneración y no un salario mínimo durante el transcurso de su trabajo en la Empresa.

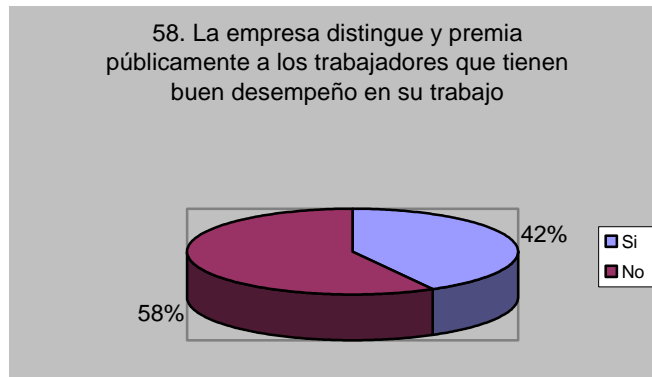
5.3.4 ¿Esta Empresa cuenta con capacitaciones que incentiven el conocimiento y aprendizaje en temas diferentes de su trabajo?



En esta Empresa no existe capacitaciones que incentiven el conocimiento aprendizaje en temas diferentes al trabajo, ya que el 79% de la población así lo considera, en este campo los trabajadores manifestaron que las capacitaciones solo hacen referencia a temas relacionados con el mejoramiento de su trabajo y que les gustaría poder acceder a temas que le ayuden a prepararse de una forma mas técnica la cual les permita acceder a mejores cargos en la Empresa y no quedarse como simples obreros de trabajo, a su vez el 21% de los encuestados consideran que si se brinda ciertas formaciones en el trabajo esto fundamentado

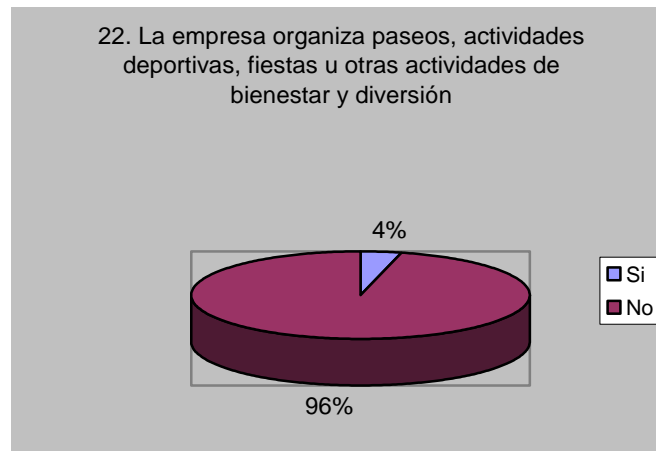
por las últimas capacitaciones que se realizaron con relación al Sistema de Gestión de Calidad.

5.3.5 ¿La Empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo?



En consecuencia de esta investigación se pudo encontrar que el 58% de la población encuestada considera que el buen desempeño por parte de los empleados no es recompensado justamente y oportunamente por la Empresa, ya que se razona que los incentivos son evaluados de forma errónea por los jefes de área eligiendo constantemente a los mismos trabajadores desmeritando el esfuerzo de los demás, al igual piensan que los incentivos se deberían reestructurar con el fin de buscar igualdad entre todos los empleados. Es importante también mencionar que el 42% de los trabajadores de Avícola los Cámbulos considera que si existe una distinción y premiación para los trabajadores pero de un tiempo para acá estos incentivos son prometidos mas no cumplidos de una forma eficiente, sembrando cierta desconfianza entre los trabajadores del verdadero esfuerzo de su trabajo y el cumplimiento de los incentivos prometidos. Además cabe hacerse una pregunta: ¿Existe una política oficializada y publicada a todo el personal de los parámetros de como se adjudican estas distinciones?

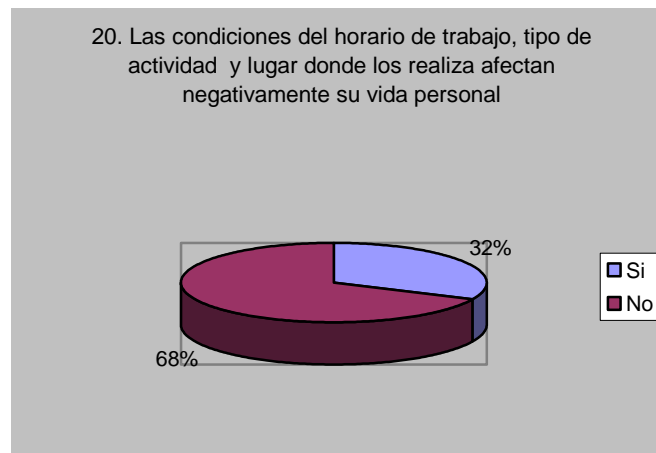
5.3.6 La empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de bienestar y diversión?



Se tiene claro que la Empresa no organiza actividades de bienestar para los empleados ya que el 96% de los encuestados así lo afirman, porcentaje que es muy significativo puesto que según expresiones por parte de los empleados; en alguna oportunidad existían algunas actividades deportivas organizadas por la Empresa, pero estas no eran lo suficientemente estructuradas para que asistiera el personal.

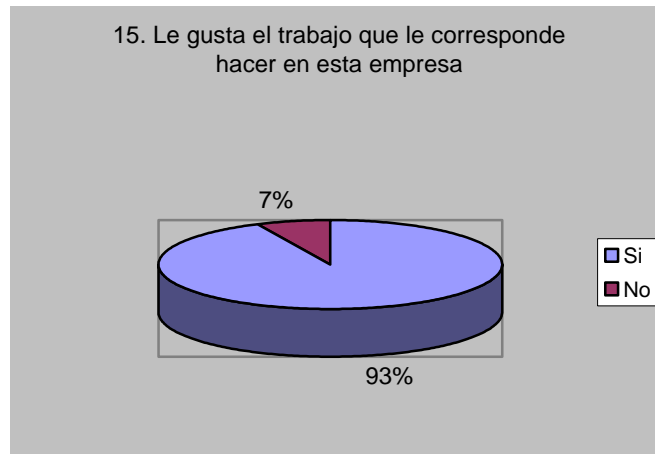
Lo que nos lleva a decir que no existe un nivel de motivación para los trabajadores de Avícola los Cámbulos en referencia a las actividades de bienestar y es una de las causas mas significativas dentro del estudio para afirmar que la variable de motivación dentro del clima organizacional de Avícola los Cámbulos no está estructurada y tampoco tiene la suficiente importancia que se le debería dar, afectando la estabilidad laboral de la Empresa y así mismo el desarrollo productivo.

5.3.7 ¿Las condiciones del horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realiza afectan negativamente su vida personal?



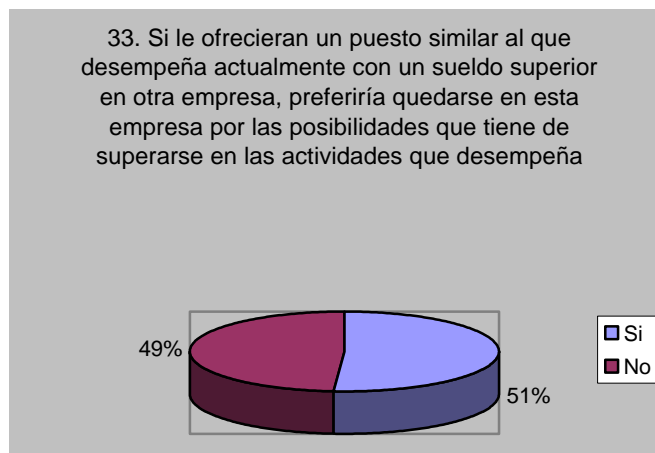
Los empleados de Avícola los Cábmulos consideran que las condiciones de trabajo no afectan negativamente su vida familiar ya que el 68% de los empleados así lo afirma esto es debido a que la los empleados de esta Empresa vive en zonas aledañas a la Empresa no obstante existe un 32% de trabajadores en determinadas áreas que manifiesta que se ven afectados por el horario de trabajo con el fin de cumplir con políticas de producción establecidas por la Organización. Al respecto también conviene decir que durante la recolección de información los empleados expresaron que las condiciones higiénico-sanitarias no son las adecuadas para la cantidad de empleados que las utilizan, como por ejemplo las instalaciones de baño obligatorio para los empleados antes de iniciar sus labores, al igual no existe las instalaciones adecuadas de esparcimiento para compartir el horario de almuerzo, con respecto a este tema los empleados argumentan que seria un gran aporte para los empleados y un mínimo esfuerzo para la Empresa facilitar un restaurante que suministre el servicio de alimentación sin importar el cobro directo al empleado.

5.3.8 ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer en esta Empresa?



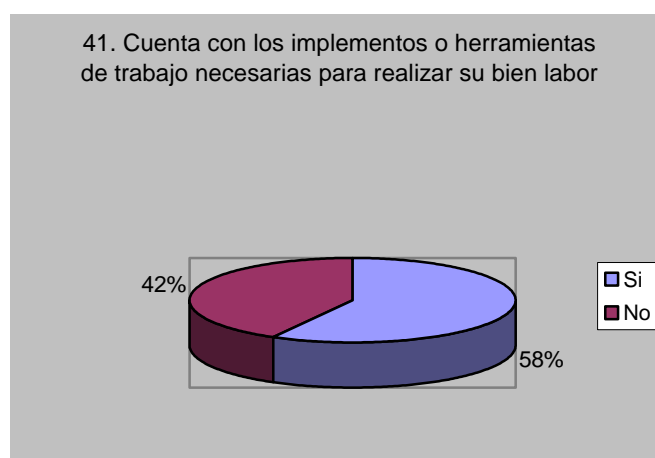
Llegando a este punto se puede analizar que el 93% de los empleados está contentos con lo que le corresponde hacer en esta Empresa, demostrando así que el trabajador en este sentido se encuentra motivado por la labor que le corresponde hacer en esta Empresa.

5.3.9 ¿Si le ofrecieran un puesto similar al que desempeña actualmente con un sueldo superior en otra Empresa por las posibilidades que tiene de superarse en las actividades que desempeña?



Los empleados de Avícola los Cámbulos son concientes que es la única fuente de trabajo en la zona, la cual les garantiza una estabilidad laboral es esta Empresa, por eso permanecen en ella, así no pudieran tener una superación en las actividades que realizan, es de considerar que el 30% de la población se encuentra entre los 39 años en adelante lo cual les impide encontrar trabajo con facilidad y su tiempo en la Empresa garantiza un beneficio futuro; al contrario existe un 49% de la población que estaría dispuesta a trabajar en otra empresa desarrollando las mismas actividades ya que les motiva mas el hecho de devengar un sueldo superior al que tienen en este momento, además ellos argumentan que las posibilidades de superación en esta Empresa son muy pocas.

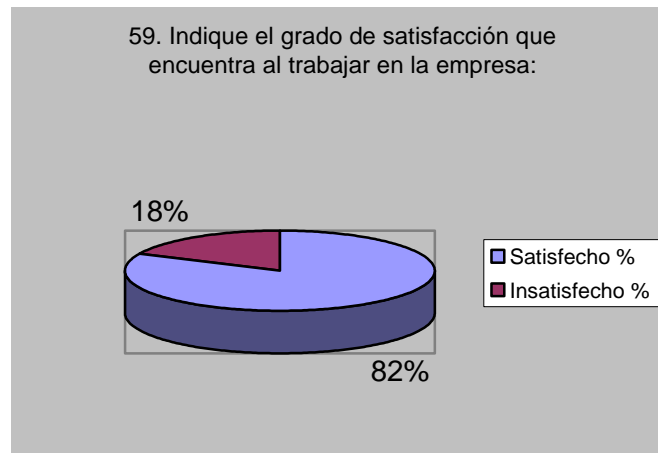
5.3.10 ¿Cuenta con los implementos o herramientas de trabajo necesarias para realizar bien su labor?



Con respecto a esta pregunta es pertinente analizar que la población se encuentra dividida ya que un 58% considera que cuenta con las herramientas de trabajo necesarias mientras que el resto de la población de Avícola los Cámbulos opinan lo contrario, es pertinente decir que los empleados consideran que no tienen las herramientas necesarias debido a una falta de organización ya que unas veces llegan demasiadas cosas y otras veces no llega lo solicitado. Como se mencionó anteriormente no existe coordinación entre el área de logística y las demás áreas,

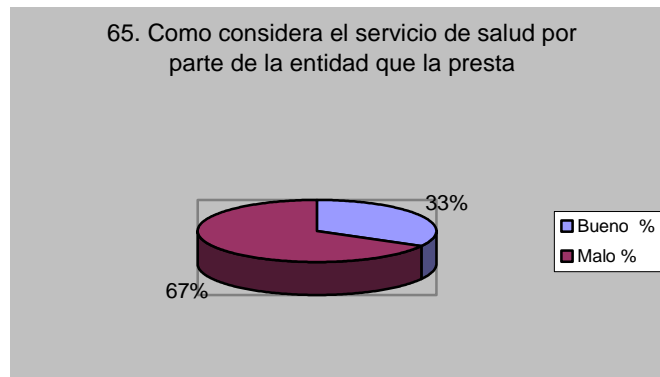
se comprueba de nuevo que los niveles de comunicación está siendo el inconveniente al momento de transmitir lo que se necesita en el área de producción.

5.3.11 ¿Indique el grado de satisfacción que encuentra al trabajar en esta Empresa?



En esta pregunta se observa que no todos los trabajadores de Avícola los Cábmulos están satisfechos trabajando en esta Empresa como se refleja en el 18% de los encuestados, ya sea por causas laborales, de bienestar, económicas y proyección personal, lo cual confirma que existe disconformidad por parte de los trabajadores, en relación a las diferentes variables de este estudio, siendo esta una de las preguntas principales dentro de nuestro cuestionario su resultado se esperaba alentador que el 100% estuviera satisfecho trabajando en esta empresa, puesto que se hace referencia que por cada 10 empleados de esta empresa 2 de ellos trabajan de una forma insatisfecha siendo esta proporción considerable para la estabilidad laboral de la Organización.

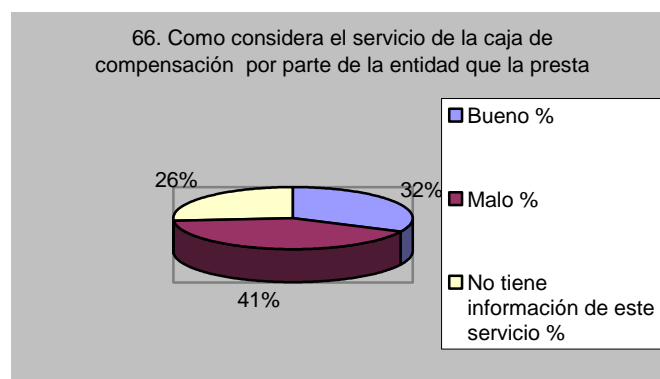
5.3.12 a ¿Como considera el servicio de la salud por parte de la entidad que la presta?



En relación con el servicio de salud se encontró que el 67% de la población encuestada considera que este servicio es prestado de una forma ineficiente ya que según manifestaciones de los trabajadores las razones son las siguientes:

- El servicio de medicina especializada no está cerca del lugar de trabajo.
- El servicio de farmacia les brinda droga genérica, la cual no se ajusta a las necesidades verdaderas de los pacientes.
- Existen fallas de parte de Avícola los Cámbulos Administración Bogotá para la inclusión al Sistema de Salud.

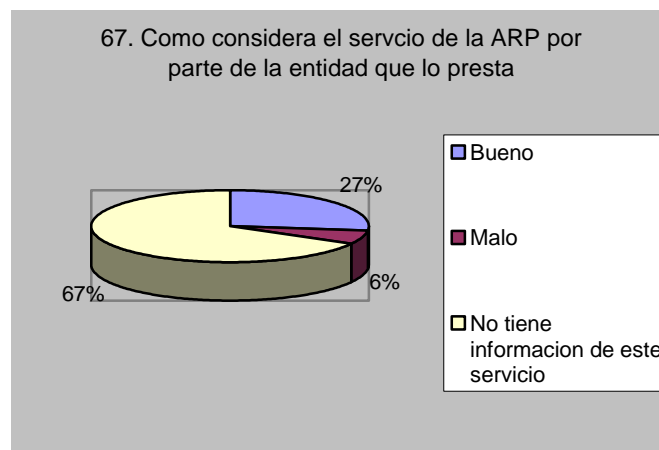
5.3.12 b ¿Como considera el servicio de la caja de compensación por parte de la entidad que la presta?



Con respecto a la Caja de Compensación se puede observar que:

- Este Organismo con frecuencia tiene retraso en el pago de los subsidios que favorecen a los beneficiarios.
- Los empleados no tienen un conocimiento de los beneficios y servicios que presta una Caja de Compensación, desaprovechando así las oportunidades que presta este tipo de Organismo, cuyo fin es contribuir al bienestar de los empleados.

5.3.12c ¿Como considera el servicio de la ARP por parte de la entidad que la presta?



En concordancia con el servicio de ARP se puede mencionar que:

- El trabajador de Avícola los Cábmulos no cuenta con la suficiente información de la naturalidad de este Organismo, ni de los servicios y beneficios que este presta.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que la motivación es una variable de mayor relevancia en este estudio, ya que hace parte fundamental del bienestar de los trabajadores de Avícola los Cábmulos, se puede concluir que:

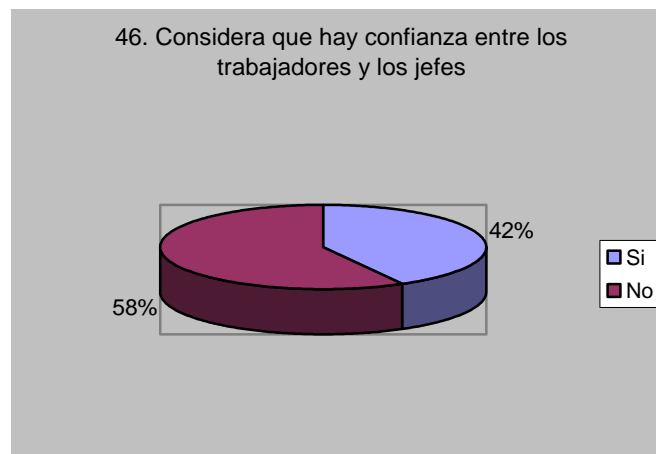
No existe un programa de bienestar por parte de la Empresa que incentive a los trabajadores en sus labores diarias, causando una gran desmotivación en las diferentes áreas de trabajo

De igual forma es necesario reestructurar las políticas que rigen los incentivos para los trabajadores con el fin de generar una igualdad entre los mismos para minimizar y en lo posible eliminar las diferencias existentes entre los trabajadores a causa de esta discriminación.

Reiterando lo mencionado anteriormente, es necesario reconstruir los canales de comunicación entre la parte de producción Garagóa y el área de logística encargada de suministrar los implementos y herramientas necesarias para realizar el trabajo de una forma eficiente, ya que no existe una concordancia entre los que se solicita y lo que llega a las áreas de trabajo.

6.4 VARIABLE: RELACIONES INTERPERSONALES

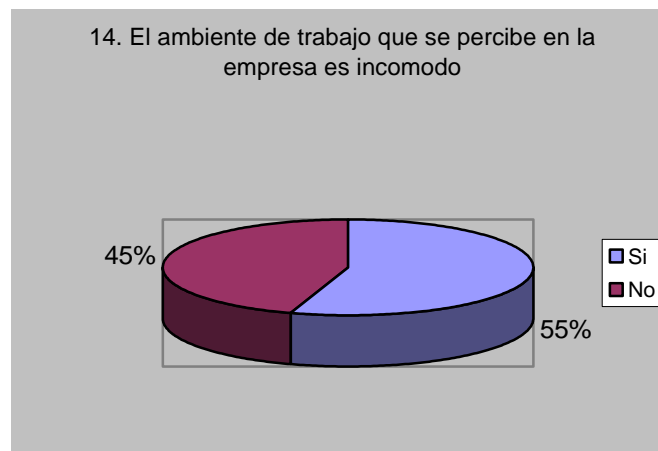
5.4.1 ¿Considera que hay confianza entre los trabajadores y los jefes?



El 58% de los empleados de esta Empresa consideran que no existe confianza entre los trabajadores y los jefes, se observa que en esta Compañía en algunas áreas de la Empresa el Jefe es tomado como la persona que da las órdenes y no demuestra alguna confianza hacia sus empleados, además se percibe que el Jefe

es una persona solamente de trato laboral y en ningún momento un compañero más para los empleados, no obstante no hay que dejar atrás el 42% del resto de los empleados que consideran que si existe una confianza entre el Jefe y el Trabajador. Según los resultados obtenidos, es de mucha importancia considerar que en esta Empresa el Jefe ejerce una labor netamente técnica en el desarrollo del trabajo, pero carece de una razón humana en la dirección de sus trabajadores.

5.4.2 ¿El ambiente de trabajo que se percibe en la Empresa es incomodo?

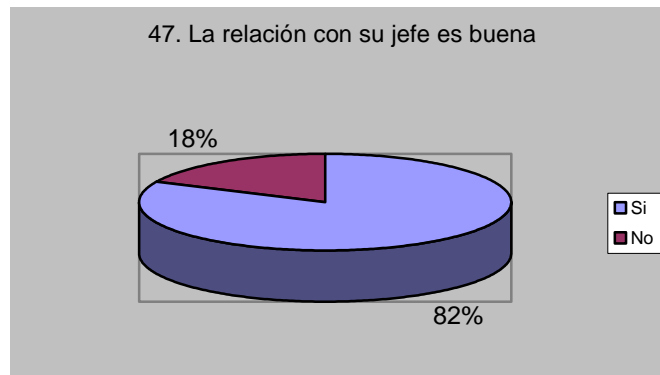


Se puede llegar a considerar que el ambiente de trabajo que se percibe en la empresa es incomodo ya que el 55% de los empleados así lo afirman, ya sea por la relación entre compañeros, la relación con el Jefe o por el grado de trabajo que se maneja en la Empresa, basándonos en argumentos por parte de los empleados, se puede analizar que hay una relación 50/50 la cual revela un ambiente de trabajo cordial en algunas áreas y un ambiente de trabajo incomodo en otras áreas afectando negativamente el desarrollo de la Organización.

Cabe anotar aquí que en aquellas áreas donde se detecta un ambiente de trabajo incomodo, los Jefes ejercen un papel de preferencia hacia algunos empleados lo cual genera un inconformismo entre los demás compañeros; en el transcurso del desarrollo de este estudio se percibió, que en estas áreas se delega a

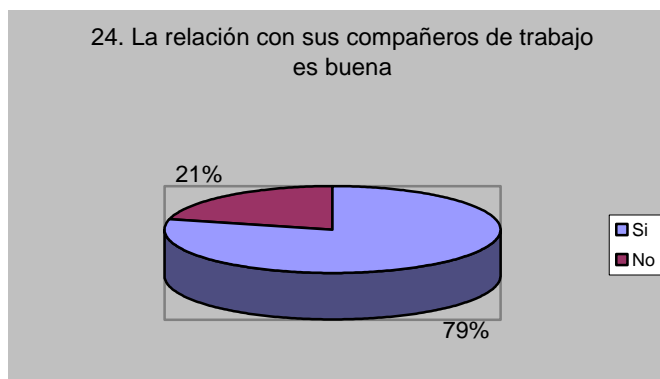
trabajadores del mismo rango como supervisores inmediatos de una zona de producción el cual en muchos casos, estos por su grado de escolaridad no ejercen positivamente su cargo dentro del grupo de trabajo .

5.4.3 ¿La relación con su Jefe es buena?



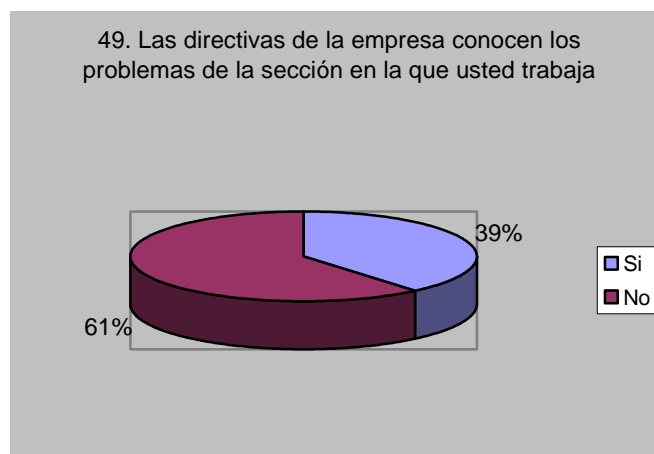
Existe una relación laboral entre trabajadores y jefes positiva, según lo expresa el 82% de los empleados de esta empresa, es necesario aclarar que esta relación es netamente laboral, y es en muy buenos términos entre trabajadores y jefes, pero la relación humana entre estas dos partes son de mucha discusión puesto que como se afirma anteriormente en cuestiones técnicas no hay ninguna objeción pero en temas de relaciones humanas existe una carencia.

5.4.4. ¿La relación con sus compañeros de trabajo es buena?



En un 79% se afirma que la relación de trabajo entre los empleados de esta empresa es buena argumentando que la relación es netamente laboral, pero a la vez existe un 21% que opina lo contrario, en relación a esta pregunta se observó que en algunas áreas de la Empresa los trabajadores tienden a tener roces laborales con sus compañeros ya sea por diferencias personales como discrepancias laborales. Existe un porcentaje bastante alto en relación a esta pregunta afirmando que el trato entre compañero es bueno pero no quiere decir que todos lleven una armoniosa amistad.

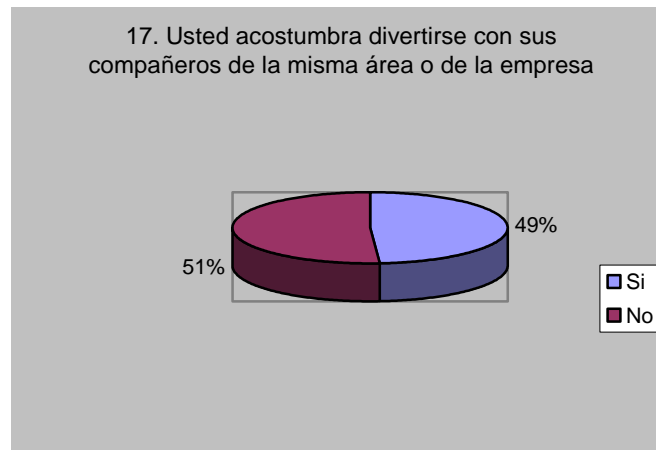
5.4.5. ¿Las directivas de la Empresa conocen los problemas de la Sección en la que usted trabaja?



Relativamente es poca la atención que tienen las Directivas de esta Empresa a los problemas que se ven sometidos los empleados en las áreas de trabajo, ya que el 61% afirma que los directivos casi nunca vienen por acá (haciendo referencia a la planta de producción), es importante también mencionar que según lo percibido los empleados manifiestan que es muy posible que las Directivas se enteran de los problemas que se presentan en las Secciones de Trabajo pero son pocas las soluciones que se originan para estos problemas.

A su vez el 39% de los trabajadores afirma que las directivas si se enteran de los problemas en las Secciones de Trabajo siendo este un porcentaje bastante bajo para referirse a la atención que debe ejercer la Gerencia con sus empleados.

5.4.6. ¿Usted acostumbra divertirse con sus compañeros de la misma área o de la Empresa?



En cuanto a las relaciones personales fuera de las instalaciones de trabajo se encontró que existe una proporción del 50/50 lo cual según argumentos de los trabajadores el tiempo es poco en la Empresa para poderse divertir y el período que sobra después de la jornada laboral es dedicado a sus familias, pero se analiza a la vez que existe una tendencia de relación extra laboral en el resto de los trabajadores que demuestra que en la Empresa solo se ejerce un papel netamente de trabajo y por fuera de ella se desarrolla otra identidad.

También es importante afirmar, que esto indica las débiles relaciones interpersonales entre los trabajadores ya que si se tuviera una relación más estrecha entre ellos el resultado de esta pregunta debería ser mas positiva confirmando el sustento de las preguntas de esta variable.

CONCLUSIONES

Se razona que las relaciones entre Jefes y Trabajadores son netamente laborales y que no existe una diferencia entre ellos en cuestiones técnicas y de trabajo pero a la vez se encuentra que el trato personal en cuanto al relaciones humanas no es el más adecuado generando incomodidad entre los trabajadores.

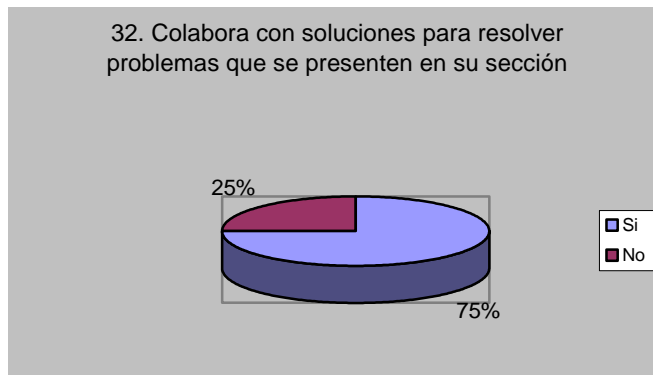
También es importante recalcar, que el papel que ejercen algunos Jefes de las diferentes áreas de trabajo con respecto a las preferencias entre trabajadores es un núcleo claro de inconformidad laboral que genera desmotivación para los demás trabajadores.

Se puede llegar a afirmar que el ambiente de trabajo en Avícola los Cámbulos no es el mas adecuado ya que no se refleja un 100% de aprobación de ambiente de trabajo esto debido a posibles relaciones deterioradas entre compañeros de trabajo y desconformidades entre Jefes y Empleados.

En cuanto a las relaciones de la Gerencia y los trabajadores el resultado es muy significativo ya que se observa que las Directivas no tienen una relación muy directa con sus trabajadores, reflejando ausencia de motivación por parte de los empleados, por la discriminación hecha por la dirección y en consecuencia crea un bajo ritmo laboral.

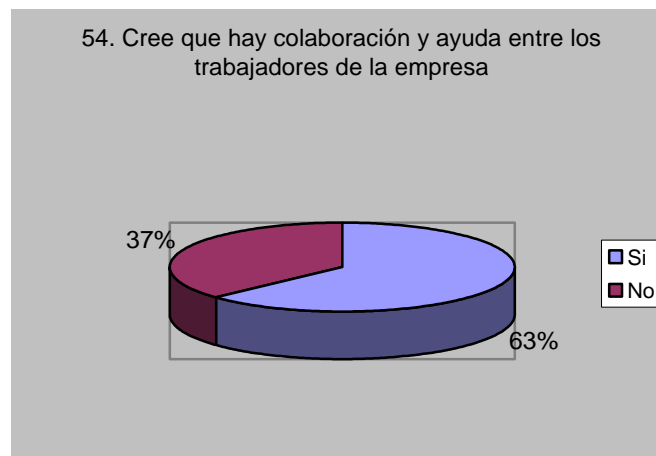
6.5 VARIABLE: COOPERACIÓN

5.5.1. ¿Colabora con soluciones para resolver problemas que se presenten en su Sección?



Existe colaboración e intercambio para solución de problemas que se presenten en las diferentes secciones de la empresa por parte de los trabajadores, identificado en un 75% del total de los empleados encuestados lo cual identifica que el trabajador de Avícola los Cámbulos; por su largo recorrido en la Empresa conoce lo suficiente el trabajo que realiza prestándole la suficiente colaboración a los problemas que se presenten en los grupos de trabajo, cabe anotar a su vez que el 25% de esta población se muestra reacio a colaborar con soluciones ya que sienten una represión futura por parte de sus compañeros o jefes que pongan en peligro su estabilidad laboral.

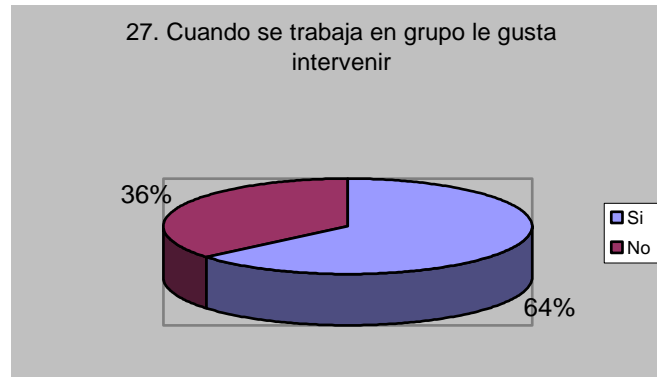
5.5.2. ¿Cree que hay colaboración y ayuda entre los trabajadores de la Empresa?



Al respecto conviene decir que el 63% de los trabajadores de Avícola los Cámbulos, creen que sus compañeros si le prestan la colaboración suficiente a la Empresa para que esta surja de la misma manera el 37% de los empleados consideran que la colaboración de ellos hacia la Empresa es deficiente y sustentan que están en ella solamente por cuestiones de bienestar personal y su interés primordial es el trabajo más no colaborar para el beneficio de la Empresa,

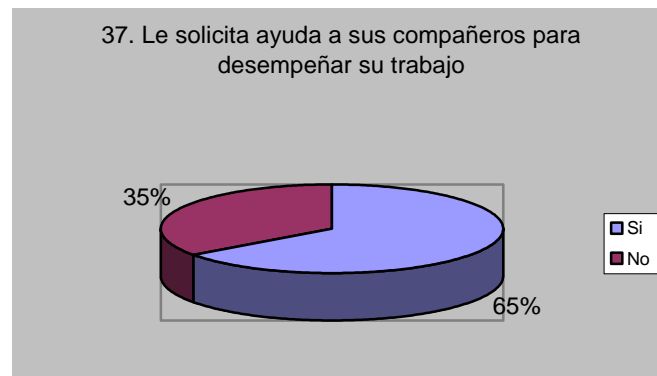
ya que sienten que al colaborar a la empresa esta no le retribuyen en la misma proporción a su esfuerzo.

5.5.3. ¿Cuando se trabaja en grupo le gusta intervenir?



Los empleados de Avícola los Cármbulos manifestaron en un 64% que les gusta intervenir cuando se trabaja en grupo, no obstante el 36% de el resto de los trabajadores prefieren tener una posición de escucha a las ideas que dan sus compañeros por temor a establecer un grado de compromiso con sus colegas y Jefes que afecten su estabilidad laboral. Además se percibió dentro del estudio, que entre los diferentes grupos de trabajo hay líderes que en algunos casos no saben utilizar este liderazgo para bien de todos, si no para bien personal esperando tener un protagonismo ante el Jefe inmediato.

5.5.4. ¿Le solicita ayuda a sus compañeros para desempeñar su trabajo?



Siendo un 65% un valor significativo para responder al supuesto de ayuda entre compañeros para realizar el trabajo en grupo, no es de relevancia ya que el 35% restante considera que es mejor realizar su trabajo individualmente por que consideran que sus compañeros buscan un beneficio laboral individual y no un beneficio grupal. Por otro lado esta población que es representada en un 35% considera que si se recibe ayuda por parte de sus compañeros se verá mal ante los demás y será causa para la generación de malos entendidos entre los trabajadores, lo cual refleja las malas relaciones interpersonales limitando el cumplimiento de sus labores.

5.5.5. ¿Participa en las actividades que organiza la Empresa?



Con respecto a esta pregunta y según el trabajo de campo realizado en Avícola los Cámbulos se encontró que el 55% de los trabajadores que respondieron que no participaban en las actividades que organiza la Empresa lo sustentan en dos ideas claras:

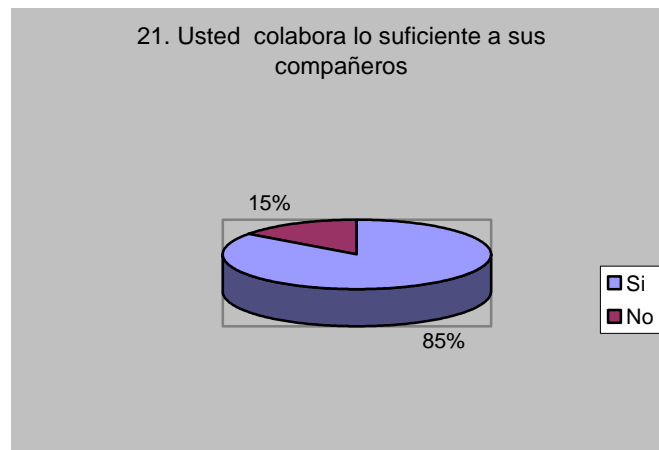
Primera: Que en aquellas actividades que la Empresa había organizado no estaba planeado bien el horario en que los trabajadores pudieran participar, sin dejar de lado sus labores diarias. Manifestando que primero se tiene que cumplir

las labores y si quedaba tiempo se podría participar en las actividades que organizará la Empresa.

Segunda: Los empleados consideran que en esta Empresa son muy pocas o nunca se realizan actividades de bienestar para ellos como se podrá corroborar para esta afirmación en la pregunta de nuestro test que hace referencia "La Empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de bienestar y diversión" que arrojaron resultados que hacen valer esta afirmación.

Según el desarrollo de nuestro trabajo de campo en referencia a esta pregunta el 44% de las personas encuestadas solo participaban en las actividades de final de año, pero les gustaría que estas actividades sean frecuentes en el transcurso del año y no solo al final con el fin de mejorar la integración entre los empleados de la Empresa.

5.5.6. ¿Usted colabora lo suficiente a sus compañeros?



Se puede observar en esta pregunta, que el trabajador de Avícola los Cámbulos le gusta colaborar a sus compañeros en sus labores, sustentado en un 85% de los encuestados; afirmando que los empleados piensan que si se trabaja en grupo habrá un beneficio común esperando que la Empresa adopte o reestructure la política de incentivos por labores bien hechas, donde se tenga en cuenta el trabajo

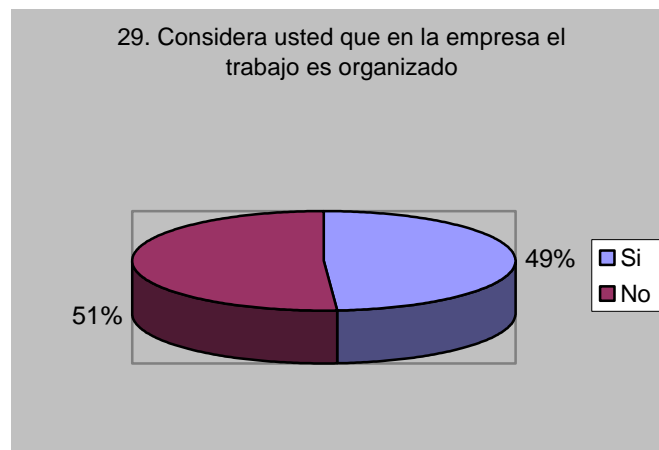
grupal y equitativo que logre satisfacer los méritos de no solo los trabajadores cabezas de grupo sino los de todos.

CONCLUSIONES

Concluimos entonces que la variable de cooperación dentro del ambiente laboral de Avícola los Cámbulos es positiva, puesto que refleja la existencia de una cooperación y Trabajo en Grupo entre los trabajadores de esta Empresa, con algunas discrepancias reflejadas en la autonomía del trabajo, debido a las diferencias en cuanto a las relaciones interpersonales de los trabajadores. A su vez se presenta como factor negativo a la variable de cooperación el hecho de que colaborar sea sinónimo de lambonería y malos entendidos.

6.6 VARIABLE: CONTROL

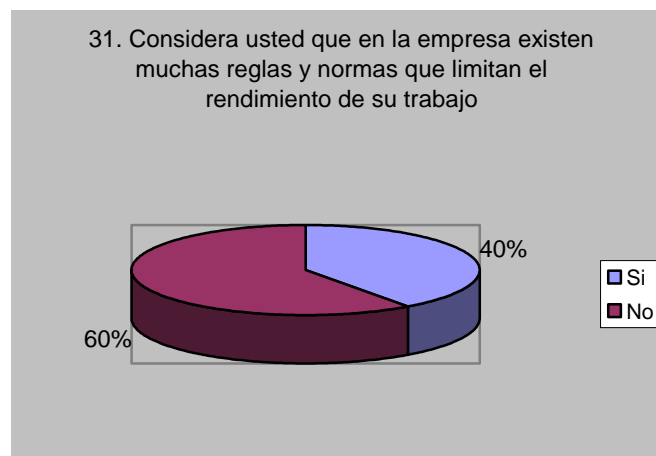
5.6.1. ¿Considera usted que en la Empresa el trabajo es organizado?



Los empleados de Avícola los Cámbulos consideran que el trabajo en esta Empresa no tiene la debida planeación y organización deseada tanto para la Empresa como para los trabajadores, motivo por el cual se puede afirmar que la

Empresa no tiene definida claramente un proceso de planeación y organización dentro de la Empresa que haga mas eficiente el trabajo de los empleados y se vea reflejado en el cumplimiento de objetivos y políticas. Por otro lado se puede observar que los canales de comunicación entre el área de logística y las demás áreas de la Empresa no tienen una concordancia entre lo planeado y lo que se presenta diariamente, viviendo en realidad una tensión a los casos mas urgentes dejando atrás lo planeado deteriorando la proyección de la Organización.

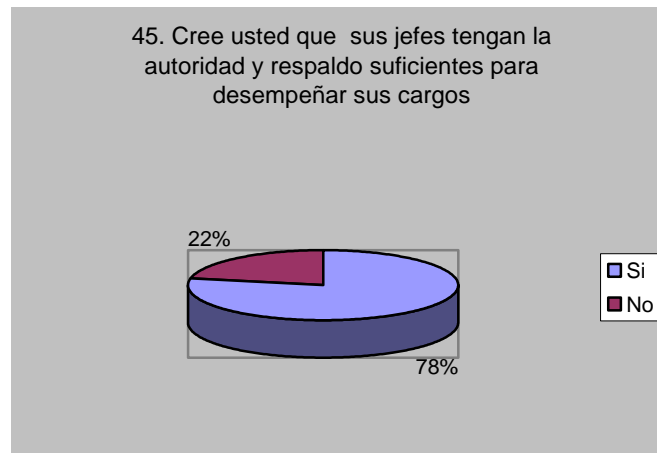
5.6.2. ¿Considera usted que en la Empresa existen muchas reglas y normas que limitan el rendimiento de su trabajo?



Se puede analizar en esta Empresa no es que exista muchas reglas y muchas que limiten el trabajo, ya que las normas existentes son las necesarias y obligatorias de cumplimiento para el actividad económica de la Empresa. Y se puede ver que el 60% de la población encuestada está conciente del cumplimiento de estas normas tanto para beneficios de ellos como de la Empresa. Adicionalmente se percibe que el 40% de los empleados de Avícola Los Cábmulos consideran que la Empresa no tiene las instalaciones adecuadas para hacer cumplir estas normas, ya que los empleados manifiestan que los baños no son los suficientemente

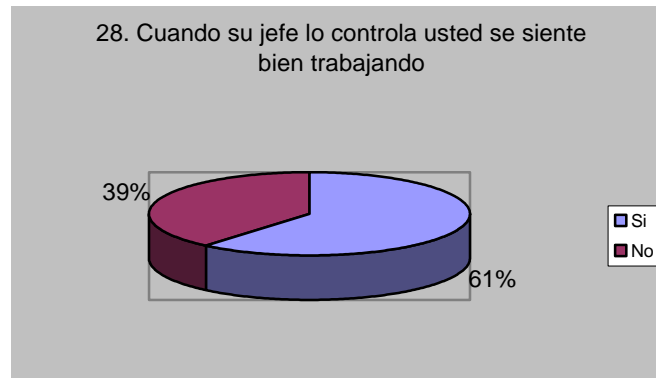
aconicionados para agilizar el proceso de limpieza al que se ven sometidos, afectando el rendimiento de su trabajo.

5.6.3. ¿Cree usted que sus jefes tengan la autoridad y respaldo suficientes para desempeñar sus cargos?



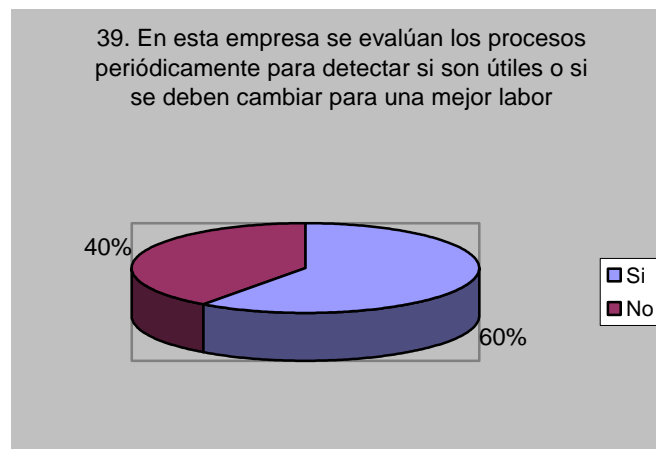
Se puede identificar que los empleados de Avícola los Cábmulos consideran que sus jefes tienen las capacidades suficientes para desempeñar sus cargos demostrado en un 78% del total de la población, esto quiere decir que se acepta el grado de control y liderazgo que ejercen los mandos superiores sobre los empleados, a su vez los empleados se sienten respaldados en el desarrollo técnico de sus labores.

5.6.4 ¿Cuando su jefe lo controla usted se siente bien trabajando?



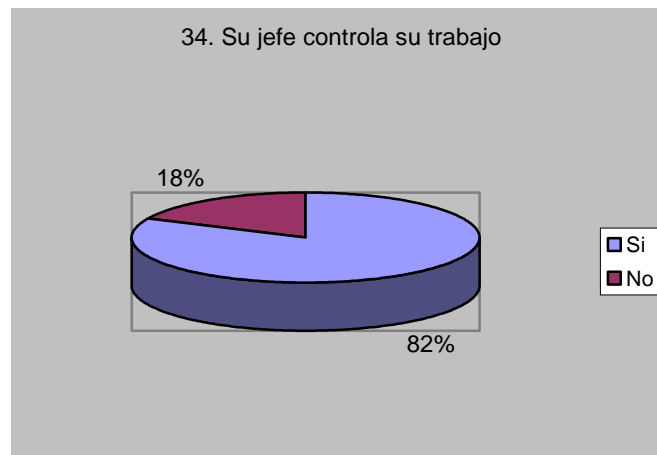
Se experimenta que el trabajador de Avícola los Cámbulos no siente ninguna presión al momento de ser controlado por parte del Jefe reflejado en un 61%, cabe anotar que el 39% de los empleados sienten que al realizar su trabajo de forma vigilada no se desempeñan igualmente al estar trabajando solos ya que él trabajador considera que el hace muchos años conoce perfectamente el trabajo que tiene que realizar.

5.6.5. ¿En esta Empresa se evalúan los procesos periódicamente para detectar si son útiles o si se deben cambiar para una mejor labor?



Los seguimientos y evaluaciones se presentan; reflejados en un 60% de la población encuestada, ya que se ha estructurado últimamente en la Organización un sistema de gestión de calidad el cual sustenta este resultado, pero es de suma importancia tener en cuenta que el 40% de los trabajadores son resistentes al cambio ya sea por su cultura o por la naturaleza de su trabajo, además el nivel de escolaridad en esta empresa es muy bajo, siendo uno de los causantes mas significativos del desconocimiento de la información.

5.6.6. ¿Su Jefe controla su trabajo?



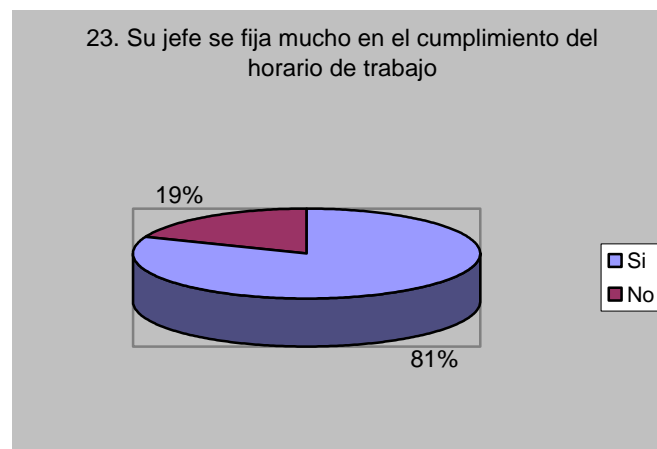
Existe un control por parte de los jefes de Avícola los Cábmulos reflejado en un 82% del total de las personas encuestadas, lo cual indica que los niveles de control ejercidos por los jefes están infundidos a los trabajadores de forma uniforme, dejando ver que los jefes practican un nivel de autoridad de una forma adecuada para los trabajadores ejerciendo el control respectivo para beneficio de la empresa.

5.6.7. ¿Su jefe controla y evalúa continuamente el cumplimiento de los objetivos y políticas de la Empresa?



Existe un control y una evaluación de objetivos y políticas muy deficiente de parte de los Jefes, ya que el 43% de la población encuestada considera que estos controles no se hacen; demostrando que los objetivos y políticas a desarrollar no están lo suficientemente claras dentro del personal, generando un desconocimiento de fundamentos organizacionales por parte de los empleados lo cual afecta la pertenencia de los mismos hacia la Empresa.

5.6.8. ¿Su Jefe se fija mucho en el cumplimiento del horario de trabajo?



Según el 81% de los encuestados, el jefe se fija mucho en el cumplimiento del horario trabajo pero sustentado únicamente en el aparato electrónico (reloj) de toma de salida y llegada de los empleados, el cual le reporta un informe mensualmente y en base a este se toma las decisiones en cuanto tiempos de llegada y salida para el control de los empleados a cargo. Cabe anotar que un seguimiento directo por parte de los Jefes no se tiene establecido.

CONCLUSIONES

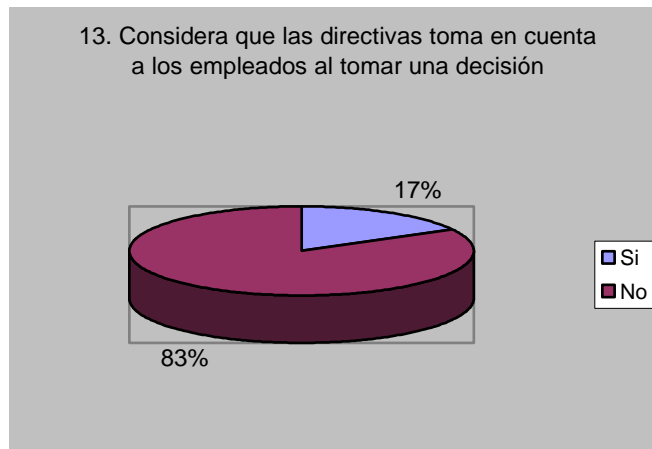
Podemos decir que el control dentro de Avícola los Cámbulos se está ejerciendo pero con algunas deficiencias ya que solo se evalúan resultados, no existe un seguimiento correctivo que permita tomar medidas y adoptar estrategias que conlleven al cumplimiento de lo planeado, es importante resaltar que este control ha mejorado desde el momento que se implementó el Sistema de Gestión de Calidad, pero todavía se encuentra una deficiencia en cuanto a objetivos, políticas empresariales, planeación y organización empresarial que afecta la claridad de las labores que tienen que desarrollar los empleados.

Es importante tener en cuenta que existe un rango entre la población de 20% y 40% que no ven el control como un elemento fundamental para el proceso de producción, si no que ven esta variable como un factor de desmérito a su labor.

Se encuentra una relación directa entre la variable de control y comunicación ya que no se puede determinar un buen control si no existe una buena comunicación.

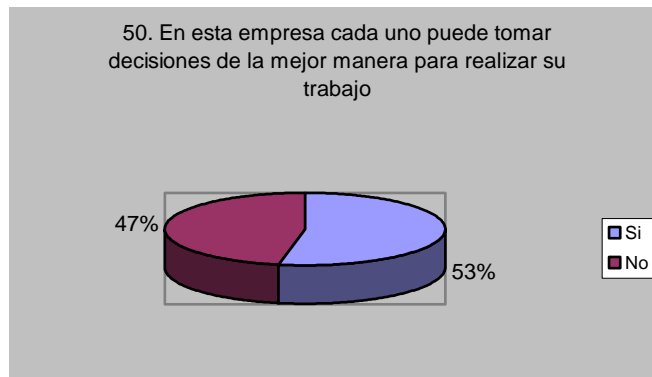
6.7 VARIABLE: TOMA DE DECISIONES

5.7.1 ¿Considera que las Directivas toma en cuenta a los empleados al tomar una decisión?



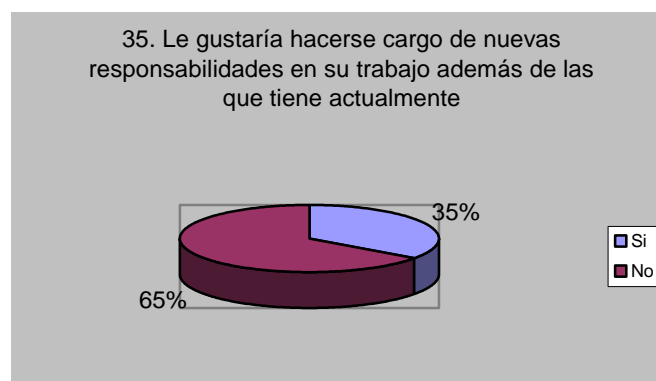
Examinaremos brevemente que el 83% de la población encuestada de Avícola los Cámbulos considera que las Directivas no tienen en cuenta a los empleados para tomar una decisión, en este sentido los empleados argumentan que los Jefes no escuchan los comentarios y sugerencias de parte de ellos y no existe una retroalimentación de cada decisión tomada, lo cual deja ver que no existen los canales de comunicación adecuados entre Jefes y Operarios. Se puede observar que en esta Empresa el grado de toma de decisiones se presenta en la alta Gerencia ya que sus empleados así lo afirman, dejando en entredicho el estilo de dirección que esta Compañía maneja.

5.7.2. ¿En esta Empresa cada uno puede tomar decisiones de la mejor manera para realizar su trabajo?



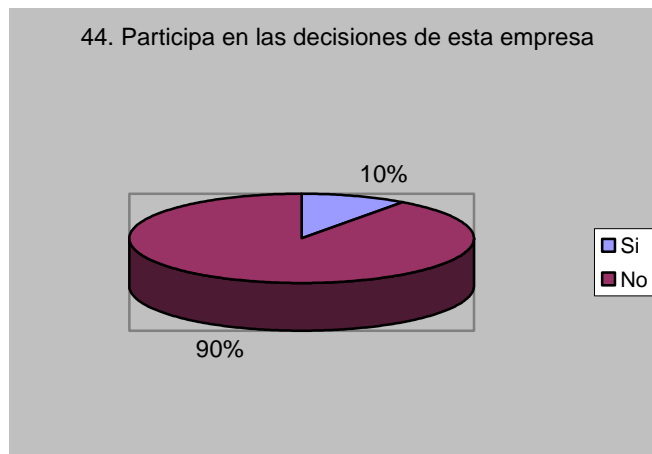
Los empleados de Avícola los Cábmulos manifestaron en un 53% que cada empleado se siente en la libertad de tomar decisiones para realizar su trabajo ya que consideran que el trabajo es tan rutinario que las nuevas decisiones que se puedan tomar son pocas lo que llamaríamos una autonomía relativa por el bajo control que se ejerce, por el contrario el resto de la población encuestada estimada en un 47% consideran que es mejor consultar al Jefe antes de tomar una decisión que afecte el resultado de su trabajo, al respecto se puede analizar que no existe la suficiente capacitación que le de confianza a los trabajadores para tomar decisiones.

5.7.3. ¿Le gustaría hacerse cargo de nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente?



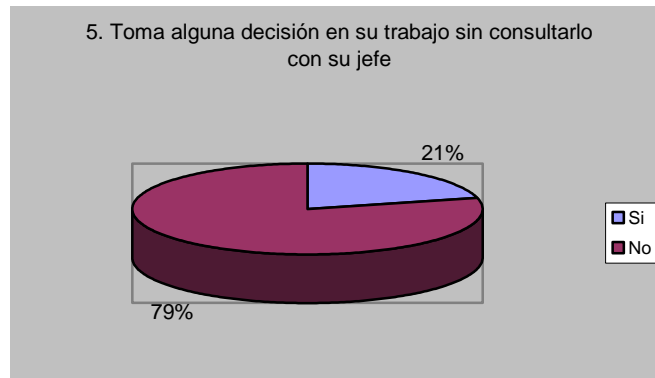
Con respecto a adquirir nuevas responsabilidades de trabajo además de las que ya se tienen se puede analizar que el 65% de la población encuestada sustenta que las labores que se tienen en este momento son suficientes, ya que la carga laboral considerada por ellos es muy amplia y nuevas actividades a su trabajo creerían que es una explotación laboral, por el contrario el resto de la población estimada en un 35% considera que están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades siempre y cuando su trabajo sea mejor remunerado, se puede sustentar esta diferencia en el sentido que la carga de trabajo no está distribuida uniformemente entre los trabajadores.

5.7.4. ¿Participa en las decisiones de esta Empresa?



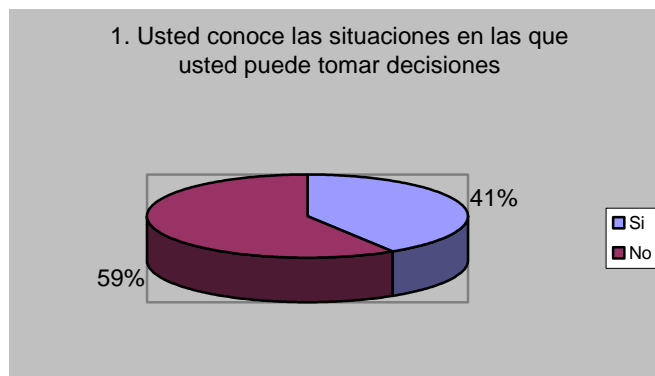
Se puede determinar que las decisiones en Avícola los Cámbulos son tomadas únicamente en la alta Dirección, ya que el 90% de la población encuesta lo reitera, esto confirma el estilo de Dirección que se implanta en esta Empresa, ya que los empleados argumentan que las decisiones son tomadas por los Jefes.

5.7.5. ¿Toma alguna decisión en su trabajo sin consultarla con su Jefe?



En consideración a esta pregunta se puede analizar y reiterar que el grado de toma de decisiones que tienen los empleados en esta Empresa es nulo ya que el 80% de los encuestados consideran que para ellos tomar una decisión siempre hay que consultarlo con el Jefe inmediato, genera una falta de libertad y de autonomía en la realización del trabajo causando dependencia del Trabajador hacia el Jefe desencadenando errores de tiempos y movimientos que perjudicarían el proceso de producción.

5.7.6 ¿Usted conoce las situaciones en las que usted puede tomar decisiones?



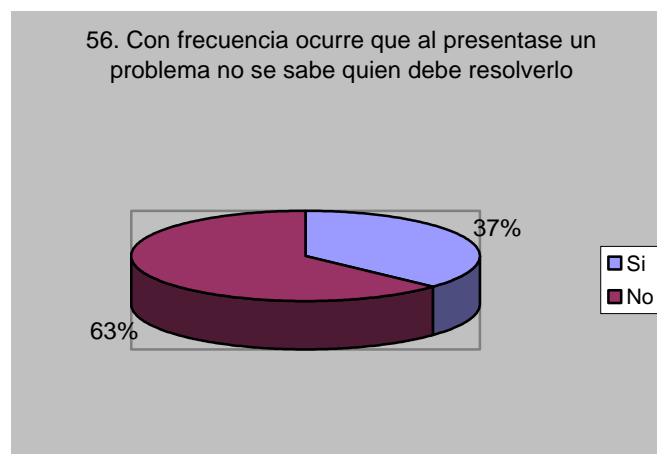
Se puede observar que el 59% del personal encuestado no tiene claro las situaciones con respecto a su trabajo en las que puede tomar decisiones sin consultarlas con su Jefe, esto deja ver la falta de autonomía en el nivel operativo para realizar el trabajo, es también importante mencionar que el 41% considera que conoce aquellas situaciones donde verdaderamente pueden tomar decisiones en su trabajo, es una opinión muy dividida para poner en cuestión el grado de autonomía que ejercen los empleados de esta Empresa.

CONCLUSIONES

En definitiva, la toma de decisiones en Avícola los Cábmulos es exclusivamente ejercida por la Gerencia, dejando a un lado las opiniones de los empleados demostrando así el estilo de Dirección que esta Compañía maneja. De igual forma se puede observar que el nivel de autonomía que tienen los trabajadores es muy bajo, demostrado en la dependencia que existe por parte de los Trabajadores hacia los Jefes cuando se tiene que tomar una decisión.

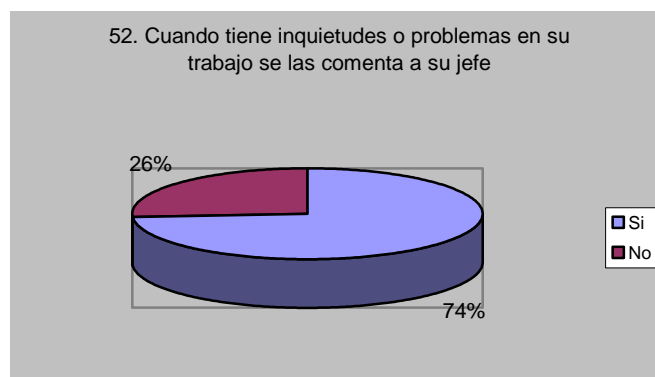
6.8 VARIABLE: LIDERAZGO

5.8.1. ¿Con frecuencia ocurre que al presentarse un problema no se sabe quien debe resolverlo?



En cierto sentido se puede considerar que el 63% de la población encuestada, considera que en la Empresa cuando existe un problema en cualquiera de las áreas se sabe a quien acudir, y se sabe quien debe resolver el problema, pero este resultado no quiere decir que este interrogante sea 100% aceptado ya que existe un 37% de los empleados de Avícola los Cármbulos que consideran que al presentarse un problema suele suceder que no es claro el responsable de la solución a estos problemas, en el estudio los empleados manifestaron que el nivel de autoridad de sus Jefes no está muy bien definido, puesto que hay otros Jefes fuera del área donde se ejecuta el trabajo que influye en la solución de los problemas que se presentan en las diferentes áreas; confundiendo así al trabajador por los diferentes puntos de vista de los Jefes.

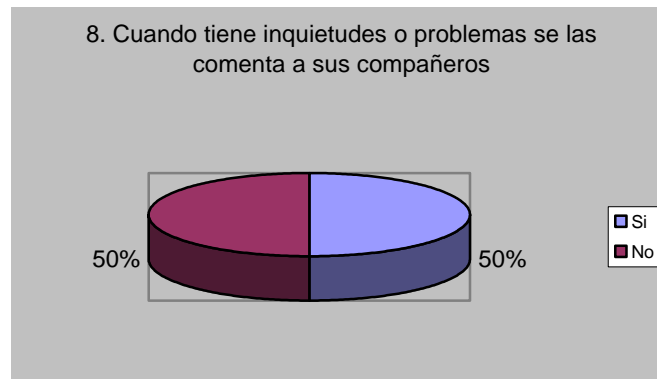
5.8.2. ¿Cuando tiene inquietudes o problemas en su trabajo se las comenta a su Jefe?



Existe un liderazgo de parte de los Jefes, ya que el 74% de los empleados encuestados considera que aquellos problemas o inquietudes del trabajo se las tienen que comentar a sus Jefes, es importante aclarar que en el transcurso de la realización del trabajo de campo los trabajadores hacen alusión a que estos problemas que se presentan y son comentados son únicamente referente a aspectos laborales dejando de un lado los problemas referentes a la vida personal

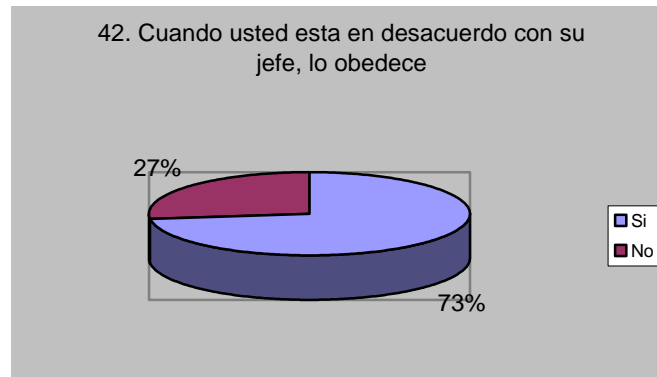
de cada trabajador lo cual se comprueba con la pregunta que hace referencia a “Considera que hay confianza entre los Trabajadores y los Jefes” la cual confirma el grado de relación que hay entre jefes y trabajadores.

5.8.3. ¿Cuando tiene inquietudes o problemas se las comenta a sus compañeros?



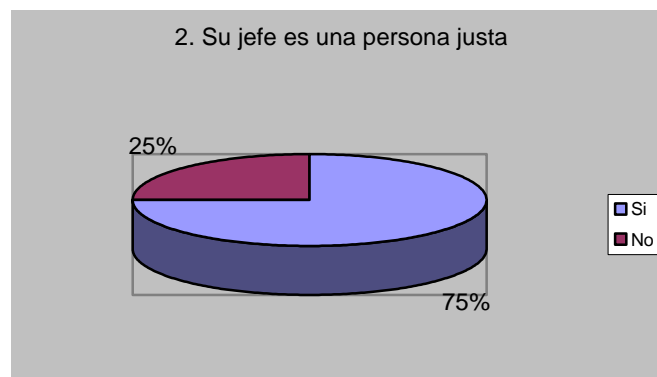
Llegando a este punto se puede analizar que en las diferentes áreas de trabajo de Avícola los Cámbulos existen diferentes líderes que transmiten a sus compañeros cierta confianza y desconfianza al momento de trabajar; es por esto que las opiniones en esta pregunta están divididas en un 50%, lo cual dejar ver que hay áreas de la Empresa que están afectadas por líderes y compañeros que influyen en la relación grupal de trabajo.

5.8.4. ¿Cuando usted está en desacuerdo con su Jefe, lo obedece?



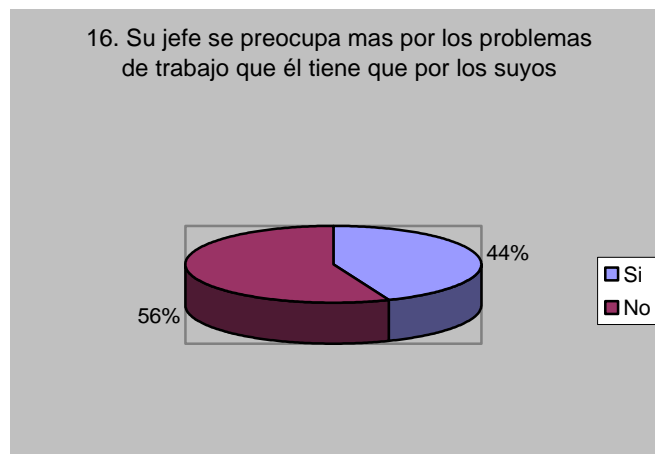
Con esta pregunta se ve claramente que los trabajadores obedecen ciegamente a sus Jefes así no esté de acuerdo, representado en un 73% de la población encuestada, al respecto se puede decir que por la cultura de estas personas no se ve un espíritu de liderazgo por parte de los empleados y los existentes están claramente representados en un 27%. Esta cifra es muy baja para la cantidad de personal que tiene esta Empresa, se confirma de nuevo el poco liderazgo que hay entre los trabajadores de Avícola los Cámbulos.

5.8.5. ¿Su Jefe es una persona justa?



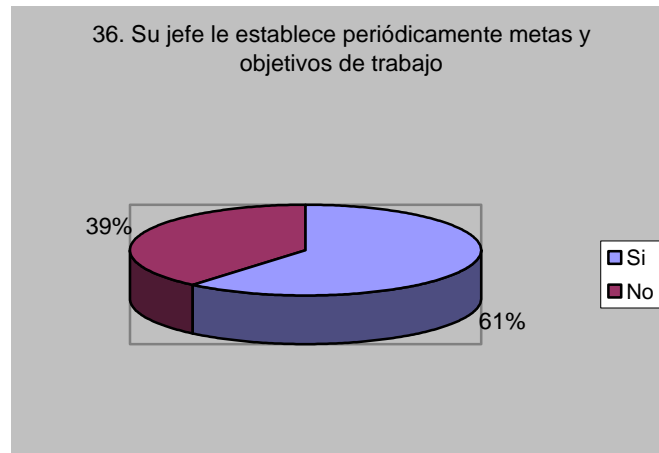
Entre tanto podemos considerar que el 75% de los empleado de Avícola los Cámbulos considera que los Jefes son unas personas justas, siendo esta pregunta de suma importancia, cabe resaltar que para poder admitir que los Jefes inmediatos en esta Empresa son justos su resultado debería ser mas significativo, por lo cual el 25% de los trabajadores de esta Empresa consideran que su Jefe no son personas justas argumentando esta afirmación el hecho de que existen preferencias por parte de los Jefes.

5.8.6. ¿Su Jefe se preocupa mas por los problemas de trabajo que él tiene que por los suyos?



Al respecto conviene decir que la diferencia porcentual en la respuesta a esta pregunta es muy reducida, ya que un 56% de los trabajadores encuestados consideran que el Jefe se preocupa tanto de los problemas de trabajo propios como los de los trabajadores y un 44% opina que el Jefe se preocupa más por los problemas que el tiene que por los de sus trabajadores, cabe resaltar que se confirma que los Jefes en Avícola los Cámbulos están mas pendiente de los problemas de trabajo de su cargo que no de los problemas que afectan a sus trabajadores sobre bienestar laboral.

5.8.7. ¿Su Jefe le establece periódicamente metas y objetivos de trabajo?



Desde luego en algunas áreas de la Empresa, se ha determinado unas rutinas de trabajo para las diferentes labores que hacen que se tenga automáticamente metas y objetivos de trabajo, en otras áreas donde el trabajo no es tan rutinario se ve en un 39% la ausencia de una instauración de metas y objetivos de trabajo lo cual hace pensar el grado de liderazgo que ejercen los jefes en el establecimiento de estos criterios y a su vez genere desorden entre los trabajadores por no tener definido el objetivo de trabajo.

CONCLUSIONES

En resumidas cuentas la variable de liderazgo en Avícola los Cábmulos esta afectada por las siguientes causas:

En cuanto al nivel de liderazgo se puede diferenciar claramente, que éste es ejercido únicamente con fines laborales, dejando aparte el bienestar laboral de los empleados.

Por otro lado existe una ausencia de liderazgo por parte de los trabajadores sin dejar de un lado a los líderes existentes buscando un beneficio personal más no grupal.

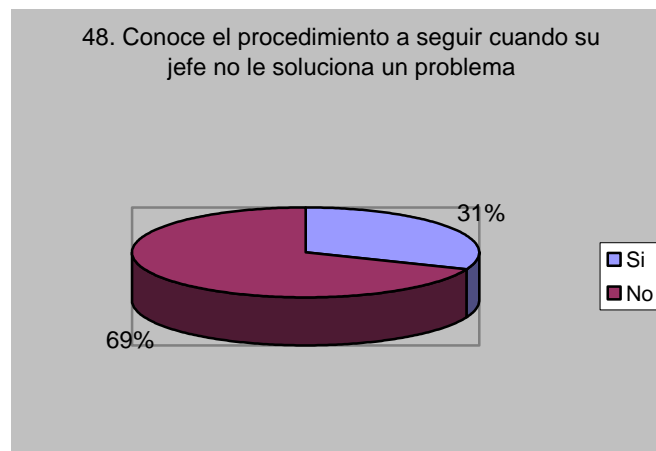
Es oportuno ahora mencionar que el liderazgo ejercido por algunos Jefes de Avícola los Cámbulos es manejado de manera errónea, en el momento que favorecen a determinados trabajadores excluyendo a los demás.

Es así como se ve reflejado a lo largo de este análisis que las líneas de autoridad no están claros para algunos empleados generando confusión entre los trabajadores con respecto a quién debe ejercer la autoridad.

En síntesis se puede observar que el liderazgo participativo, como consultivo y de apoyo no se ven reflejados en los Trabajadores y Jefes, ya que para que exista un buen liderazgo en una Empresa debe existir presencia de personas que tengan la capacidad de resolución de problemas eficazmente y que estas personas acepten y promuevan los Jefes con la verdadera investidura que deben tener de autoridad.

6.9 VARIABLE: COMUNICACIÓN

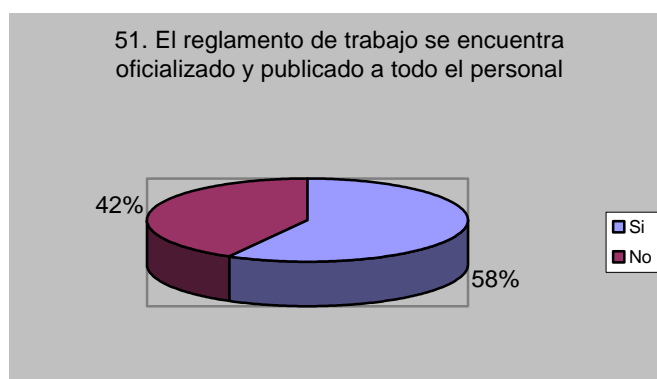
5.9.1. ¿Conoce el procedimiento a seguir cuando su Jefe no le soluciona un problema?



Se puede observar que el 69% de los trabajadores de Avícola los Cámbulos no conoce los parámetros que tiene que seguir para solucionar un problema de

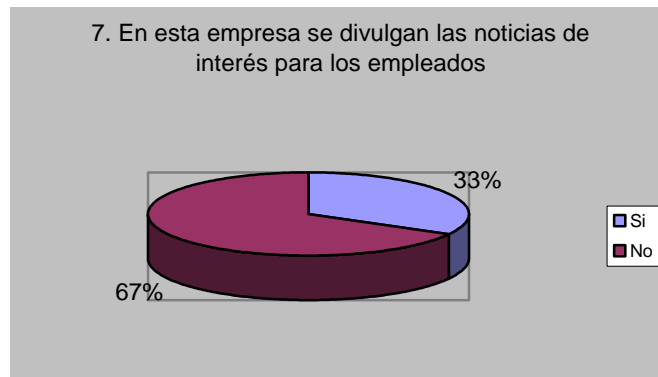
trabajo. Lo cual deja ver que los canales de comunicación no están claras para los empleados hacia la solución de problemas, afectando tanto la productividad del trabajador como de la Empresa.

5.9.2. ¿El reglamento de trabajo se encuentra oficializado y publicado a todo el personal?



En relación con esta pregunta, el 58% de las personas encuestadas reconocen que el reglamento está oficializado y publicado para todos lo empleados, pero según las percepciones recibidas dentro de la investigación, el personal sabe de la existencia de este instrumento pero no conoce el contenido real del mismo, en relación se puede distinguir que el personal no tiene claro la reglamentación que rige esta Empresa por vías formales, si bien se generan obligaciones por parte de los Jefes para hacer saber el reglamento de trabajo y no a nivel organizacional.

5.9.3. ¿En esta Empresa se divulgan las noticias de interés para los empleados?



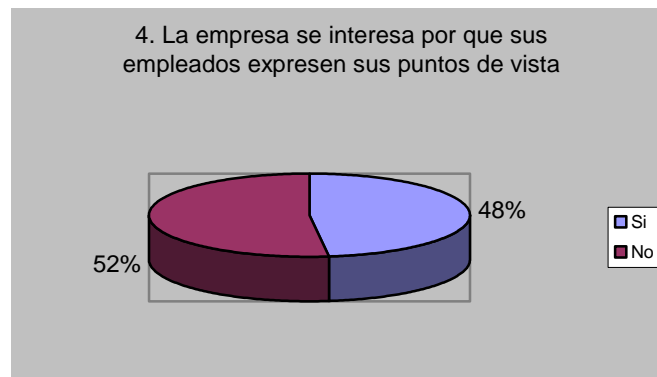
El 67% del personal de Avícola los Cármbulos manifestó que las noticias que a ellos les interesa, la Empresa no las hace saber de forma correcta y en cambio son conocidas de una forma informal, lo cual hace saber que el nivel de comunicación por parte de las personas encargadas de esta función no es la adecuada; afectando los intereses del trabajador, el bienestar laboral y su proyección personal. Esto no quiere decir que la Empresa no tenga establecido un programa de divulgación sobre temas de interés para los empleados, pero la forma como se está desarrollando no permite que las noticias lleguen a tiempo.

5.9.4. ¿En la Empresa se hacen reuniones con la Gerencia para evaluar el crecimiento de la Empresa?



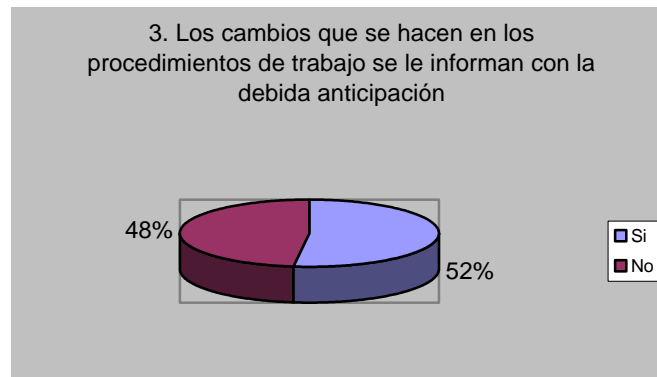
El 85% de los encuestados afirman que la reuniones con la Gerencia para evaluar el crecimiento de esta Empresa son muy pocas, o no son utilizadas a nivel organizacional, las únicas reuniones que se realizan en la Empresa son para efectos de trabajo pero en ningún caso se cuenta con la participación activa de los trabajadores para dar su opinión acerca de lo que va bien o va mal para beneficio de la Organización. Al respecto conviene decir que los canales de comunicación instaurados entre la Gerencia y los empleados no son precisos; afectando a su vez el grado de importancia que tiene la opinión de los trabajadores en cuanto al crecimiento de la Organización.

5.9.5. ¿La Empresa se interesa porque sus empleados expresen sus puntos de vista?



Según las respuestas el 51% del personal encuestado considera que esta Empresa no se interesa por lo que piensan los empleados, a cambio el 48% de los empleados consideran que si se tiene en cuenta las opiniones de ellos. Lo cual deja ver que no todos los empleados están conformes con la política instaurada por la Empresa con respecto a la recepción de puntos de vista de los empleados y es necesario ser evaluada y reestructurada para tener en cuenta de una forma más uniforme los puntos de vista del total de los empleados

5.9.6. ¿Los cambios que se hacen en los procedimientos de trabajo se le informan con la debida anticipación?



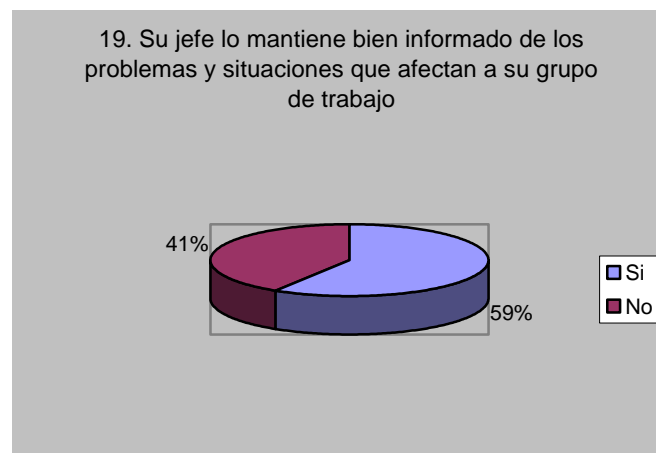
El 51% de los trabajadores manifestaron que todo cambio que altere su rutina de trabajo es informado con la debida anticipación por parte de los Jefes, pero hay un 48% que considera que estos cambios son informados en el momento en el cual se está realizando el trabajo. De lo anterior se analiza que los canales de comunicación al nivel de procedimientos de trabajo que se tienen instaurados por parte de la Empresa están funcionando en una forma adecuada pero se tendrían que mejorar en algunos aspectos para que no se generen retrasos en la realización del trabajo.

5.9.7. ¿Recibió las indicaciones necesarias para realizar su trabajo?



El trabajador recibe las indicaciones necesarias para la realización del trabajo ya que el 70% de los encuestados lo manifestaron de esta forma. Esto quiere decir que la comunicación en cuanto a la realización del trabajo desempeñado por parte de los Jefes, hacia los trabajadores es de forma adecuada se presenta como un beneficio para la Organización en el desarrollo de su actividad económica, a su vez el 30% de la población encuestada considera que las indicaciones para la realización de su trabajo en esta Empresa no le fueron suministradas, haciendo un análisis mas objetivo existe una comparación que de 10 empleados 3 de ellos no recibieron las indicaciones para realizar el trabajo, motivo por el cual se cuestiona como los empleados de una Organización tan grande no tengan claro las labores que tienen que desempeñar en su trabajo esto conduce a una pregunta: ¿Será que el programa de inducción a los trabajadores esta siendo el adecuado?

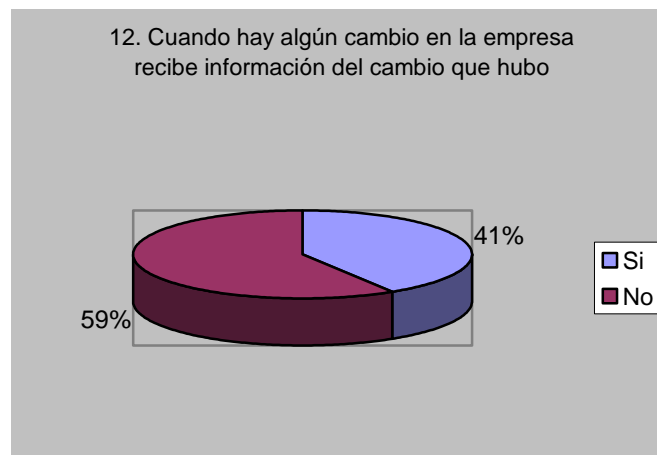
5.9.8. ¿Su Jefe lo mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan a su grupo de trabajo?



Podemos decir que el 59% de los empleados de Avícola los Cábmulos reconocen que su Jefe los mantiene bien informados de los problemas y situaciones que afectan su grupo de trabajo, no desconociendo que el 41% es una cifra bastante considerable puesto que se puede decir que casi la mitad de los empleados de

esta Empresa argumentan que no existe una confianza entre los trabajadores y los Jefes, como consecuencia de esto se analiza que no existe un canal de comunicación entre empleados y jefes que haga saber aquellas situaciones que afecta el núcleo de trabajo generando una falta de concientización por parte del Jefe referente al trabajo en grupo.

5.9.9 ¿Cuando hay algún cambio en la Empresa recibe información del cambio que hubo?



La información que se genera con respecto a cambios en la Empresa es deficiente, según los empleados de esta Empresa, ya que se encontró que un 59% considera que no existe una información total y oportuna con respecto a estos cambios, los trabajadores argumentan que los cambios que se hacen en esta Empresa llegan a oídos por medio de otros compañeros o tiempo después que se realizó el cambio, lo que deja ver que los canales de comunicación de arriba hacia abajo son muy deficientes.

Cabe anotar que solamente el 41% de los encuestados considera que sí se informan de estos cambios; cifra que se analiza es muy baja, para una Empresa grande la cual presenta una dispersión de trabajadores en planta de producción, motivo por el cual la información se hace mucho más compleja de entregar y

menos efectiva, lo que quiere decir que el sistema de información no sea el adecuado.

CONCLUSIONES

En resumen se puede analizar que la variable de comunicación en Avícola los Cármbulos está afectada por:

En primera medida se visualiza que no existen unos canales de comunicación lo suficientemente estructurados para que la información que proveniente de abajo hacia arriba (ascendente) llegue de forma adecuada y oportuna a las Directivas para beneficio de la Organización, de igual forma se percibe que la comunicación descendente no tiene unos canales de comunicación apropiados y se refleja según los resultados de este estudio que no se tiene un conocimiento claro y conciso entre los empleados de la información que expide la alta Dirección.

En segunda instancia se observa claramente que el nivel de comunicación de esta Empresa se maneja de una manera informal ya que no se tienen los elementos apropiados para darse a conocer la información que se genera de la alta Gerencia hacia los empleados de una forma eficiente y oportuna, adicionalmente se evidencia que el nivel de dispersión de los empleados dentro de la planta es un factor clave para que se presente una comunicación con menos fluidez.

En tercer lugar, no se hacen reuniones constantes en masa para difundir información, además el personal no tiene un acceso directo para la manifestación de su realidad laboral.

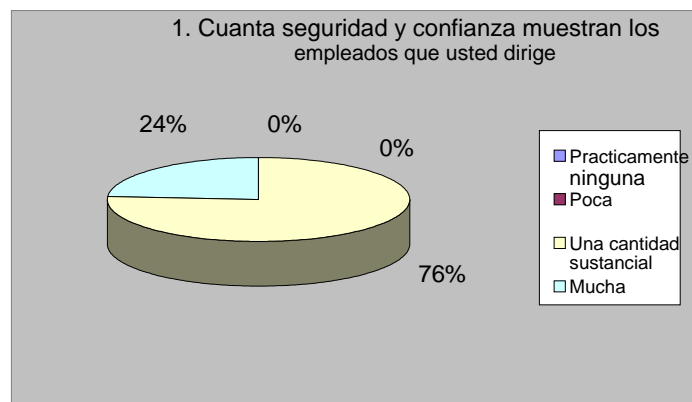
6.10 ESTILO DE DIRECCIÓN

Para analizar el estilo de Dirección predominante en esta Organización, se hizo el uso del instrumento planteado por Likert donde hace relación a los tipos de dirección que puede manejar en las organizaciones como son: Autoritario, Benevolente, Consultivo y Participativo; los cuales se explicaron en el ítem correspondiente al diseño de la encuesta estilo de Dirección.

Este instrumento se aplicó a todo el personal dirigente de Avícola los Cármbulos, los cuales hacen referencia a Directivos y Profesionales dentro de la Organización, como se puede observar en el Organigrama de esta Empresa (Ver anexo A).

6.10.1 Variable de Liderazgo

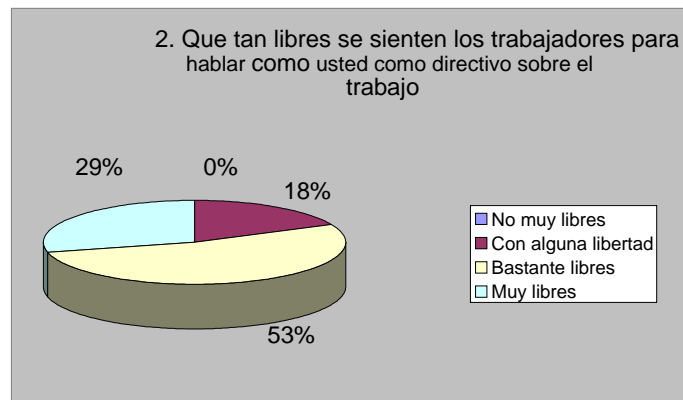
5.10.1.1. ¿Cuanta seguridad y confianza se muestra los empleados que usted dirige?



Se puede observar que los Directivos de la Empresa dan a sus empleados cierta confianza para realizar el trabajo demostrado esto en un 76%, se puede considerar, que esta libertad que dicen dar los Jefes no es concebida por los trabajadores de una forma adecuada puesto que no existe una iniciativa propia de parte de ellos para aprovechar esta libertad para beneficio de ellos esto, a su vez es consecuente por el grado de escolaridad que presentan los empleados generando confianza a algunos trabajadores, demostrando la diferencia en la relación que existe entre Jefe y empleado. A su vez se identifica que no existe una absoluta confianza en la toma de decisiones de parte de los trabajadores y en cambio existe una delegación de decisiones específicas a estos. Un 24% de los

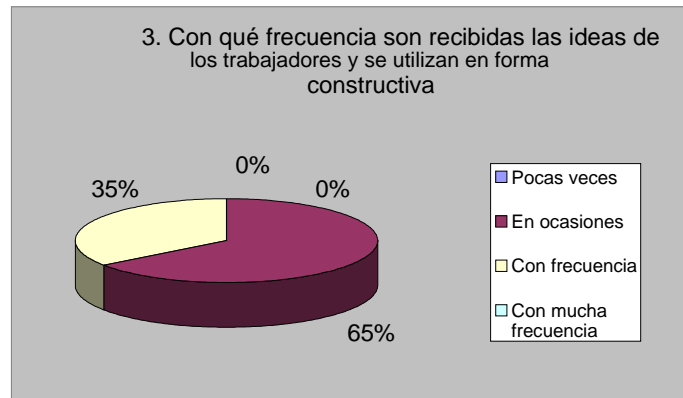
Directivos de Avícola los Cármbulos consideran que el grado de confianza que ellos dan a su trabajadores es mucho.

5.10.1.2. ¿Que tan libres se sienten los trabajadores para hablar con usted como Directivo sobre el trabajo?



En este sentido se puede observar que el 53% de los Jefes de esta Empresa consideran que les dan a sus trabajadores una libertad moderada para hablar con él como Jefe sobre la realización del trabajo, pero existe cierta confusión para los empleados de dicha libertad ya que ellos consideran que esta libertad no existe ya que hay cierta apatía en la recepción de información con respecto al trabajo, sin embargo existe un 18% de ellos que consideran que el grado de libertad que tienen sus trabajadores para hablar sobre su trabajo es poco ya que no existe la suficiente confianza en la relación entre Jefes y Trabajadores que sea suficiente para tener una relación abierta y de las Directivas que consideran que el grado de libertad que existe entre Trabajadores y Jefes con respecto al trabajo es mucho.

5.10.1.3. ¿Con qué frecuencia son recibidas las ideas de los trabajadores y se utilizan en forma constructiva?



En cuanto a las ideas y opiniones de los trabajadores la Dirección de la Empresa considera que son tomadas en cuenta en una forma constructiva en un 65% lo cual deja ver que existen algunas canales de comunicación informales que dejan ver las opiniones de los trabajadores pero es importante a la vez mencionar que existe un 35% que consideran que aquellas ideas y opiniones de los trabajadores solo son escuchadas en algunas ocasiones y son pocas las veces que se utilizan de forma constructiva para beneficio de la Organización. A su vez esto quiere decir que este 35% de los Jefes no tienen en cuenta aquellas ideas de los trabajadores que puedan mejorar el rendimiento de su área, como el rendimiento organizacional.

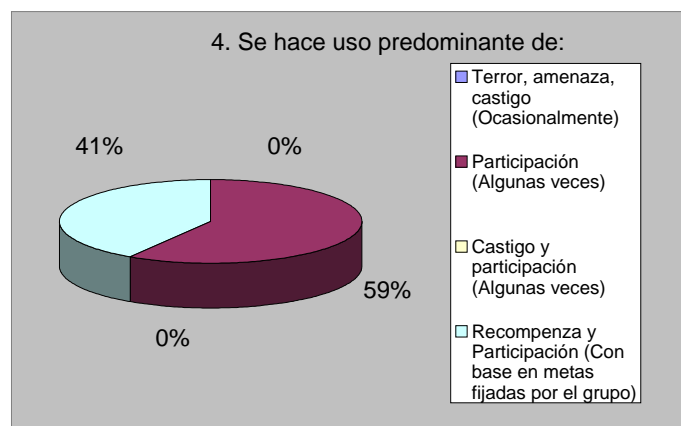
CONCLUSIONES

En conclusión se puede determinar que el proceso de liderazgo usado por los Directivos de la Organización son de confianza y respeto sustancialmente pero no completos, aun se desea mantener el control de las decisiones delegando aquellas decisiones específicas, en consecuencia se da cierta libertad a los trabajadores de Avícola los Cámbulos pero estos debido a su grado de

escolaridad no entienden la razón por la cual se delega tanta libertad, y puede que se entienda este parámetro como otro obstáculo en la relación de Jefe y Trabajador.

6.10.2 Variable de Motivación

5.10.2.1 Se hace uso predominante de:

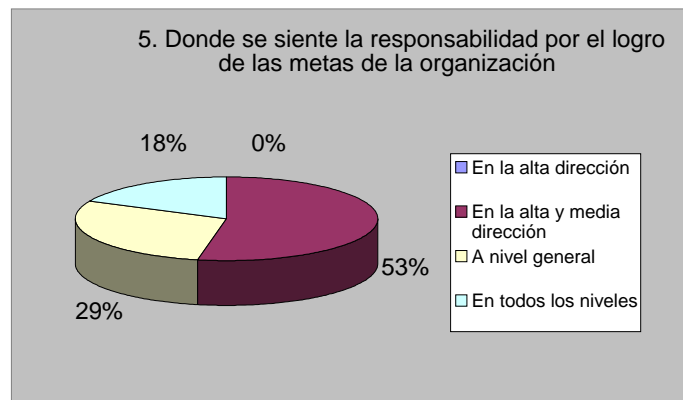


Se puede observar que los Directivos de la Empresa de Avícola los Cámbulos ejercen sobre sus trabajadores cierta participación en la realización de su trabajo y toma de decisiones demostrado esto en un 59% lo cual deja ver que el proceso de cooperación ejercido por la Gerencia de esta Empresa es relativamente bajo, ya que no se tiene muy bien definido el grado de recompensa por la participación de los trabajadores y sus Directivos hace uso de una participación poca continua. Se puede analizar a la vez que existe gente dentro de la Organización que no está de acuerdo con las metas y políticas organizacionales que ejerce la Gerencia desarrollando una incomodidad laboral dentro de la Organización.

A su vez existe un 41% de Directivos que manifiestan que se ejerce recompensa y participación hacia los empleados teniendo en cuenta el resultado de los objetivos propuestos, pero existe una relación 50/50 que deja ver que no existen unos

parámetros concretos dentro de la Organización que permitan establecer la claridad.

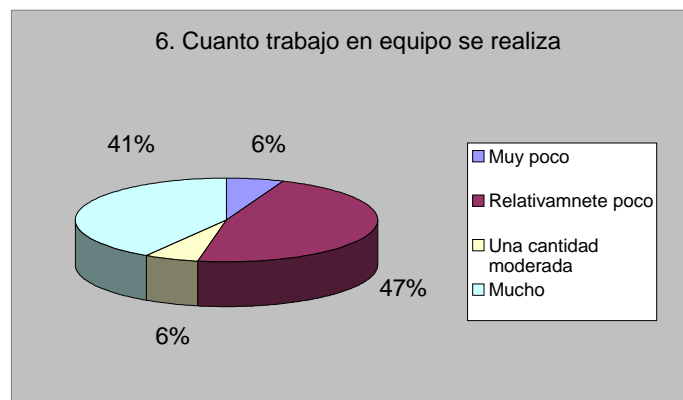
5.10.2.2. ¿Donde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la Organización?



Se puede observar claramente que la responsabilidad en cuanto al cumplimiento de las metas de la Organización está dada en la alta y media Dirección reflejado en un 53% lo cual deja ver que el compromiso del desarrollo de la Organización solo se encuentra enfocado en mandos superiores dejando atrás la responsabilidad operativa, a su vez se encuentra que el 29% del personal encuestado manifiesta que este logro se lleva a cabo a nivel general es decir que estas personas consideran que todo el personal está involucrado y tienen responsabilidad por el resultado bueno o malo del cumplimiento de estas metas. Cabe resaltar que los Directivos de esta Empresa mantienen una relación 50/50 en cuanto a la responsabilidad de las metas organizacionales, dejando pensar que existe una carencia de lealtad a la Organización analizado en un 29% y 18% que consideran que puede ser en toda la Organización. Demostrando así la falta de uniformidad entre los Directivos en cuanto a la política de responsabilidad para el logro de metas organizacionales.

Se puede observar según el estudio realizado en esta Empresa las generaciones antiguas de Jefes siguen las políticas que implanta la Gerencia, mientras que los nuevos Jefes ven que algo en el desarrollo de estas políticas está fallando ocasionando perjuicios par la Organización.

5.10.2.3. ¿Cuanto trabajo en equipo se realiza?



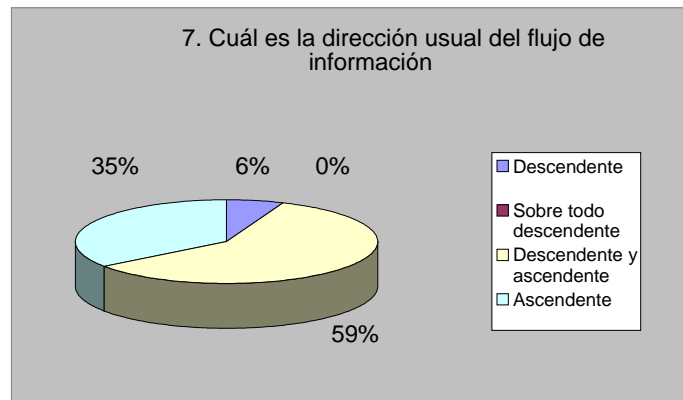
El 50% en la Dirección de esta Empresa considera que el trabajo en equipo que se realiza es mucho y el otro 50% considera que el trabajo en equipo que se hace es muy poco. Esto demuestra que en la Dirección de Avícola los Cámbulos no se tiene muy bien establecido el desarrollo del trabajo en grupo y se piensa que la toma de decisiones es de carácter Gerencial que Grupal, afectando las relaciones interpersonales jefe-trabajador.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que el carácter de fuerzas motivacionales dentro de Avícola los Cámbulos están guiados a recompensas, a algunos castigos reales y/o potenciales, esto quiere decir que la motivación en esta Empresa están reflejadas en el sistema gerencial 2 que maneja la motivación con base en algunas recompensas no muy bien determinadas y en ocasiones se recurre al castigo.

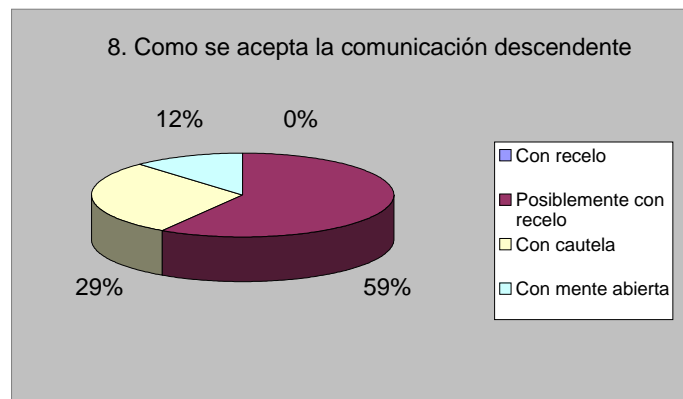
6.10.3 Variable de Comunicación

5.10.3.1. ¿Cuál es la dirección usual del flujo de información?



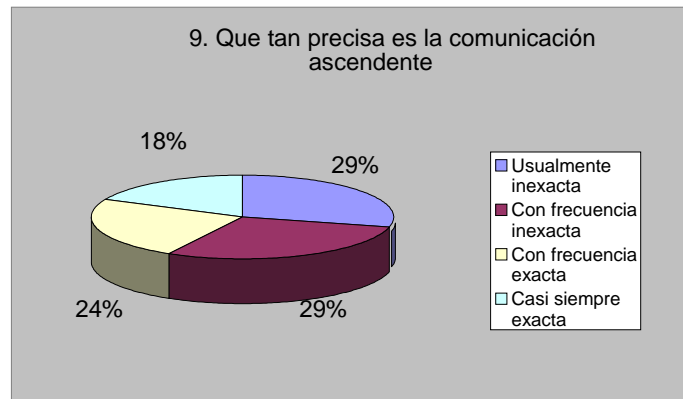
Se puede analizar que el 60% de los Directivos encuestados consideran que la comunicación dentro de la Organización se torna de una forma descendente y ascendente, lo cual quiere decir que se presume dentro de la Dirección que existe un buen manejo de la información en esta Organización, pero a su vez el 35% de los Directivos considera que existe una comunicación de abajo hacia arriba lo cual reflejaría la participación de los operarios dentro del flujo de la información, pero con una posible ineficiencia de la aceptación por parte de los Directivos de esta información, dejando ver que existe una comunicación ascendente ficticia puesto que se escucha pero no se solucionan los problemas cabe resaltar que los empleados de Avícola los Cábulo en este sentido no ven a los jefes como jefes ya que tienen que recurrir a la Gerencia para resolver sus problemas personales, ignorando la línea de autoridad establecida por la Organización.

5.10.3.2. ¿Como se acepta la comunicación descendente?



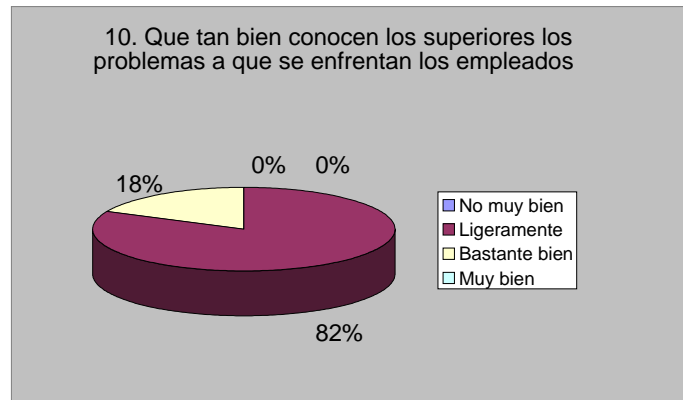
Se puede observar que la información que viene desde la Dirección, es tomada con cierta prevención reflejado en un 59% de la población encuestada, es decir que el personal de esta Empresa considera que toda aquella decisión tomada por la Dirección sin consultarla, traerá consecuencias negativas para el bienestar laboral. Es preciso decir que el 29% de los encuestados consideran que la información generada desde la Dirección es recibida con cierta prudencia ya que existen algunas diferencias para la aceptación de esta comunicación. Es importante mencionar que existe un nivel muy bajo de aceptación para la comunicación descendente ya que el 12% considera que esta información se recibe con mente abierta con respecto al resto de la población, es decir que no existe un grado de aceptación en cuanto a esta comunicación por inconformismo por parte de los empleados.

5.10.3.3. ¿Que tan precisa es la comunicación ascendente?



Se puede analizar claramente que la información ascendente está dentro del rango de la inexactitud reflejado en un 58% (escala 1 y 2) lo cual hace pensar que no existen los canales de comunicación lo suficientemente estructurados para hacer llegar la información que nace desde la base de la Organización, puesto que se genera una información poco justificada relacionada con el chisme y esta no se toma en serio en cuanto a comunicación si no que se ve como un rumor que fluye en la Organización generando inexactitud en la comunicación. Por otro lado existe un 42% (escala 3 y 4) de la población que considera que el flujo de la información es exacta con un alto grado de inexactitud que hace que la Dirección no tome en cuenta de una forma más real esta información muy posiblemente por la estructura de los canales de comunicación.

5.10.3.4. ¿Que tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los empleados?



En relación a esta pregunta se puede observar claramente que el conocimiento de los superiores en cuanto a los problemas que enfrentan los empleados es muy bajo reflejado en un 82%, cabe anotar aquí que es posible que los Jefes de esta Compañía ejerzan un papel bastante técnico, dejando atrás las relaciones interpersonales entre trabajadores y jefes, se puede ratificar en esta pregunta que los Jefes de esta Organización cumplen un papel de escucha más no de resolución y no ejercen un papel de seguimiento a sus empleados para el bienestar de ellos.

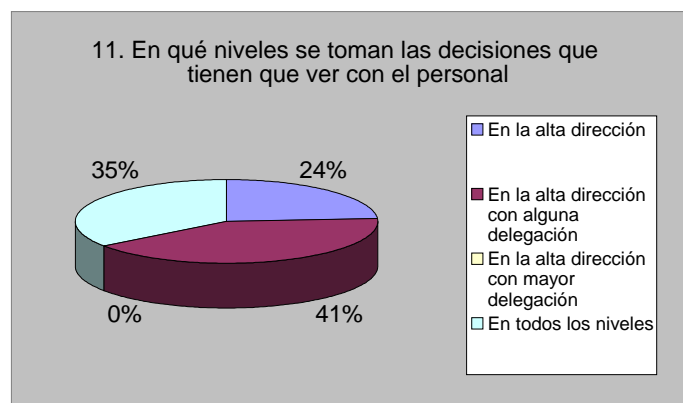
CONCLUSIONES

Se puede analizar que la variable de comunicación tiende a un sistema en el cual existe un poco de interacción entre las diferentes áreas de la Empresa, a su vez existe usualmente una condescendencia por los grados superiores y efectivamente un miedo y precaución de parte de los subordinados. Al igual se puede ratificar que no existen los canales de comunicación lo suficientemente estructurados para que haya un flujo de la información exacta. Ya que se comprueba tanto en la parte Directiva como Operativa que la variable de

comunicación en esta Organización no está lo suficiente bien diseñada para el desarrollo eficiente de la Compañía.

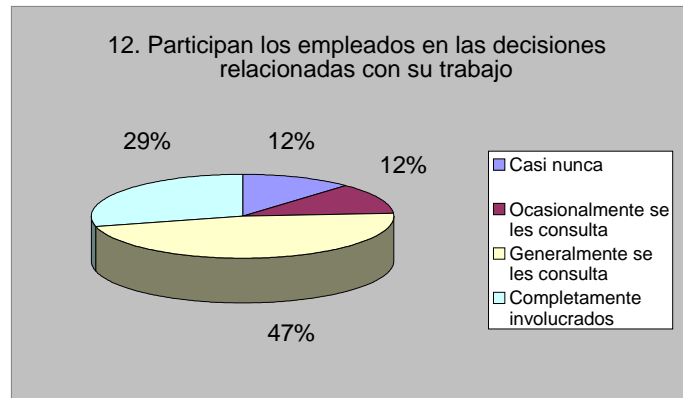
6.10.4 Variable Toma de Decisiones

5.10.4.1. ¿En qué niveles se toman las decisiones que tienen que ver con el personal?



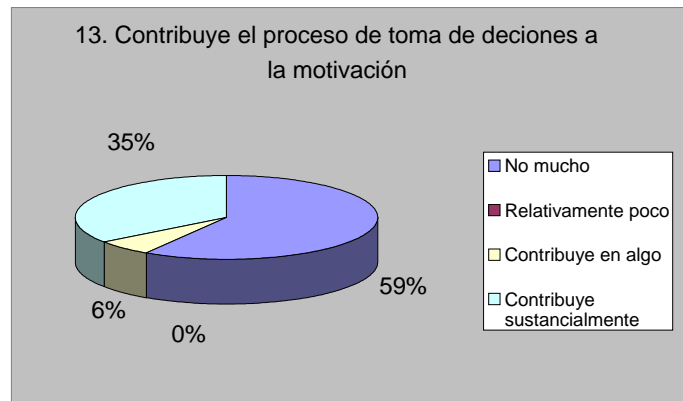
Se puede observar claramente que en cuanto a la toma de decisiones en Avícola los Cármbulos, la tendencia general es en la alta Dirección y en algunos casos existe alguna delegación esto demostrado en un 65% de la población encuestada, lo cual deja ver que el grueso de las decisiones son gerenciales, pero, otras son tomadas a un nivel inferior, dentro de un marco prescriptivo, dejando a un lado la opinión de los operarios como se afirmó en el análisis del estudio de operarios, a su vez no se puede dejar de mencionar que hay un 35% de los Directivos de esta Organización que consideran que la toma de decisiones está dada en todos los niveles de la Organización, el cual es un porcentaje muy bajo de la participación de las decisiones en toda la Organización afirmación que sería cuestionable ya que según muestran los dos estudios la toma de decisiones está enfocada siempre en la alta Dirección.

5.10.4.2. ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo?



Según los resultados encontrados en el estudio el 47% de los Directivos de Avícola los Cámbulos consideran que generalmente se les consulta a los trabajadores las decisiones por tomar en relación a su trabajo y además existe un 29% de estos que consideran que los trabajadores están completamente involucrados en la toma de decisiones con respecto a esto, por otro lado existe una tendencia aproximada al 24% que manifiesta que es muy poca la participación que se le da al trabajador para la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo, es importante mencionar aquí que no existe una tendencia uniforme en cuanto a los resultados lo cual dejaría pensar que no esta muy bien definidos aquellos canales que incluyan al trabajador para la toma de estas decisiones.

5.10.4.3. ¿Contribuye el proceso de toma de decisiones a la motivación?



Se puede observar que el 59% de los directivos de esta empresa consideran que el proceso de toma de decisiones no contribuye al desarrollo de la variable de motivación y por el contrario existe un 35% que considera que si está ejerciendo un gran apoyo la toma de decisiones a la motivación, al respecto conviene decir que hay una relación con una tendencia muy marcada a que el proceso de toma de decisiones no contribuye de una forma eficaz según los Directivos a la motivación, se puede ver que no existe una cultura organizacional definida ya que se observa que no hay una persona que oriente al trabajador a una cultura propia de Avícola los Cámbulos, esto puede dejar ver que exista un estilo de Dirección con tendencia autocrática que afectaría el desarrollo organizacional.

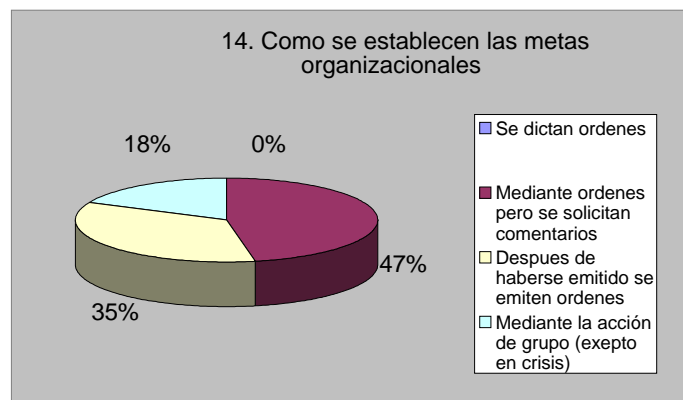
CONCLUSIONES

Se puede ver que la variable de la toma de decisiones está basado en la Gerencia y alcanza a tener alguna delegación en los mandos medios, en cuanto a las decisiones relacionadas con el trabajo de los empleados se puede concluir que estas decisiones continúan, tomándose en la alta Gerencia con alguna participación específica por parte de los empleados. Y en lo que tiene que ver con la motivación y el proceso de toma de decisiones se encuentra que un 50% de los encuestados asumen que el proceso ya mencionado no genera mucha relevancia

al establecimiento de la motivación, lo cual deja pensar que la Empresa prefiere tomar las decisiones y en consecuencia aplicarlas dejando atrás la participación de los empleados.

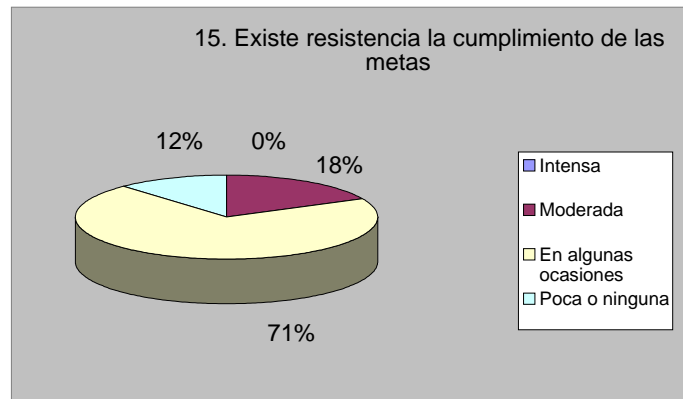
6.10.5 Variable de Objetivos

5.10.5.1. ¿Como se establecen las metas organizacionales?



Podemos observar como se implantan las metas organizacionales en la Empresa Avícola los Cármbulos pues hay un 47% de los Directivos que consideran que se hace por medio de solicitudes de comentarios, a su vez existe un 35% que considera que se está manejando de una forma herrada el establecimiento de estas metas ya que después de haberse formulado se están emitiendo las órdenes ocasionando un mal ambiente entre los empleados ya que como se ha menciona a lo largo del trabajo no se están teniendo en cuenta a los empleados para esta clase de situaciones afirmando de nuevo el nivel de comunicación que se maneja en la Empresa, entretanto hay un 18% que considera que la fijación de metas organizacionales se está haciendo mediante la acción de grupo este porcentaje tan bajo afirma el análisis a nivel operativo en donde se mencionan que las acciones de grupo son muy pocas en esta Empresa.

5.10.5.2. ¿Existe resistencia al cumplimiento de las metas?



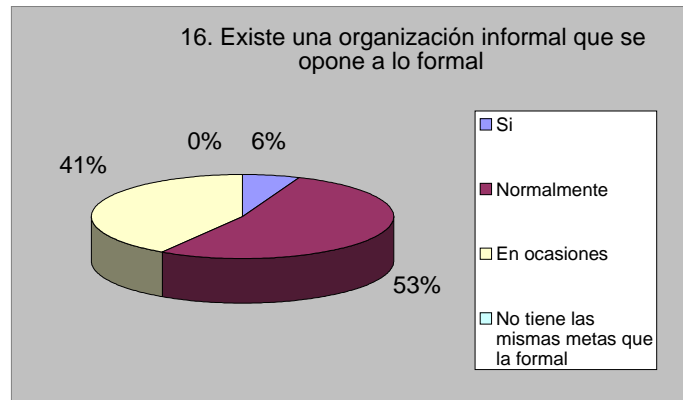
Se puede analizar que la resistencia hacia el cumplimiento de las metas está muy marcado ya que el 71% de las personas encuestadas consideran que solo en ocasiones hay cierta apatía por parte de los empleados, al respecto conviene decir que es satisfactorio este resultado ya que se da por entendido que hay muy buena recepción en cuanto a los direccionamientos que la Empresa pretende tener con los empleados, sin dejar de un lado que la poca participación por parte de los empleados en la construcción y adecuación de estas metas, por otro lado existe un 18% de los directivos de Avícola los Cármbulos que considera que existe una resistencia moderada debido a que no hay una retribución para los empleados que los motive al cumplimiento de estas metas.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el análisis anteriormente descrito se puede considerar que se desarrolla una organización informal que no siempre se resiste a las metas de la Organización pero es oportuno mencionar la persistencia que existe, en cuanto a que las decisiones son tomadas en niveles superiores sobreestimando la participación de los empleados en las decisiones que tienen que ver ya sea con cuestiones de trabajo y en especial con las que tienen que ver con su desarrollo dentro de la Organización, de igual forma el cumplimiento de los objetivos.

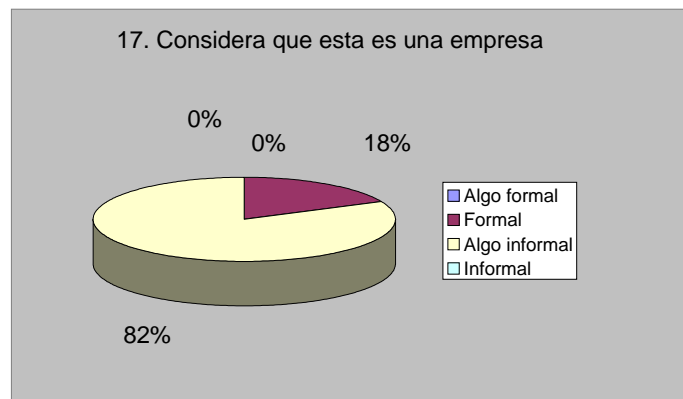
6.10.6 Variable de Control

5.10.6.1. ¿Existe una organización informal que se opone a lo formal?



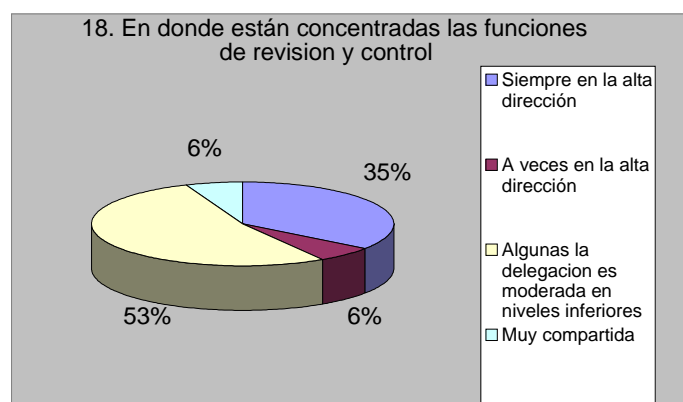
Se puede observar claramente que en Avícola los Cámbulos la informalidad en algunos sectores de la Organización es muy marcada ya que el 53% de los encuestados así lo aseveran, se puede llegar a afirmar que la formalidad de esta Empresa no está muy bien estructurada pues según los resultados de este estudio se encuentra que tanto normalmente como en ocasiones la informalidad se opone a la formalidad posición muy negativa para la Organización puesto que no se tiene claro una uniformidad entre las áreas de la Compañía para desarrollo empresarial. A la vez se encuentra que existe una resistencia al cambio muy marcada entre los integrantes de la Organización, motivo por el cual se puede llegar a cuestionar el manejo de los sistemas de inducción que vienen con el cambio.

5.10.6.2. ¿Considera que esta es una Empresa?



Se puede llegar a analizar que los Directivos de la empresa Avícola los Cámbulos consideran que esta Empresa es algo informal, ya que el 82% así lo afirman, este es un porcentaje bastante preocupante puesto que se establece que la formalidad de esta Empresa no está del todo bien estructurada, ya que según algunos testimonios muchas veces la organización empresarial no está muy bien definida y se cometen errores que afectan el desarrollo económico empresarial. Es importante mencionar que se deben evaluar los canales de comunicación entre las áreas de la organización puesto que tanto en el nivel operativo como en el directivo se encuentra que no se tienen muy bien estructurados estos canales que afectarían la formalidad de la Empresa.

5.10.6.3. ¿En donde están concentradas las funciones de revisión y control?



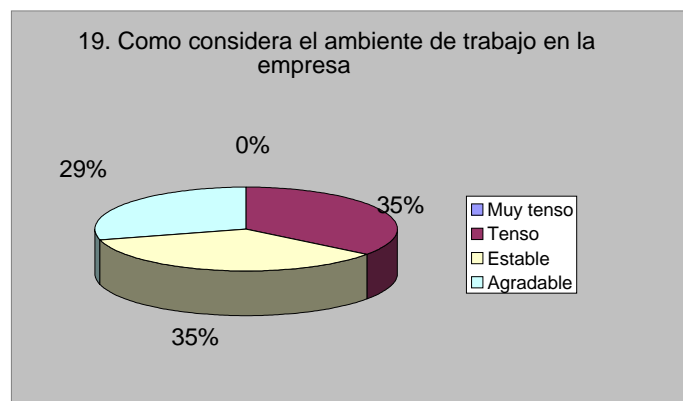
Se puede observar que las funciones de revisión y control dentro de la Organización las tiene la Dirección con algunas delegaciones según lo afirman los encuestados en un 53%, pero a la vez es de suma importancia analizar que el 35% de los encuestados afirman que esta revisión y control la ejerce solamente la alta Dirección lo cual deja mucho que pensar en el sistema gerencial implantado que no difiera estos parámetros en toda la Organización.

CONCLUSIONES

Es importante recalcar aquí, que en esta Empresa existe una resistencia al cambio bastante marcada y que la Organización no es tan formal como se espera que sea por parte de los Directivos, motivo por el cual se generan varios conflictos en la parte Directiva como en la Operativa que afectan el desarrollo organizacional, a su vez se encuentra en esta variable que la ejecución de revisión y control no está muy bien determinada dentro de la Organización y que produce confusiones y conflictos que no son muy recomendados para la Empresa.

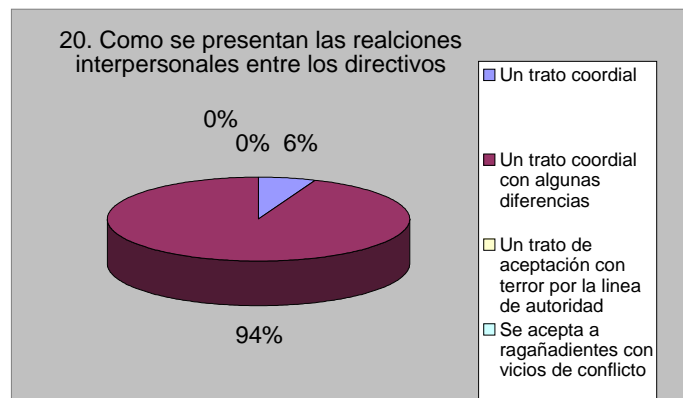
6.10.7 Variable de Relaciones Interpersonales

5.10.7.1. ¿Como considera el ambiente de trabajo en la Empresa?



De acuerdo con el resultado a esta pregunta se puede analizar que el ambiente de trabajo que se percibe en la Empresa Avícola los Cármbulos está dividido, puesto que el 35% de la población encuestada considera que es tenso trabajar en la empresa a causa de diferencias entre los mismos directivos o una falta de organización por parte de la Gerencia causada por el estilo de dirección que se maneja en la Empresa, igualmente se puede observar que existe un 35% y 29% que consideran que hay un ambiente estable o agradable en la Compañía el cual no afecta el buen desempeño en la Empresa.

5.10.7.2. ¿Como se presentan las relaciones interpersonales entre los Directivos?



Definitivamente se puede observar que las relaciones interpersonales entre los Directivos de Avícola los Cármbulos son de un trato cordial con algunas diferencias representado en un 94%, lo que deja ver la tolerancia que existe entre los Directivos para llevar la cordialidad en sus tareas diarias, pero existen algunas diferencias que hacen que el trabajo no tenga la eficiencia que debería tener para cumplir con las metas propuestas dentro de la Organización, se puede analizar que existe una discusión por la aceptación de la Jefatura y a su vez se maneja una relación hipócrita entre Directivos

CONCLUSIONES

En concordancia a la variable de Relaciones Interpersonales en el área de Directivos se puede concluir que existe un ambiente de trabajo, en el cual algunos Directivos muestran algunas diferencias con respecto a sus compañeros ya sea de carácter profesional o personal que limita la buena interacción de toma de decisiones en la Organización y su buena convivencia.

7 PROBLEMÁTICA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN AVICOLA LOS CÁMBULOS LTDA

7.1 NIVEL OPERATIVO

Para determinar las variables que influyen tanto positivamente como negativamente en el clima organizacional de Avícola los Cármbulos se realizó el siguiente método de análisis:

- Se clasificaron las preguntas del instrumento²⁷ aplicado en esta Empresa de forma positiva y negativa determinando la tendencia de la respuesta a la variable que corresponde. (Ver Anexo F)
Calificación Positiva: Responde de forma adecuada a los lineamientos, políticas y planes de trabajo instaurados por la Empresa.
Calificación Negativa: Responde de forma insatisfactoria a los lineamientos, políticas y planes de trabajo instaurados por la Empresa.
- Después de tener claro la tendencia de cada pregunta con relación a la variable se realizó una proporción porcentual de cada respuesta sobre el total de las preguntas que componen la variable, teniendo en cuenta la tendencia que la califica. (Ver anexo F)
- Para determinar el análisis de cada variable se recopiló el resultado de cada tendencia por variable la cual se resume en la siguiente tabla:

²⁷ Herramienta adaptada Clima organizacional

Tabla 13. Resumen general de variables²⁸

VARIABLE	POSITIVO	NEGATIVO
OBJETIVOS	47%	53%
MOTIVACION	50%	50%
RELACIONES INTERPERSONALES	56%	44%
COOPERACION	66%	34%
CONTROL	66%	34%
TOMA DECISIONES	28%	72%
LIDERAZGO	58%	42%
COMUNICACIÓN	45%	55%

Según el estudio realizado a través del instrumento que se adaptó y se aplicó a los empleados operativos de Avícola los Cámbulos Ltda., y teniendo en cuenta la anterior tabla, se puede observar que el resultado de las variables no es totalmente satisfactorio ya que ninguna de ellas tienen una calificación positiva que determine la estabilidad de la variable.

Por lo tanto se analizarán todas las variables teniendo en cuenta el desarrollo del estudio, determinando las causas encontradas que inciden negativamente en el clima organizacional de esta Empresa. Se quiere aclarar que para realizar el plan de mejoramiento se van a tener en cuenta las siguientes variables: comunicación, liderazgo, motivación, objetivos, relaciones interpersonales y toma de decisiones por su alto porcentaje negativo lo cual contribuirá al mejoramiento de las dos variables restantes (control y cooperación) que son las variables que arrojan la tendencia mas positiva dentro de la investigación.

²⁸ Tendencia de la variable con respecto a las preguntas (Ver anexo F)

Objetivos:

Se registra que no existe un programa de inducción y seguimiento a los principios organizacionales por parte del Departamento de Talento Humano ya que se encuentra que el desconocimiento de los objetivos, misión, Visión, políticas empresariales no son conocidas desde un principio por los empleados. Actualmente se tienen unos procedimientos para hacer saber estos principios, pero no cumplen con el verdadero sentido de una cultura organizacional, es por esto que los empleados no tienen claro el fin de estos parámetros; se analiza que el nivel de escolaridad de los empleados de esta Organización es bajo e influye en la captación y entendimiento de estos factores, pero esto no quiere decir que los medios actualmente desarrollados por esta Empresa sean los adecuados teniendo en cuenta la problemática de analfabetismo que esta posee. En consecuencia se puede afirmar que el proceso de inducción al que están sometidos los empleados no esta cumpliendo con los parámetros establecidos ya que se encuentra una deficiencia en la inducción laboral como institucional.

En consecuencia se detecta a la vez que existe una carencia de compromiso en la relación entre empresa y empleados, ya que los incentivos adquiridos por el buen desempeño de los trabajadores, la empresa no tiene establecido claramente un plan para el cumplimiento de estos compromisos. La Empresa es conciente que los incentivos colaboran con el cumplimiento del trabajo, pero últimamente esta responsabilidad es incierta puesto que el cumplimiento de estos incentivos no son efectivos, ocasionando una desmotivación entre los empleados por la incoherencia entre lo prometido y lo cumplido.

Motivación:

Los factores motivacionales que afectan a esta Empresa están divididos de la siguiente manera:

Satisfacción económica laboral: Se detecta una carencia en cuanto al programa de incentivos desarrollados por la Empresa ya que no existen parámetros lo suficientemente bien diseñados para adjudicar dichos incentivos. Lo desarrollado hasta ahora por la Organización expone una elección entre los compañeros y una evaluación por parte de los jefes la cual siempre beneficia a determinadas personas, no existiendo una igualdad para todos los empleados.

Bienestar laboral: En cuanto a los factores motivadores se encuentra la necesidad de implantar programas de bienestar y diversión para los trabajadores de esta Empresa ya que hasta el momento no existen estos planes motivadores que incentiven el trabajo diario dentro de la Organización. En esta Empresa se han desarrollado programas que incentivan el bienestar laboral pero la consecuencia negativa a estos programas ha sido afectada por la falta de organización por parte de la Empresa para la asistencia masiva de los empleados a estos programas.

Superación personal: En Avícola os Cámbulos no existen programas de incentivos al desarrollo de conocimientos laborales y personales, puesto que la Empresa no brinda un apoyo al crecimiento de sus trabajadores, los trabajadores de esta Empresa se ven obligados a continuar con su trabajo de manera monótona y no se interesan por la superación intelectual, esto se puede ver reflejado por el grado de escolaridad del personal operativo de Avícola los Cámbulos, el cual afecta el desarrollo de la actividad económica.

Relaciones Interpersonales:

En consecuencia las relaciones interpersonales en esta Empresa se ven perturbadas por la falta de relaciones humanas entre Jefes y Trabajadores ya que se ejerce simplemente un trato personal netamente técnico, cabe reiterar acá que el papel de preferencias que ejercen algunos Jefes de la Organización genera inconformidad en el ambiente laboral como personal.

El ambiente de trabajo que se respira en esta Organización no es del todo confortable ya que se tienen inconformidades tanto en las relaciones de los empleados, relaciones Jefe empleados y relaciones Gerencia empleados que deteriora la calidad empresarial.

Es ratificante mencionar acá que según el Estilo de Dirección encontrado se observa que las Directivas no tienen una relación muy directa con sus trabajadores lo cual afirma el distanciamiento que existe entre la base de la Organización y las Directivas de esta Empresa.

Toma de Decisiones:

El proceso decisorio de esta Empresa está direccionado desde la alta Gerencia ya que se encuentra que los empleados no se ven en ningún momento involucrados en la toma de decisiones de esta empresa. Se puede establecer que existen dos imposiciones básicas en la toma de decisiones:

La primera: la toma de decisiones está concentrada en la Alta Dirección, sin tomar en cuenta a la base de la Organización es decir que simplemente se imponen órdenes para dar cumplimiento sin tener en cuenta la opinión del trabajador.

La segunda: para las decisiones que tienen que ver con el personal operativo de la Empresa, existen sugerencias o comentarios expuestos por canales de comunicación informales pero en la mayoría de las ocasiones estas sugerencias no son recibidas por la Alta Gerencia.

Liderazgo:

En síntesis se puede decir que la variable de liderazgo de Avícola los Cármbulos está deteriorada por los siguientes factores:

Ausencia de liderazgo en la parte operativa de falta de iniciativa para la solución de problemas que tengan que ver con su trabajo.

El liderazgo ejercido por los Jefes de esta Empresa muchas veces es de manera errónea ya que se practica únicamente con fines laborales dejando a un lado el bienestar de los empleados, a su vez estos ejercen un aborrecimiento a determinados trabajadores excluyen a la totalidad de los mismos lo cual genera inconformidad en aquellas personas que no son beneficiadas.

Es importante tener en cuenta en esta variable que en el contorno estructural de esta Organización las líneas de autoridad no están muy bien definidas para algunos empleados generando cierta confusión de ejercicio de la autoridad.

Esta es una variable que efectivamente se cumple en el ámbito técnico de parte de los Jefes pero carece de una gran ausencia de relaciones humanas para ejercer óptimamente el cargo Directivo.

Comunicación:

Se puede determinar que las consecuencias que generan la inestabilidad de la variable de comunicación en esta Empresa se debe a:

La no existencia de canales de comunicación lo suficientemente bien estructurados, para transmitir información de la base la Organización al nivel Directivo, al igual se presenta deficiencia en la comunicación entre Administración Bogotá y Garagóa.

A su vez la información que fluye del nivel Directivo hacia niveles inferiores no cuenta con unos sistemas adecuados formales, ocasionando con frecuencia pérdida o distorsión de la información; la misión de políticas y procedimientos por parte de la Alta Dirección no asegura la efectiva comunicación. De hecho muchas de las órdenes no se comprenden, llegan incompletas o por canales no formales dentro de la Organización. No se tiene establecido claramente los procedimientos a seguir dentro de la Organización para cualquier trámite igualmente no se tiene instaurado claramente dentro del personal de esta Empresa las condiciones y reglamentaciones de trabajo, puesto que existe un reglamento pero no es muy tomado en cuenta dentro de los trabajadores. No existe un cronograma establecido para reuniones en masa para difundir información al personal.

Los canales instaurados por la Empresa para dar información que beneficie al trabajador no están desarrollados de una forma adecuada y afectan el bienestar del trabajador.

Control:

Es determinante al hablar de control mencionar que existe en la Organización un control que evalúa resultados más no se ejerce un control de seguimiento correctivo que le permita a la Alta Gerencia poder tomar medidas y acoger estrategias que lleven al cumplimiento de la planeación.

Existe una cultura dentro de la Organización que ven esta variable como un factor de desmérito a su labor y no como un agente facilitador del desarrollo económico de la Organización. En la actualidad la empresa está en un proceso de certificación de calidad el cual ha contribuido sustancialmente en el mejoramiento de esta variable pero es importante argumentar que teniendo en cuenta el grado de escolaridad que habita en esta Empresa no es posible llegar a una concientización total sobre el significado y la repercusión que trae ejercer el control necesario para el beneficio y el desarrollo empresarial. Cabe recalcar que si se ejerce una mejor comunicación se establece un mayor control donde se puede ratificar la influencia de las variables negativas aquellas que tienden a la mejora de la Organización.

Cooperación:

Es posible mencionar aquí que esta variable está afectada por algunas discrepancias en las relaciones interpersonales de los trabajadores la cual hace que la cooperación se vea frustrada por el chisme y por los malos entendidos. En cuanto a la cooperación que ejercen los empleados en las actividades de dispersión que organiza la Empresa es claro concluir que este factor negativo está influenciado por el diseño de estas actividades, la cual se aclara en la variable de motivación, se puede analizar que esta es una de las variables que está

influenciada por la tendencia negativa de las otras variables la cual afecta el desarrollo de esta.

7.2 NIVEL DIRECTIVO

Para establecer el tipo de Dirección que se ejerce en Avícola los Cámbulos se recurrió a la Teoría del Comportamiento Organizacional según Rensis Likert, el cual considera que cada empresa es diferente a las demás con un estilo diferente, este autor aporta 4 sistemas administrativos que definen el Estilo de Dirección implantado por la organización basado en variables como: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de decisiones, Objetivos, Control y Relaciones interpersonales.

Estos cuatro sistemas de administración son:

- Autoritario o Correctivo
- Arbitrario o Benevolente
- Consultivo
- Participativo

Teniendo en cuenta este modelo y el desarrollo de la investigación realizada a los Directivos de Avícola los Cámbulos se puede analizar que el Estilo de Dirección implantado por la Alta Dirección en esta Empresa se encuentra en un sistema Arbitrario o Benevolente con una relación en el sistema Consultivo según lo muestra la tendencia de los resultados expuestos en el siguiente Diagrama de Estilo de Dirección.

Tabla 14. Diagrama del estilo de dirección en Avícola Los Cármbulos²⁹

	PREGUNTA	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
L I D E R A Z G O	1. Cuanta seguridad y confianza se muestra en los empleados que usted dirige	Prácticamente ninguna	Poca	Una cantidad sustancial	Mucha
		0%	0%	76%	24%
	2. Que tan libres se sienten los trabajadores para hablar con usted como directivo sobre el trabajo	No muy libres	Con alguna libertad	Bastante libres	Muy libres
		0%	18%	53%	29%
M O T I V A C I O N	3. Con qué frecuencia son recibidas las ideas de los trabajadores y se utilizan en forma constructiva	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia	Con mucha frecuencia
		0%	35%	65%	0%
	4. Se hace uso predominante de:	Terror, amenaza, castigo (Ocasionalmente)	Participación (Algunas veces)	Castigo y participación (Algunas veces)	Recompensa y Participación (Con base en metas fijadas por el grupo)
		0%	59%	0%	41%
C O M U N I C A C I O N	5. Donde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización	En la alta dirección	En la alta y media dirección	A nivel general	En todos los niveles
		0%	93%	29%	18%
	6. Cuanto trabajo en equipo se realiza	Muy poco	Relativamente poco	Una cantidad moderada	Mucho
		6%	47%	6%	41%
D E C I S I O N E S	7. Cuál es la dirección usual del flujo de información	Descendente	Sobre todo descendente	Descendente y ascendente	Ascendente
		6%	0%	59%	35%
	8. Como se acepta la comunicación descendente	Con recelo	Posiblemente con recelo	Con cautela	Con mente abierta
		0%	59%	29%	12%
O B J E T I V O S	9. Que tan precisa es la comunicación ascendente	Usualmente inexacta	Con frecuencia inexacta	Con frecuencia exacta	Casi siempre exacta
		29%	29%	24%	18%
	10. Que tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los empleados	No muy bien	Ligeramente	Bastante bien	Muy bien
		0%	82%	18%	0%
C O N T R O L	11. En qué niveles se toman las decisiones que tienen que ver con el personal	En la alta dirección	En la alta dirección con alguna delegación	En la alta dirección con mayor delegación	En todos los niveles
		24%	41%	0%	35%
	12. Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo	Casi nunca	Ocasionalmente se les consulta	Generalmente se les consulta	Completamente involucrados
		12%	12%	47%	29%
R E L A C I O N E S	13. Contribuye el proceso de toma de decisiones a la motivación	No mucho	Relativamente poco	Contribuye en algo	Contribuye sustancialmente
		59%	0%	6%	35%
	14. Como se establecen las metas organizacionales	Se dictan ordenes	Mediante ordenes pero se solicitan comentarios	Después de haberse emitido se emiten ordenes	Mediante la acción de grupo (excepto en crisis)
		0%	47%	35%	18%
I N T E R	15. Existe resistencia la cumplimiento de las metas	Intensa	Moderada	En algunas ocasiones	Poca o ninguna
		0%	18%	74%	12%
	16. Existe una organización informal que se opone a lo formal	Si	Normalmente	En ocasiones	No tiene las mismas metas que la formal
		6%	53%	41%	0%
A C S I O	17. Considera que esta es una empresa	Informal	Algo informal	Algo formal	Formal
		0%	82%	0%	18%
	18. En donde estan concentradas las funciones de revisión y control	Siempre en la alta dirección	A veces en la alta dirección	Algunas la delegación es moderada en niveles inferiores	Muy compartida
		35%	6%	53%	6%
	19. Como considera el ambiente de trabajo en la empresa	Muy tenso	Tenso	Estable	Agradable
		0%	35%	35%	29%
	20. Como se presentan las relaciones interpersonales entre los directivos	Se acepta a regañadientes con vicios de conflicto	Un trato de aceptación con terror por la línea de autoridad	Un trato cordial con algunas diferencias	Un trato cordial
		0%	0%	94%	6%
		25 50 75 100	25 50 75 100	25 50 75 100	25 50 75 100

²⁹ GRIMORUM LTDA, Ecos, Encuesta de clima organizacional sistematizada [CD ROM]: versión, 1.1 Bogotá,2005.

Según el análisis y el resultado de la investigación se puede observar claramente que en Avícola los Cármbulos se encuentra un Estilo de Dirección Benevolente donde existe una autocracia disimulada, con un grado de delegación por parte de la Alta Dirección en cosas que no son tan importantes, los Directivos siempre están condicionados a la autoridad de la Gerencia para poder tomar una decisión. En cuanto a la comunicación esta se muestra precaria pero se hace creer que existe, los trabajadores contribuyen poco en las decisiones de la Organización pero los Directivos les permiten exteriorizar sus quejas y opiniones aunque la retroalimentación repercute al mínimo sobre las operaciones de la Empresa.

En cuanto a las relaciones interpersonales se determinan que son tolerables se llevan con cordialidad pero con algunas diferencias.

En el clima de Tipo Autoritario Sistema II Autoritario Paternalista existe la confianza entre la Dirección y los subordinados, los castigos y las recompensas juegan con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado. Igualmente corresponden a un Clima Cerrado caracterizado por una Organización Benevolente y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la Empresa. Cabe reasaltar a la vez que el modelo que más se acomoda al estilo de dirección para esta Empresa según la teoría es el Modelo Benevolente como se explicaba anteriormente, pero existe una tendencia en ciertos parámetros que acogen el Modelo Consultivo siendo este un estilo apropiado para la dirección de la empresa con algunas modificaciones tanto en el estilo de dirección como en la base de la Organización.

Lo ideal es que Avícola los Cármbulos Ltda. Se encuentre en los sistemas III y IV que corresponden a un Clima Abierto en donde la Organización se perciba con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

8 PLAN DE MEJORAMIENTO EN AVICOLA LOS CÁMBULOS

Dentro del estudio se encuentra la incidencia negativa que tienen las variables de comunicación, liderazgo, motivación, objetivos, relaciones interpersonales y toma de decisiones en el Clima Organizacional de Avícola los Cámbulos Ltda., por tal motivo se ha desarrollado un Plan de Mejoramiento tomando un conjunto de actividades que se tornan necesarias ejecutarlas dentro de la Organización por cada responsable, para lograr un mejor y óptimo Clima Organizacional, que contribuirá que en Avícola los Cámbulos se disponga de empleados efectivos, comprometidos y capacitados.

Este Plan de Mejoramiento está estipulado a un tiempo de 12 meses como máximo ya que las acciones de mejora para un Clima Organizacional deben ser realizadas de una forma oportuna y eficaz.

El Plan de Mejoramiento que se desarrolla a continuación consta de los siguientes pasos:

- **Factor detectado:**

Es lo que se ha detectado como debilidad en su aplicación dentro de la Organización y el cual se quiere reforzar o mejorar.

- **Que se va a hacer:**

Es como realizar la acción, detallada como un procedimiento.

- **Como se va a hacer:**

Estrategias que se puedan ejecutar para poder conseguir el logro o la mejora del factor detectado y estas se pueden ejecutar como tareas dentro de cada proceso.

- **Cuando se va a hacer:**

Es la importancia del factor detectado, tomado en 4 periodos de tiempo:

Permanente: Donde se debe tener un proceso continuo

Urgente: De uno a tres meses

Importante: De cuatro a seis meses

Necesario: De siete a diez meses

- **Donde se va a hacer:**

Lugar donde se ejecutan las acciones que se proponen

- **Responsable:**

Responde a Quienes, áreas encargadas de ejecutar y dirigir las actividades para el logro de la operación.

- **Indicadores de proceso**

Relación entre variables cualitativa y cuantitativa que permite observar la situación y arrojar la información para establecer el grado de cumplimiento de la operación acción o producto y tomar correctivos necesarios para lograr el éxito deseado.

Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

7.6 VARIABLE OBJETIVOS

Factor detectado: Comunicación de los principios organizacionales y plan de tareas.

ACTIVIDAD 1

Objetivo: Fortalecer el plan de inducción del personal nuevo de la empresa.

Qué se va a hacer	Diseñar un plan de inducción enfocados a los principios organizacionales, destinados al personal nuevo que ingrese a la Organización.
Cómo se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none">• Se dictará una capacitación ilustrativa ejemplarizada a la vida real, haciendo una comparación con el verdadero sentido de una Organización y sus principios.• Se dictará otra charla acompañada con folletos formales, con el cual se dará a conocer el conocimiento técnico de los principios organizacionales de Avícola los Cámbulos Ltda.
Cuándo se va a hacer:	En el momento de ingreso.
Dónde se va a hacer:	En la planta en dónde vayan a ingresar.
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de encuesta sobre principios organizacionales a personal nuevo en un periodo determinado /Personas que ingresan en el periodo determinado.

ACTIVIDAD 2

Objetivo: Capacitar al personal sobre los principios organizacionales.

Que se va a hacer	Taller lúdico donde se explique en que consisten los principios organizacionales de la empresa.
Como se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar capacitaciones por áreas de trabajo ejemplarizadas a la vida real haciendo referencia al verdadero sentido de una organización y sus principios buscando un sentido de pertenencia. • Se dictara otra capacitación a personal técnico y operativo acompañada con folletos formales, con el cual se dará a conocer el conocimiento técnico de los principios organizacionales y el sentido de pertenencia. • Desarrollar una actividad en la que los operarios se organicen en grupos y estos establezcan una organización virtual donde se tomen el papel de directivo de la empresa y se establezcan los principios organizacionales de la misma y se fortalezca el sentido de pertenencia. • Refrigerio y actividad integración por parte de la gerencia para los empleados que participaron según el área en la que se este desarrollando el taller.
Donde se va a hacer:	En cada áreas de trabajo
Responsable:	Jefes de áreas en coordinación con el Director de Recursos Humanos
Indicadores de proceso	Evaluación programada a los empleados que participaron en el taller/ Total de empleados por áreas

7.2 VARIABLE MOTIVACION

Factor detectado: Satisfacción económica laboral.

ACTIVIDAD 3

Objetivo: Mejorar los planes de incentivos.

Qué se va a hacer	Reestructurar el Plan de Incentivos implantados por la Organización.
Cómo se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar unos formatos de evaluación escritas a nivel masivo e individual, donde se establezcan los parámetros a valorar para determinar el personal a incentivar.• Aplicar esta evaluación por núcleos de trabajo entre los empleados y los respectivos jefes de cada área. (Mensual)• Recopilación de evaluaciones tanto de jefes como de empleados.• Evaluación por parte del responsable para determinar las personas que amerite los incentivos.
Cuándo se va a hacer:	Permanente
Dónde se va a hacer:	En las diferentes plantas de la Organización.
Responsable:	Director de Talento Humano
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Total de personas de la empresa/ Número de personas incentivadas en el periodo.

Factor detectado: Bienestar

ACTIVIDAD 4

Objetivo: Recrear a los trabajadores en áreas fuera de su trabajo habitual.

Qué se va a hacer	Paseos y encuentros sociales.
Cómo se va a hacer:	<p>Un diseño de Programas de Recreación en conjunto con la Caja de Compensación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Diseñar un Plan de Vacaciones Recreativas en conjunto con la Caja de Compensación para los hijos de los empleados cerca al lugar de residencia.• Desarrollar un programa donde se le de la facilidad de financiación al trabajador para acceder a vacaciones en los diferentes sitios de recreación que la Caja de Compensación posea programadas por la Empresa.• Programar anualmente en un día no laboral un paseo empresarial de fin de año.
Cuándo se va a hacer:	Urgente
Dónde se va a hacer:	En los diferentes sitios de recreación establecido para cada actividad.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none">• Director de Talento Humano• Supervisor de Salud Ocupacional• Caja de Compensación
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Personal con acceso a programas recreativos/ Total de personas.• Requerimiento de Planes de Vacaciones/Total de planes. Diseñados.

ACTIVIDAD 5

Objetivo: Fortalecer la integración de los trabajadores.

Qué se va a hacer	Campos o espacios, Torneos, campeonatos y patrocinio.
Cómo se va a hacer:	<p>Diseño de programas deportivos diseñados de tal manera que no intervenga con las labores diarias de los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ubicar espacios para el desarrollo de actividades.• Organizar torneos y competencias deportivas que no interfiera en las labores diarias de trabajo.• Buscar apoyo logístico para el desarrollo de estas actividades en empresas privadas de la zona.
Cuándo se va a hacer:	Urgente
Dónde se va a hacer:	En los diferentes sitios de recreación establecido para cada actividad.
Responsable:	Supervisor de Salud Ocupacional y Coordinador Administrativo y Logístico.
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Número de medallas obtenidas/ numero de participación de campeonatos.• Número de personas integrantes de equipos/Total de personal.

ACTIVIDAD 6

Objetivo: Mejorar las dotación del personal.

Qué se va a hacer	Estudio, encuestas, inventario físico.
Cómo se va a hacer:	Análisis de dotación laboral para el personal en cuanto a equipos e instalaciones locativas.
Cuándo se va a hacer:	Necesario
Dónde se va a hacer:	En todos los sitios de trabajo que tenga esta Empresa.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none">• Director de Talento Humano• Coordinador administrativo y logístico
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Dotación entregada/ Total del personal• Solicitudes atendidas/ Total de solicitudes

ACTIVIDAD 7

Objetivo: Evaluar la salud de los trabajadores.

Qué se va a hacer	Vacunación
Cómo se va a hacer:	Brigadas de salud <ul style="list-style-type: none"> • Se estimara un día por núcleo de trabajo, brigadas de salud para el trabajador y su familia. • Se planeará controles trimestrales de brigadas de salud.
Cuándo se va a hacer:	Necesario
Dónde se va a hacer:	Donde estén concentrados los núcleos de trabajo.
Responsable:	Jefe de Talento Humano y EPS
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Personal atendido en programas preventivos/ Total del personal.

ACTIVIDAD 8

Objetivo: Establecer incentivos no monetarios.

Qué se va a hacer	Crear Plan de Incentivo Laboral.
Cómo se va a hacer:	<p>Crear comités, convenios y estudios para evaluar las necesidades del personal.</p> <ul style="list-style-type: none">• La Empresa deberá evaluar aquellos incentivos no monetarios que motive al trabajador, desarrollando un programa donde se le facilite al trabajador elementos del hogar que necesiten, este programa se facilitará con la adjudicación del elemento requerido sin ningún costo de financiación, haciendo deducciones mensuales como estime el trabajador.
Cuándo se va a hacer:	Importante
Dónde se va a hacer:	En todas las dependencias de la Organización.
Responsable:	Director de Talento Humano
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Solicitudes atendidas/Total de solicitudes

ACTIVIDAD 9

Objetivo: Evaluar la calidad del servicio en entidades prestadores de salud, cajas y riesgos profesionales.

Qué se va a hacer:	Generar bienestar para los trabajadores para el mejoramiento de los servicios de salud, Caja de Compensación y ARP por parte de las entidades prestadoras de estos servicios.
Como se va a hacer:	<p>Evaluación y análisis de las entidades prestadoras de servicios de salud, Caja de Compensación y Riesgos Profesionales para el mejoramiento de estos servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijar parámetros de evaluación • Clasificar las informidades de los trabajadores de servicio prestado, según los parámetros a evaluar. • Determinar las debilidades y fortalezas de estas entidades y sugerir un cambio si lo amerita.
Cuándo se va a hacer:	Necesario
Dónde se va a hacer:	En toda la Organización.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Director de Recursos Humanos
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Número de inconformidades recibidas/ Número total de inconformidades solucionadas. • Factores detectados/Número total de factores solucionados.

Factor detectado: Superación personal

ACTIVIDAD 10

Objetivo: Capacitar al personal que lo requiera.

Qué se va a hacer	Estudio de hojas de vida, encuestas y análisis de puestos de trabajo y diseño de capacitaciones.
Cómo se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none">• Identificar necesidades de capacitación y atender necesidades requeridas.• Gestionar la consecución de los programas de capacitación que los empleados requieran por medio de Entidades Gubernamentales.• Establecer convenios en la zona para poder brindar estas capacitaciones.• Seguimiento al impacto de la capacitación.
Cuándo se va a hacer:	Necesario
Dónde se va a hacer:	En los lugares establecidos para la capacitación.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none">• Director de Talento Humano• Director de Calidad
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones realizadas/ Total de personas.• Solicitudes de convenios atendidos/ total de solicitud de convenios.• Concentración de necesidades de capacitación/ Necesidades de programas en el plan.• Valor del recuso asignado/ total de presupuesto.• Aporte de mejoramientos presentados/Número de capacitaciones recibidas.

ACTIVIDAD 11

Objetivo: Capacitar a núcleos familiares.

Qué se va a hacer	Apoyo y capacitación a los núcleos familiares
Cómo se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades de capacitación y atender necesidades requeridas. • Garantizar por medio de apoyo estatal la educación de los miembros de la familia en localidades donadas por la Organización • Establecer convenios en la zona para poder brindar estas capacitaciones.
Cuándo se va a hacer:	Necesario
Dónde se va a hacer:	Instituciones cerca del lugar de trabajo.
Responsable:	Director de Talento Humano
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones realizadas/ Total de personas inscritas en el programa. • Concentración de necesidades de capacitación/ Necesidades de programas en el plan. • Valor de recuso asignado/ total de presupuesto.

7.3 VARIABLE DE RELACIONES INTERPERSONALES

Factor detectado: Relaciones Humanas

ACTIVIDAD 12

Objetivo: Capacitar al personal directivo.

Qué se va a hacer	Conferencia a los Directivos y Jefes sobre relaciones humanas.
Cómo se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none">• Establecer el personal idóneo para estas charlas.• Fijar el cronograma de actividades para el desarrollo de las conferencias
Cuándo se va a hacer:	Urgente
Dónde se va a hacer:	En Garagóa Boyacá y Administración Bogotá
Responsable:	Gerente general en coordinación del Director de Talento Humano.
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Personal directivo capacitado/Total de directivos.• Aportes de mejoramiento en Relaciones Humanas/Numero de capacitaciones recibidas.

Factor detectado: Ambiente de trabajo.

ACTIVIDAD 13

Objetivo: Instituir actividades de integración.

Qué se va a hacer	Actividades de integración.
Cómo se va a hacer:	<p>Se establecerán por áreas de la Empresa y núcleos de trabajo la celebración de actividades conmemorativas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se establecerá un cronograma de fechas de celebración en cada área de la empresa.• Se conformaran comités en los cuales estén involucrados trabajadores y jefes para la Organización de tal evento.• Crear un fondo con aportes de los trabajadores y jefes para la financiación de dichas celebraciones.• Se realizará la celebración cada último viernes de cada mes.
Cuándo se va a hacer:	Permanente
Dónde se va a hacer:	En los diferentes sitios destinados por cada área de la Empresa.
Responsable:	Jefe de Área
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Celebraciones realizadas/Total de empleados

ACTIVIDAD 14

Objetivo: Optimizar horarios de trabajo.

Qué se va a hacer	Implementar un horario flexible.
Cómo se va a hacer:	<p>Una política empresarial que autorice a los empleados a que, dentro de ciertos límites y parámetros se pueda modificar su hora de entrada y salida, a fin de adecuarla a sus necesidades y deseos individuales.</p> <ul style="list-style-type: none">• Reunión entre jefes y empleados para establecer cuáles son las necesidades.• Realizar una evaluación por parte del responsable y establecer el pro y el contra de las necesidades requeridas.• Hacer un cronograma laboral donde exista la rotación del personal para implementar el horario flexible.
Cuándo se va a hacer:	Permanente
Dónde se va a hacer:	En el Área Operativa
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Necesidades recopiladas/Rotación del horario flexible

7.4 VARIABLE DE TOMA DE DECISIONES

Factor detectado: Participación en la toma de decisiones.

ACTIVIDAD 15

Objetivo: Reformar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Cómo se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none">• Notificar según el área que corresponda los problemas encontrados.• Identificar las causas del problema y recopilar todos los datos importantes de dichas causas.• Búsqueda de ideas tentativas y posibles para la solución del problema, es decir una lluvia de ideas.• Generación de la búsqueda de soluciones.• Dónde se supone la identificación de evaluación de cursos tentativos de acción y decisión de cómo poner en práctica el curso de la acción elegida. Esta búsqueda de soluciones se basará en el análisis, juicio y crítica para poder tomar las decisiones.
Cuándo se va a hacer:	Permanente
Dónde se va a hacer:	En todas las áreas de la Organización.
Responsable:	Jefe de cada área y Gerencia General.
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Problemas encontrados /Problemas solucionados• Sugerencias dadas/Sugerencias aceptadas.• Participación de los empleados/las soluciones aceptadas.

7.5 VARIABLE DE LIDERAZGO

Factor detectado: Fortalecer el papel de los líderes

ACTIVIDAD 16

Objetivo: Fortalecer el papel de los líderes.

Qué se va a hacer	Talleres, encuestas y entrevistas
Cómo se va a hacer:	<p>Identificar los líderes dentro de Avícola los Cámbulos</p> <ul style="list-style-type: none">• Clasificar las personas que tienen las aptitudes y actitudes necesarias para poder llegar a ser un líder del núcleo de trabajo.• Taller donde se evalúe las capacidades de estas personas.• Entrevista de las personas las cuales han tenido un proceso meritario.• Publicación de las personas elegidas como líderes.
Cuándo se va a hacer:	Urgente (anual)
Dónde se va a hacer:	En todas las áreas de trabajo de la Empresa.
Responsable:	Director de Talento Humano
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Líderes identificados/Numero total de personas aprobadas

ACTIVIDAD 17

Objetivo: Generar iniciativas de liderazgo en los trabajadores.

Qué se va a hacer	Sensibilización sobre liderazgo y valores.
Cómo se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none">• Conferencias, reuniones empresariales donde se fortalezca las capacidades de liderazgo.
Cuándo se va a hacer:	Importante
Dónde se va a hacer:	En todas las áreas de trabajo de la Empresa.
Responsable:	Director de Talento Humano
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Personal con conocimiento de liderazgo y valores/ Total del personal.• Asistencia de personas/Total de reuniones.

7.6 VARIABLE DE COMUNICACIÓN

Factor detectado: Fortalecer canales de comunicación

ACTIVIDAD 18

Objetivo: Diseñar canales óptimos de comunicación

Qué se va a hacer	Definir canales de comunicación.
Cómo se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none">• Hacer un análisis de las necesidades para escoger los mejores canales de comunicación según los requerimientos.• Informar a toda la Organización de los canales destinados según sea el tipo de información.
Cuándo se va a hacer:	Necesario
Dónde se va a hacer:	En toda la Organización.
Responsable:	Director de Sistemas de Información
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Canales de comunicación definidos/Total de canales de comunicación.• Número de canales de información /Tipo de canales de información.

ACTIVIDAD 19

Objetivo: Establecer mejores medios de información.

Qué se va a hacer	Fortalecer los medios de información.
Cómo se va a hacer:	Tener carteleras bien diseñadas con información de interés para los empleados y de la organización por área de trabajo.
Cuándo se va a hacer:	Permanente
Dónde se va a hacer:	En todas las áreas de la Organización.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador plan de mejoramiento continuo • Supervisor de Salud Ocupacional.
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Información publicada/Total de información. • Número de carteleras establecidas/ Numero total de áreas.

ACTIVIDAD 20

Objetivo: Instaurar sistemas de información.

Qué se va a hacer	Implementar un sistema de información y consulta.
Cómo se va a hacer:	<p>Se implementará un Sistema de Información para toda la Organización por medios informativos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un software que se adapte a las necesidades de comunicación de la Empresa.• Acondicionar todos los equipos de cómputo existentes en la Organización para interconectarlos a la red de información (Intranet).
Cuándo se va a hacer:	Urgente
Dónde se va a hacer:	A nivel Directivo
Responsable:	Director de Sistemas de Información
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Número de personas con servicio de Internet/Total de personas• Software con licencia/Software en servicio.• Valor de adquisición de equipos/Valor de presupuesto asignado• Equipos sistematizados en servicios/ Total de personas.• Temas institucionales consultados/Total de consultas realizadas.

ACTIVIDAD 21

Objetivo: Implantar medios alternativos de información.

Qué se va a hacer	Buzón de sugerencias
Cómo se va a hacer:	<p>Establecer un buzón de sugerencias donde sean recibidas todas las inquietudes y aportes de los diferentes temas por parte de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un formato de sugerencias. • Evaluación de las sugerencias encontradas dentro de los buzones. • Dar una respuesta formal a las sugerencias.
Cuándo se va a hacer:	Permanente
Dónde se va a hacer:	En toda la Organización.
Responsable:	Directores de cada área.
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Número de sugerencias recibidas /Número de sugerencias aceptadas.

ACTIVIDAD 22

Objetivo: Generar metas y objetivos de trabajo por áreas.

Qué se va a hacer	Reuniones, Boletines informativos.
Cómo se va a hacer:	Por área, se debe establecer una reunión semanal por núcleo de trabajo donde se generen metas y objetivos en un determinado tiempo.
Cuándo se va a hacer:	Permanente
Dónde se va a hacer:	En todas las áreas de la Organización.
Responsable:	Jefes de área
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">• Reuniones efectuadas/Reuniones programadas.

Con el Plan de Mejoramiento propuesto se pretende alcanzar en el actual y futuro personal de esta Empresa:

- Un involucramiento total del personal al verdadero sentido de la Organización, sus políticas, principios, metas y objetivos direccionados al beneficio que se encuentra al momento de cumplir estos parámetros, para el bienestar de la Empresa y sus empleados, es decir encontrar un grado de pertenencia en todos los miembros de la Organización.
- Un personal motivado por su buena remuneración y con unos incentivos acordes a su trabajo, donde todos aquellos incentivos sean pagos oportunamente y donde estos, estén acordes con los parámetros de evaluación fijados por la Organización.
- Una Organización donde predomine el bienestar laboral generando espacios de dispersión para los trabajadores, óptimas condiciones de trabajo, superación personal e incentivos para los empleados.
- Unas excelentes relaciones humanas entre Trabajadores y Jefes donde estos dos interactúen con un mismo propósito para beneficio de la Organización, además establecer el desarrollo de unas buenas relaciones interpersonales entre los individuos que conforman esta Organización desarrollando un óptimo ambiente de trabajo para el desarrollo de las actividades de esta Empresa.
- Involucrar a todos los niveles de la Organización en la toma de decisiones de esta Empresa, para generar así una participación activa de todos los individuos que componen esta Empresa para la efectiva y correcta toma de decisiones.
- Generar un liderazgo positivo entre los trabajadores de la Empresa para que los miembros de la Organización se desempeñen a su máximo nivel y los líderes instaurados sean tenidos en cuenta para la toma de decisiones.
- Alcanzar una comunicación óptima dentro de la Organización donde los emisores como receptores tengan una clara información con una buena

retroalimentación y los canales descendentes, ascendentes y horizontales sean los más adecuados para transmitir la información.

- Mejorar la calidad de vida de los empleados de la organización en aras de un mejor ordenamiento personal.
- Evitar a futuro un desarrollo de inconformismo laboral o sindical que afecte la organización y la estabilidad de sus empleados.
- Lograr en un futuro cercano con estas directrices, la optimización de los procesos de producción y a la vez elevar las curvas de productividad.

9 PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA AVICOLA LOS CÁMBULOS LTDA

Teniendo en cuenta las acciones planteadas en el Plan de Mejoramiento, se presenta el siguiente Presupuesto de Gastos para Avícola los Cámbulos Ltda. La presentación de este presupuesto esta encaminado a suministrar una idea global de todas aquellas acciones de mejoramiento encaminadas al mejor desarrollo de la Organización.

PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES

MATERIALES	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
ACTIVIDAD 1			
Folletos	212	\$ 500	\$ 106.000
Papelería			
Resmas	2	\$ 10.000	\$ 20.000
Esferos	212	\$ 500	\$ 106.000
Marcadores	30	\$ 1.000	\$ 30.000
Refrigerio	212	\$ 1.500	\$ 318.000
TOTAL			\$ 580.000
ACTIVIDAD 2			
Folletos inventario	100	\$ 500	\$ 50.000
TOTAL			\$ 50.000
ACTIVIDAD 3			
Papelería			
Formatos de Evaluación	230*12 meses =2760	\$ 100	\$ 276.000

Formatos de Evaluación Final	2.760	\$ 100	\$ 276.000
TOTAL			\$ 552.000
ACTIVIDAD 4			
Vacaciones Recreativas:		\$ 35.000	
Valor cubierto por la Empresa	0	\$ 10.500	
Numero. de niños (2 por empleado)	460	\$ 10.500	\$ 4.830.000
Paseos	230	\$ 35.000	\$ 8.050.000
TOTAL			\$ 12.880.000
ACTIVIDAD 5			
Alquiler de campos			
Microfútbol y Baloncesto	8 meses	\$200.000 mes	\$ 1.600.000
Tejo	8 meses	\$100.000 mes	\$ 800.000
Rana	2 unid	\$ 80.000	\$ 160.000
Trofeos	8	\$ 80.000	\$ 640.000
Medallas	32	\$ 8.000	\$ 256.000
Uniformes	230	\$ 20.000	\$ 4.600.000
Balones	4	\$ 50.000	\$ 200.000
TOTAL			\$ 8.256.000
ACTIVIDAD 6			
Formatos de Inventario	200	\$ 100	\$ 20.000
TOTAL			\$ 20.000
ACTIVIDAD 12			
Charla y seguimiento	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
TOTAL			\$ 3.000.000
ACTIVIDAD 15			
Formatos de papelería (inventario)	200	\$ 100	\$ 20.000

TOTAL			\$ 20.000
ACTIVIDAD 16			
Formatos de papelería (inventario)	200	\$ 100	\$ 20.000
TOTAL			\$ 20.000
ACTIVIDAD 18			
Papelería formatos de comunicación(inventario)	500	\$ 100	\$ 50.000
TOTAL			\$ 50.000
ACTIVIDAD 19			
Carteleras	5	\$ 100.000	\$ 500.000
Papelería	500	\$ 100	\$ 50.000
TOTAL			\$ 550.000
ACTIVIDAD 20			
Adquisición y mantenimiento de Equipos de Sistemas de Información			
Software	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Acondicionamiento Técnico	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Red Internet e Intranet	12 meses	\$ 400.000	\$ 4.800.000
TOTAL			\$ 16.800.000
ACTIVIDAD 21			
Formatos Papelería (inventario)	300	\$ 100	\$ 30.000
TOTAL			\$ 30.000
ACTIVIDAD 22			
Formatos Papelería (inventario)	500	\$ 100	\$ 50.000
TOTAL			\$ 50.000
TOTAL			\$ 42.858.000
Imprevistos 5%			\$ 2.142.900
TOTAL PRESUPUESTO			\$ 45.000.900

**PRESUPUESTO GENERAL DE GASTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO
PARA LA EMPRESA AVICOLA LOS CÁMBULOS LTDA**

OPERACIÓN	VALOR
Suministro de formas continuas ³⁰ Otros implementos de oficina ³¹ TOTAL	 \$1.604.000
Programas de Recreación: ³² TOTAL	 \$ 12.880.000
Diseño de Programas Deportivos: Alquiler de campos ³³ Implementos deportivos ³⁴ TOTAL	 \$ 8.256.000
Adquisición y mantenimiento de Equipos de Sistemas de Información: ³⁵ TOTAL	 \$16.800.000
Capacitación a personal Directivo ³⁶ TOTAL	 \$3.000.000
Refrigerios TOTAL	\$ 318.000 \$318.000
TOTAL Imprevistos 5 % TOTAL PRESUPUESTO	 42.858.000 2.142.900 \$45.000.900

³⁰ Corcas editores Ltda., departamento de ventas

³¹ Papelería Romano Ltda., departamento de ventas

³² Internet:<<http://www.compensar.com/>>

³³ Alcaldía de Garagoa Boyacá

³⁴ Almacenes Bustamante., punto de venta

³⁵ Sistemas Informáticos Tao Ltda., departamento de ventas

³⁶ Adecco Colombia S.A, Servicio al cliente

Para el presupuesto planteado se debe tener en cuenta:

- Las charlas planteadas en el Plan de Mejoramiento en lo que corresponde a la inducción y talleres lúdicos serán dictados por personal de la Empresa el cual no generaría gasto adicional al presupuesto.
- La reestructuración del Programa de Incentivos planteado en el Plan de Mejoramiento no generará gastos adicionales que se tengan en cuenta en este presupuesto, ya que la Empresa cuenta actualmente con este plan de incentivos y los gastos que generan están dentro de lo presupuestado por Avícola los Cámbulos.
- El Programa de Capacitación en relación a la educación formal se basa en una financiación por parte de la Empresa a aquellos programas que hayan resultado dentro de la evaluación propuesta, más no el pago total de la educación.
- Los Convenios para la educación del personal son de carácter gubernamental por medio de las entidades educativas, lo cual no generarían ningún gasto adicional al presupuesto.

10 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

La fuente de los recursos para la financiación del plan de mejoramiento y en consecuencia el presupuesto planteado, se basa en un aumento porcentual estimado de las ventas de la compañía y una disminución porcentual de los costos totales de producción teniendo en cuenta la inflación cubriendo así el valor presupuestado en un año.

El plan de mejoramiento se piensa poner en marcha en el año 2006 como se muestra en la Tabla 12; los efectos de recuperación de la inversión no se verán reflejados en este periodo, si no en el año posterior a la ejecución de las actividades propuestas.

Para tal efecto se presupuestaron los años 2006 y 2007 teniendo en cuenta, proyecciones en ventas suministradas por la empresa para el año 2005 del 12% anual y un aumento de costos basados en la inflación del 5% anual.

Con el plan de mejoramiento se plantea que la empresa incrementará sus ventas mensualmente en 1% y a su vez reducirá sus costos en 1% ya que se estima que con la puesta en marcha de estas actividades van a surgir cambios en la actitud en el desarrollo del trabajo de las personas y el funcionamiento de la Organización.

En consecuencia se considera que las ventas tendrán un porcentaje de aumento ya que:

- Al mejorar los canales de comunicación habrá una mejor fluidez de la información y se podrá acaparar un mayor porcentaje de las necesidades de los clientes.

- Teniendo más comprometido el personal a la razón social de la organización se producirá un mejor producto de calidad mejorando la satisfacción del cliente.
- Si el personal dentro de la organización esta mas involucrado en la toma de decisiones se generará un mejor direccionamiento para el desarrollo de la organización siendo oportunos dentro del mercado.
- Ejerciendo un mejor liderazgo dentro de la organización, surgirán mayores y mejores planes de trabajo encaminados al incremento de las ventas.

Se estima que los costos sufrirán una disminución ya que:

- Habrá un aumento en la productividad del personal debido a que estos se sentirán mas motivados en su trabajo, pues sus incentivos salariales y motivacionales son mejores y desarrollaran de forma eficiente y eficaz sus labores.
- Los canales de comunicación entre las áreas de la organización serán más estructurados y no se cometerán errores dentro del ciclo de producción que genere costo alguno.
- Se generara un mayor trabajo en grupo dentro de la organización mejorando la eficacia y eficiencia en el proceso productivo.
- Teniendo un liderazgo positivo entre los miembros de la empresa se asignaran mejor las tareas y responsabilidades generado un aprovechamiento optimo en el desarrollo de la producción.

Tabla 15.Cronograma de actividades Plan de Mejoramiento

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Actividad 1	580.000												580.000
Actividad 2	50.000												50.000
Actividad 3	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000	552.000
Actividad 4						4.830.000						8.050.000	12.880.000
Actividad 5	160.000	5.548.000	300.000	300.000	300.000	-	-	748.000	300.000	300.000	300.000		8.256.000
Actividad 6							20.000						20.000
Actividad 12		1.500.000						1.500.000					3.000.000
Actividad 15	20.000												20.000
Actividad 16			20.000										20.000
Actividad 18							50.000						50.000
Actividad 19	550.000												550.000
Actividad 20	12.400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	16.800.000
Actividad 21			30.000										30.000
Actividad 22			50.000										50.000
TOTAL	13.806.000	7.494.000	846.000	746.000	746.000	5.276.000	516.000	2.694.000	746.000	746.000	746.000	8.496.000	42.858.000
Inprevistos	178.575	178.575	178.575	178.575	178.575	178.575	178.575	178.575	178.575	178.575	178.575	178.575	2.142.900
TOTAL EGRESO	13.984.575	7.672.575	1.024.575	924.575	924.575	5.454.575	694.575	2.872.575	924.575	924.575	924.575	8.674.575	45.000.900

Tabla 16. Proyección en ventas año 2005³⁷

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas en millones de pesos	2.113.740.041	1.978.550.637	2.176.271.111	1.852.194.675	2.204.064.256	1.810.812.391	1.847.915.648	1.831.556.607	2.197.304.736	2.386.344.984	1.977.499.156	1.456.550.440
Costos Totales	1.900.466.350	1.778.917.386	1.956.688.115	1.665.310.580	1.981.676.966	1.628.103.716	1.661.463.301	1.646.754.867	1.975.599.473	2.145.565.800	1.777.971.998	1.309.586.347
Margen en ventas	213.273.691	199.633.251	219.582.997	186.884.095	222.387.290	182.708.675	186.452.346	184.801.740	221.705.263	240.779.184	199.527.158	146.964.093

Tabla 17. Proyección en ventas año 2006

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas en millones de pesos	2.116.721.281	1.981.341.205	2.179.340.546	1.854.807.028	2.207.172.890	1.813.366.379	1.850.521.967	1.834.139.853	2.200.403.836	2.389.710.709	1.980.288.241	1.458.604.773
Costos Totales	1.901.246.321	1.779.647.471	1.957.491.159	1.665.994.040	1.982.490.266	1.628.771.906	1.662.145.183	1.647.430.712	1.976.410.279	2.146.446.362	1.778.701.696	1.310.123.814
Margen en ventas	215.474.961	201.693.733	221.849.387	188.812.989	224.682.624	184.594.473	188.376.784	186.709.141	223.993.557	243.264.347	201.586.545	148.480.959

Tabla 18. Proyección en ventas año 2007 con los efectos del plan de mejoramiento

Ventas en millones de pesos	2.119.706.726	1.984.135.708	2.182.414.310	1.857.423.067	2.210.285.909	1.815.923.969	1.853.131.961	1.836.726.742	2.203.507.308	2.393.081.181	1.983.081.259	1.460.662.004
(Crecimiento real en ventas \$)	2.119.707	1.984.136	2.182.414	1.857.423	2.210.286	1.815.924	1.853.132	1.836.727	2.203.507	2.393.081	1.983.081	1.460.662
Costos Totales	1.902.026.611	1.780.377.857	1.958.294.533	1.666.677.780	1.983.303.900	1.629.440.370	1.662.827.344	1.648.106.834	1.977.221.417	2.147.327.285	1.779.431.693	1.310.661.502
Ahorros por menor costo	1.902.027	1.780.378	1.958.295	1.666.678	1.983.304	1.629.440	1.662.827	1.648.107	1.977.221	2.147.327	1.779.432	1.310.662
Margen en ventas	217.680.115	203.757.852	224.119.776	190.745.286	226.982.009	186.483.599	190.304.618	188.619.908	226.285.890	245.753.896	203.649.567	150.000.502

Tabla 19. Parámetros de proyección

Crecimiento ventas Demanda	100,100%
Crecimiento ventas precio	100,041%
Crecimiento demanda	0,100%
Desminución en costos	0,100%

³⁷ AVICOLA LOS CÁMBULOS, Área de Talento Humano, Bogotá

Tabla 20. Flujo de fondos proyectado

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Aumento en Ventas (Por programas)	2.119.707	1.984.136	2.182.414	1.857.423	2.210.286	1.815.924	1.853.132	1.836.727	2.203.507	2.393.081	1.983.081	1.460.662
Disminución en costos (productividad)	1.902.027	1.780.378	1.958.295	1.666.678	1.983.304	1.629.440	1.662.827	1.648.107	1.977.221	2.147.327	1.779.432	1.310.662
INGRESOS (por los programas)	4.021.733	3.764.514	4.140.709	3.524.101	4.193.590	3.445.364	3.515.959	3.484.834	4.180.729	4.540.408	3.762.513	2.771.324
Costo de los programas propuestos	13.984.575	7.672.575	1.024.575	924.575	924.575	5.454.575	694.575	2.872.575	924.575	924.575	924.575	8.674.575
FLUJO NETO DE LOS PROGRAMAS	-9.962.842	-3.908.061	3.116.134	2.599.526	3.269.015	-2.009.211	2.821.384	612.259	3.256.154	3.615.833	2.837.938	-5.903.251

Tabla 21 Recuperación de la inversión

MES	INVERSION	ABONO INVERSION	SALDO INVERSION
Inversión inicial	45.000.900	0	45000900
Enero	45.000.900	4.021.733	40.979.167
Febrero	40.979.167	3.764.514	37.214.653
Marzo	37.214.653	4.140.709	33.073.944
Abril	33.073.944	3.524.101	29.549.843
Mayo	29.549.843	4.193.590	25.356.254
Junio	25.356.254	3.445.364	21.910.889
Julio	21.910.889	3.515.959	18.394.930
Agosto	18.394.930	3.484.834	14.910.096
Septiembre	14.910.096	4.180.729	10.729.368
Octubre	10.729.368	4.540.408	6.188.959
Noviembre	6.188.959	3.762.513	2.426.446
Diciembre	2.426.446	2.426.446	-

Tabla 22. Tiempo de recuperación

Saldo de la inversion	2.426.446
Ingreso en el mes	2.771.324
Ingreso diario	92.377
Numero de días cancelar la inversion	26,267

11 meses y 27 días

Teniendo en cuenta la proyección realizada para el año 2007 y los ingresos del plan de mejoramiento se realizó un flujo de fondos en el cual se especifican los valores aportados por cada rubro (incremento en ventas y disminución en costos) y de igual manera se muestra el costo mensual por el plan de mejoramiento, (Ver Tabla 20) para así cubrir la inversión planteada en el presupuesto.

Se puede observar en el flujo de fondos (Ver tabla 21) que si se quisiera recuperar la inversión mes a mes, en algunos periodos existiría un déficit y en otros meses existiría un superávit, es decir en algunos meses los ingresos superarían los gastos; para tal efecto se plantea la recuperación de la inversión aportando el total de los ingresos al saldo de la inversión (Ver Tabla 21) de esta forma la inversión tendría un tiempo de recuperación de 11 meses y 27 días. (Ver tabla 22)

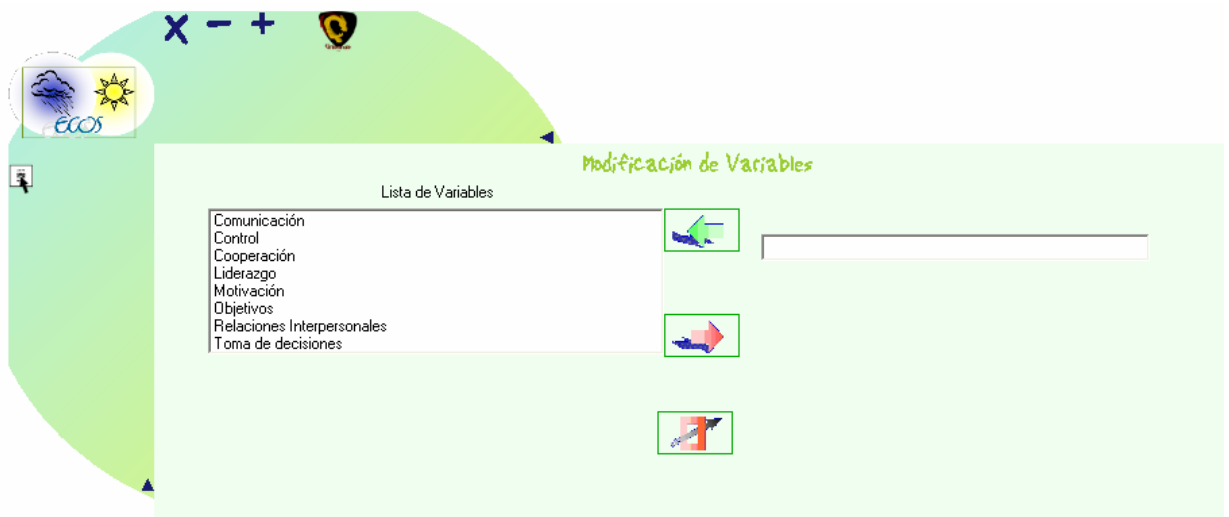
Se puede analizar que el total del costo de la inversión es de \$45.000.900 y el incremento planteado en un año es de \$45.345.775 lo cual deja ver que el dinero que aporta dicho programa es superior a la inversión dejando un superávit de \$ 344.877.

11 PROGRAMA DE TABULACION DE INFORMACION –ECOS-

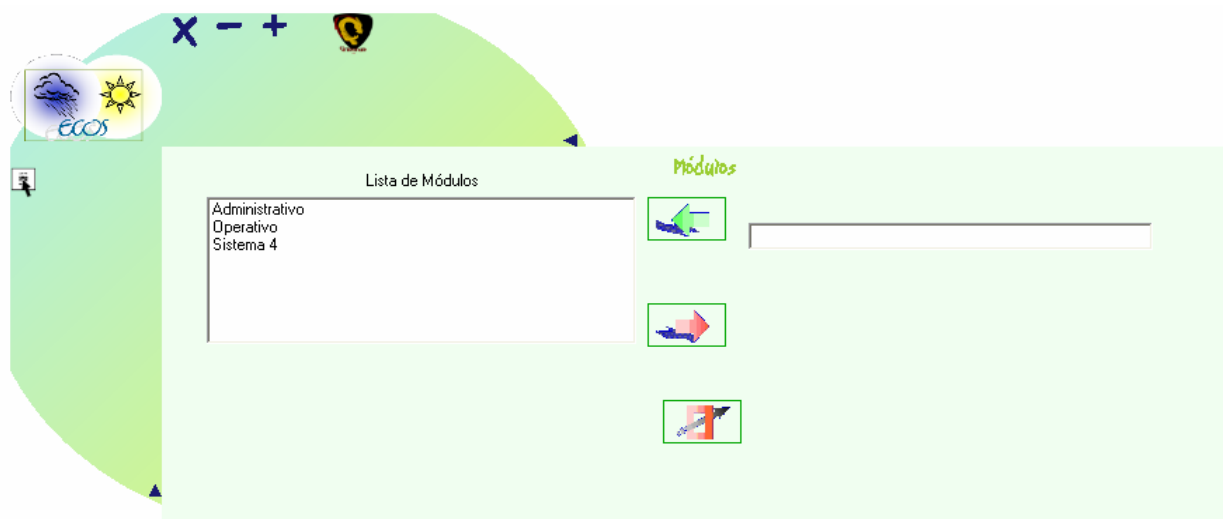
El programa que se utilizó para la tabulación de la información, del estudio de Clima organizacional en Avícola los Cármbulos fue diseñado por la empresa Grimorum Soluciones Empresariales Ltda., el programa al que se hace referencia se llama ECOS “Encuesta de Clima organizacional sistematizada” el cual maneja una serie de ventanas las cuales permite personalizar el programa de acuerdo a las necesidades de la evaluación. A continuación se explicará el funcionamiento de cada una de ellas.



Para personalizar el programa se accede a la venta correspondiente a la base de las preguntas. En la cual se ingresa las variables que se quieren evaluar en el estudio y haciendo doble clic con el Mouse en el nombre, a una breve descripción de cada una de ellas



A continuación se ingresan los módulos que se van a evaluar, es decir área operativa, área administrativa etc. En cada modulo aparecen las preguntas relacionadas. A continuación se muestra la ventana correspondiente a los módulos.



Después de tener las variables y los módulos se ingresan las preguntas del cuestionario llenado todos los datos que se quieren evaluar con la pregunta, por ejemplo ¿Que clase de pregunta es? Abierta, cerrada, escala, porcentaje, valor

numérico ¿Qué variable esta evaluando? Liderazgo, comunicación, toma de decisiones, control, objetivos, relaciones interpersonales entre otras ¿A qué modulo corresponde la pregunta? Operativo o administrativo; descriptores de búsqueda y observaciones. En la siguiente imagen se muestra los detalles de las preguntas

Cuando ya están ingresadas las preguntas se inicia el proceso de definición de la encuesta que se va a utilizar en el estudio, En este paso se puede dar un nombre al estudio y buscar las preguntas necesarias para el estudio dentro de la base de datos ingresadas anteriormente ya sea por variables, por descriptores, variables relacionadas, variables principales o módulos. Cuando se han escogido las preguntas el programa automáticamente las desordena con el fin de que las preguntas que son de la misma variable no queden seguidas. Cuando la encuesta

ya esta definida se puede exportar a Microsoft Word e imprimirla para ser aplicada.

Nombre de la Encuesta

Universidad de la Salle
Proyecto Medición y análisis de Clima organizacional
Avícola los Cármbulos Ltda.

Seleccione una pregunta

☐ Buscar Pregunta por Descriptores
☒ Buscar Pregunta por Variables relacionadas
☐ Buscar Pregunta por Variables principales
☐ Buscar Pregunta por Módulos

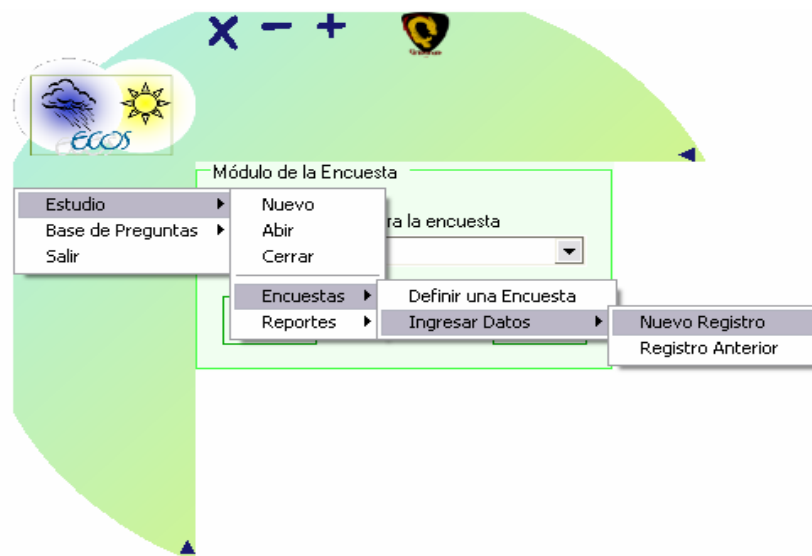
Variable:

Pregunta:

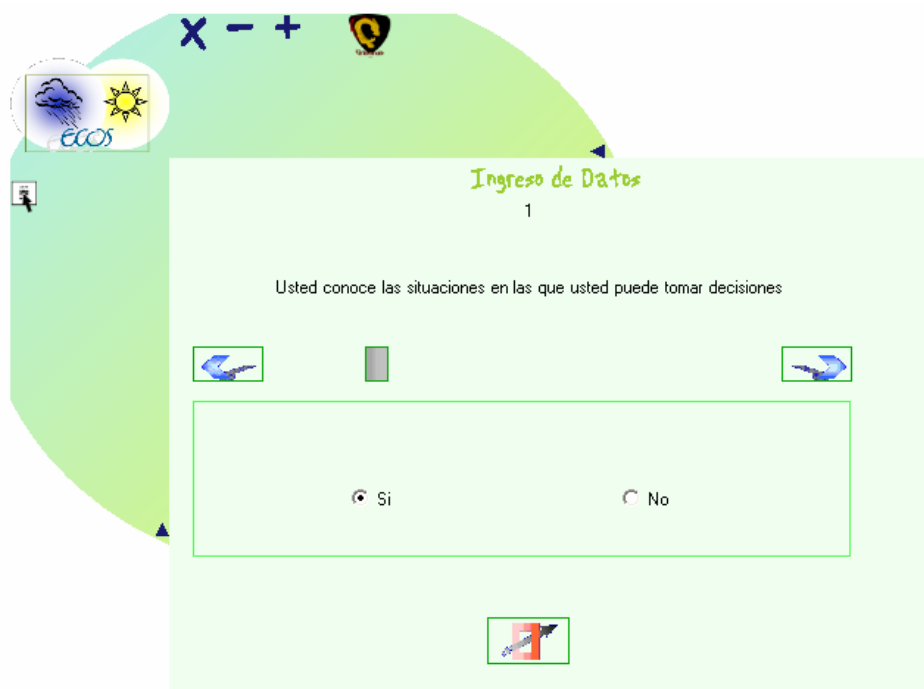
Tipo:

1. Cuanta seguridad y confianza muestran los empleados que usted dirige de Tipo Escala, Variable Principal Liderazgo
2. Que tan libres se sienten los trabajadores para hablar como usted como directivo sobre el trabajo de Tipo Escala, Variable Principal Liderazgo
3. Con qué frecuencia son recibidas las ideas de los trabajadores y se utilizan en forma constructiva de Tipo Escala, Variable Principal Liderazgo
4. Se hace uso predominante de: de Tipo Escala, Variable Principal Motivación
5. Donde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización de Tipo Escala, Variable Principal Motivación
6.Cuál es la dirección usual del flujo de información de Tipo Escala, Variable Principal Comunicación
7. Como se acepta la comunicación descendente de Tipo Escala, Variable Principal Comunicación
8. Que tan precisa es la comunicación ascendente de Tipo Escala, Variable Principal Comunicación
9. Que tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los empleados de Tipo Escala, Variable Principal Comunicación
10. En qué niveles se toman las decisiones que tienen que ver con el personal de Tipo Escala, Variable Principal Toma de decisiones
11. Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo de Tipo Escala, Variable Principal Toma de decisiones
12. Contribuye el proceso de toma de decisiones a la motivación de Tipo Escala, Variable Principal Toma de decisiones
13. Como se establecen las metas organizacionales de Tipo Escala, Variable Principal Objetivo

Para el ingreso de las preguntas se va a la opción estudio, encuesta, ingreso de datos, nuevo registro, el modulo al que corresponde y se empiezan a ingresar las preguntas una por una, en este estudio fue necesario hacerlo de esta forma ya que el grado de escolaridad de las personas encuestadas no permitía que el ingreso se fuera haciendo mientras se contestaba la encuesta.

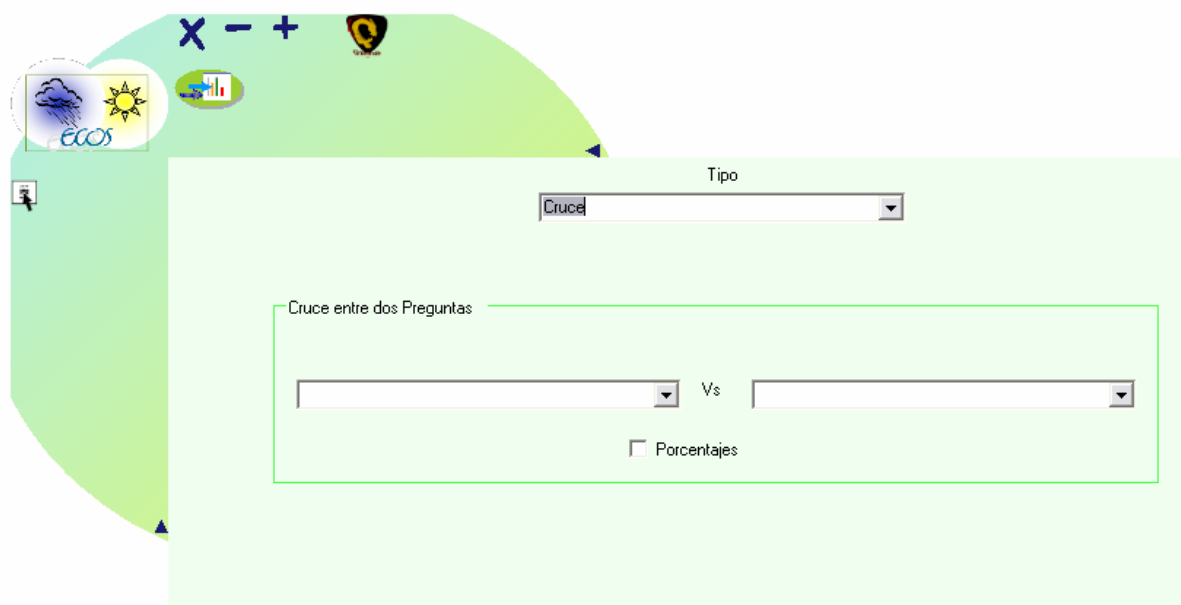


Luego se escoge el módulo de las preguntas para la encuesta y se procede al ingreso de los datos de la encuesta. El programa permite que este proceso sea fácil y rápido, utilizando para responder las preguntas únicamente las flechas del cursor del teclado y la tecla “enter”. Así mismo, en cualquier momento se pueden corregir los datos ingresados accediendo a la opción Registro Anterior en el mismo menú e ingresando el número de la encuesta que se desea corregir.



El programa también facilita la recuperación de la información con tres formas de reportes repartidos en dos ventanas. La primera es la de reportes consolidados, en donde podemos ver los resultados de cada una de las preguntas ya sea por número o porcentaje y luego generar la torta con la opción de copiarla y pegarla en cualquier documento o guardar los datos y la gráfica como un documento de Excel.

La segunda ventana es la de Resultados Avanzados, que permite hacer o un cruce entre dos preguntas, o generar una lista de preguntas a las que se les quiere hacer el seguimiento buscándolas por variable, o descriptores y además filtrarlas por una pregunta; luego de esto, es posible, en las dos modalidades, generar el gráfico y guardarlo junto con los datos en un documento de Excel.



X - +

ecos

Tipo

Lista de Preguntas CON Filtro

Seleccione una pregunta

☐ Buscar Pregunta por Descriptores ☒ Buscar Pregunta por Variables relacionadas ☐ Buscar Pregunta por Variables principales

Variable

Pregunta

Todas

Mostrar

☒ Número ☐ Nombres

Filtrar por pregunta

12 CONCLUSIONES

- El Clima Organizacional es parte del ambiente laboral sobre el que se debe aplicar las acciones de las Directivas interesadas en mejorar la efectividad de Avícola los Cámbulos.
- Para lograr un Clima Organizacional positivo no solamente se debe tener en cuenta la gestión de los Directivos sino que se requiere la disposición, participación y esfuerzos de todo el personal de Avícola los Cámbulos.
- El Clima Organizacional en las empresas es un factor de mayor relevancia en el desarrollo de la actividad económica de una empresa, es por esto que Avícola los Cámbulos Ltda., debe manejar un equilibrio en todos los niveles de la Organización.
- En relación con el instrumento aplicado, se puede concluir que la fusión entre los sistemas IMCOC Y TECLA resultó eficiente para la medición del Clima Organización en Avícola los Cámbulos puesto que se adaptó a las necesidades de la empresa.
- El sistema 4 es uno de los métodos que mejor se adaptó a la Organización puesto que nos dejó ver la realidad del Estilo de Dirección que se implanta en la Organización.
- Las variables seleccionadas permitieron recoger toda la información necesaria para el análisis del Clima Organizacional.

- Al aplicar el instrumento de forma personalizada, se pudo explicar el verdadero sentido del cuestionario y a la vez se logró obtener una mejor percepción por parte de los empleados.
- Avícola los Cámbulos maneja un nivel de dispersión de personal en planta que dificultó la aplicación del instrumento de evaluación.
- Debido a la actividad económica de la Organización fue necesario ir hasta el puesto de trabajo de cada empleado para que no interrumpiera las labores diarias de los trabajadores.
- Se encontró que hay variables que tienen mayor incidencia negativa en el Clima Organizacional de Avícola Los Cámbulos como los son: objetivos, motivación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales pero a su vez, las variables de control y cooperación que ejercen una influencia negativa con menor relevancia.
- Los empleados de Avícola los Cámbulos no conocen lo suficientemente bien los principios organizacionales ya que no están estructurados los medios para hacer llegar el conocimiento de estos principios.
- El Nivel de Motivación está afectado negativamente, primero por la carencia de un Programa de Incentivos el cual causa una desigualdad, segundo: no tienen un Programa de Bienestar y Diversión para los empleados de esta Organización ocasionando una falta de motivación en la realización de la labor diaria, tercero: no existen programas que incentiven la superación personal puesto que no se brinda un apoyo al crecimiento del trabajador causando un nivel de escolaridad muy bajo dentro de la empresa y viéndose comprometida el desarrollo de la actividad económica de la Organización.

- Las relaciones interpersonales en esta Empresa se ven afectadas por el trato entre Jefes y Trabajadores en el cual los Jefes no manejan unas relaciones humanas lo suficientemente acordes a la relación y crea incomodidades en el ambiente laboral, además existe un distanciamiento entre la Dirección y la parte Operativa que no conlleva a una buena relación de estas dos partes.
- La variable de cooperación esta afectando de forma positiva el Clima Organizacional en esta Empresa ya que existe un trabajo en grupo en lo relacionado a desarrollar las labores diarias, pero a su vez se presenta que existen ciertas represiones por parte de algunos empleados que obstruye la oportunidad de participar en la solución de problemas; esta variable se ve afectada por el desarrollo negativo que tienen las demás variables.
- Existe un control dentro de la Organización que evalúa resultados mas no se ejerce un control de seguimiento correctivo entre lo realizado y lo planeado; esta es una variable que se encuentra estable por que se implementa en la actualidad un Sistema de Gestión de Calidad que influye en el desarrollo del control.
- La toma decisiones se encuentra concentrada en la Alta Gerencia dejando de un lado la opinión de los empleados, ocasionada por la falta de canales de comunicación entre la base de la Organizaron y la Gerencia.
- El liderazgo ejercido en Avícola los Cámbulos se muestra negativo por la existencia de líderes que buscan el beneficio personal mas no grupal desarrollando conflictos interpersonales, igualmente existen líderes en niveles de mandos medios ejerciendo preferencias que benefician solo a algunos empleados generando inconformidad por la desigualdad ejercida por parte de los Jefes.

- La comunicación es una de las variables mas afectadas negativamente puesto que no existen unos canales de comunicación lo suficientemente bien estructurados para que la información fluya de una forma ascendente descendente y horizontal óptima para la Organización.
- El Dirección ejercida en Avícola los Cámbulos está dada por un Estilo Benevolente donde existe una autocracia disimulada, es claro y ratifica a la vez que el proceso decisorio se encuentra concentrado en la Alta Dirección pero a su vez hay cierta delegación en cosas que no son importantes, los Directivos siempre están condicionados a la autoridad de la Gerencia para poder tomar una decisión.
- El Clima Organizacional de Avícola los Cámbulos no contribuye a la efectividad de la Empresa.
- No existe una cultura organizacional propia de Avícola los Cámbulos implantada en los empleados, si no que se experimenta una subcultura en las diferentes áreas de trabajo; obstruyendo la uniformidad de la cultura organizacional.
- El nivel de educación que prevalece en esta Empresa es muy bajo y afecta intrínsecamente el desarrollo de las diferentes variables del Estudio y por consiguiente el Clima Organizacional.
- Las empresas que implantan un Estilo de Dirección Autocrático ven con recelo todos aquellos estudios que benefician el bienestar de los empleados.
- El Plan de Mejoramiento presentado pretende contribuir positivamente en la gestión desarrollada por medio acciones que de ser aplicadas aumentarán

el Clima Organizacional y la productividad de los empleados de Avícola los Cámbulos.

- En el Plan de Mejoramiento se presentan unos indicadores de proceso para el seguimiento y control de las actividades propuestas
- Cada persona dentro de la Empresa es responsable de la efectiva aplicación y desarrollo del Plan de Mejoramiento.

13 BIBLIOGRAFIA

BRUNET, Luc México. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias, Santa fe de Bogotá: Trillas, 1997. 121p.

BUSTOS, Paulina; y PERALTA, Rodrigo. Clima organizacional. Internet: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhhh/clio.htm>

CIRO MARTINEZ, Bencardino. Estadística y muestreo. Bogotá: Ecoe ediciones, décima edición, agosto de 2000. 918p.

Comunicación y convivencia institucional, Delimitación de los términos calidad total, clima y cultura organizacional. Internet: <<http://www.comfama.com.co/convivenciainstitucional/com.asp?Id=terminos2>>

HELLRIEGEL, Don. Administración. Mexico: Internacional Thomson editores, 7 edición, 1998. 865 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS, Compendio tesis y otros trabajos de grado, quinta actualización, Santafé de Bogota: ICONTEC 2002. 126p. NTC 1486

KOONTZ, Harold. Administración: Una perspectiva global. México: McGraw Hill, 1998. 796p.

MENDEZ, Carlos E. Metodología Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 3 edición,

1995.172p MENDEZ, Carlos E. Metodología El hombre en las organizaciones, Ediciones Rosaristas, 2 edición, 1984,187p.

REDDIN, Bill. La organización orientada al resultado. Barcelona- Buenos Aires- México: Paidós Ibérica, S.A, 1994.140p

RIVERA, Arturo. Diccionario Recursos Humanos, México, Editorial Mc Graw Hill, 1998. 220p.

SCHERMERHORN, John R. Comportamiento organizacional, México, Editorial Limusa Wile, 2004. 556p.

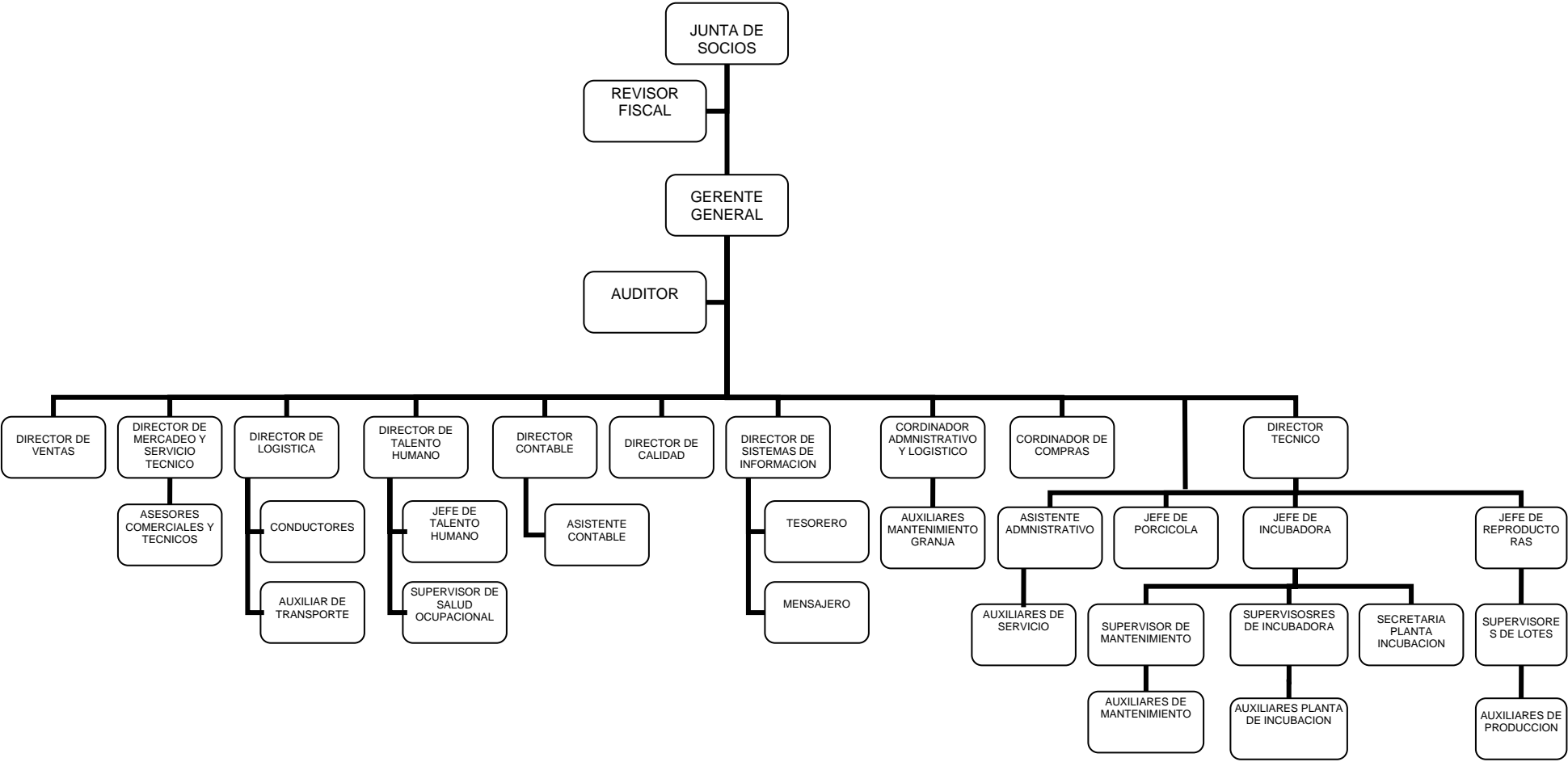
TORO, Álvarez. Clima Organizacional Y Productividad Laboral. En: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. No 49 (Ene. –Abr. 1996) 82p.

URDANETA Ballén, Orlando. Psicología Organizacional: Aplicada a la gestión del Talento Humano. Bogotá: Editores Ltda, 2001.412 p.

ZEPEDA Herrera, Fernando. Psicología Organizacional. México: Editorial Mexicana, 1999. 358 p

ANEXOS

Anexo A. Estructura organizacional de Avícola Los Cármbulos Ltda.



Anexo B. Cuestionario de Cima Organizacional aplicada a niveles operativos de Avícola Los Cámbulos Ltda.



UNIVERSIDAD DE LA SALLE
Proyecto Medición y análisis de Clima organizacional
Avícola los Cámbulos Ltda.

Objetivo: Conocer la situación actual del Clima Organizacional de la Empresa Avícola los Cámbulos Ltda.

No.	Pregunta	Sí	No
1.	Usted conoce las situaciones en las que usted puede tomar decisiones		
2.	Su jefe es una persona justa		
3.	Los cambios que se hacen en los procedimientos de trabajo se le informan con la debida anticipación		
4.	La Empresa se interesa porque sus empleados expresen sus puntos de vista		
5.	Toma alguna decisión en su trabajo sin consultarlo con su Jefe		
6.	Recibo las indicaciones necesarias para realizar mi trabajo		
7.	En esta Empresa se divulgan las noticias de interés para los empleados		
8.	Cuando tiene inquietudes o problemas se las comenta a sus compañeros		
9.	Esta Empresa cuenta con capacitaciones que incentiven el conocimiento y aprendizaje en temas diferentes de su trabajo		
10.	Cree que su trabajo favorece el cumplimiento del las metas que se ha fijado en su vida		
11.	Conoce cuáles son los objetivos generales de la Empresa		
12.	Cuando hay algún cambio en la Empresa recibe información del cambio que hubo		
13.	Considera que las directivas toma en cuenta a los empleados al tomar una decisión		
14.	El ambiente de trabajo que se percibe en la empresa es incómodo		
15.	Le gusta el trabajo que le corresponde hacer en esta Empresa		
16.	Su jefe se preocupa mas por los problemas de trabajo que el tiene que por los suyos		
17.	Usted acostumbra divertirse con sus compañeros en las áreas de trabajo o fuera de la Empresa		
18.	Participa en las actividades que organiza la Empresa		
19.	Su jefe lo mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan a su grupo de trabajo		
20.	Las condiciones del horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde debo realizarlo afectan negativamente mi vida familiar		
21.	Usted colabora lo suficiente a sus compañeros		

22.	La Empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de bienestar y diversión		
23.	Nuestro jefe se fija mucho en el cumplimiento del horario de trabajo		
24.	La relación con sus compañeros de trabajo es buena		
25.	El salario es justo frente al trabajo que realizo		
26.	En el momento que usted colabora con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, siente que sus deseos o necesidades personales también se cumplen		
27.	Cuando se trabaja en grupo le gusta intervenir		
28.	Cuando su jefe lo controla usted se siente bien trabajando		
29.	Considera usted que en la Empresa el trabajo es organizado		
30.	Sus jefes controlan y evalúan continuamente el cumplimiento de los objetivos y políticas de la Empresa		
31.	Considera usted que en la Empresa existen muchas reglas y normas que limitan el rendimiento de su trabajo		
32.	Colabora con soluciones para resolver problemas que se presenten en su Sección		
33.	Si me ofrecieran un puesto similar al que desempeño actualmente con un sueldo superior en otra empresa, preferiría quedarme en esta empresa por las posibilidades de superarme en las actividades que desempeño		
34.	Su jefe controla su trabajo		
35.	Le gustaría hacerse cargo de nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente		
36.	Su jefe le establece periódicamente metas y objetivos de trabajo		
37.	Le solicita ayuda a sus compañeros para desempeñar su trabajo		
38.	En la Empresa se hacen reuniones con la Gerencia para evaluar el crecimiento de la Empresa		
39.	En esta Empresa se evalúan los procesos periódicamente para detectar si son útiles o si se deben cambiar para una mejor labor		
40.	Los compromisos adquiridos entre la Empresa y los empleados se cumplen		
41.	Cuenta con los implementos o herramientas de trabajo necesarias para realizar su labor en forma adecuada		
42.	Cuando usted está en desacuerdo con su jefe, lo obedece		
43.	Cuando entró a trabajar a esta Empresa recibió la información acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar		
44.	Participa en las decisiones de esta Empresa		
45.	Cree usted que sus jefes tengan la autoridad y respaldo suficientes para desempeñar sus cargos		
46.	Considera que hay confianza entre los trabajadores y los jefes		
47.	La relación con su jefe es buena		
48.	Conoce el procedimiento a seguir, cuando su Jefe no le soluciona un problema		
49.	Las directivas de la Empresa conocen los problemas de la Sección en la que usted trabaja		

50.	En esta Empresa cada uno puede tomar decisiones de la mejor manera para realizar su trabajo		
51.	El reglamento de trabajo se encuentra oficializado y publicado a todo el personal		
52.	Cuando tiene inquietudes o problemas en su trabajo se las comenta a su Jefe		
53.	Cuando ingresó a la Empresa le informaron cuales eran los objetivos y políticas de la Empresa		
54.	Cree que hay colaboración y ayuda entre los trabajadores de la Empresa		
55.	Considera que usted es importante para la Empresa		
56.	Con frecuencia ocurre que al presentarse un problema no se sabe quien debe resolverlo		
57.	Conoce la misión y la visión de esta Empresa		
58.	La Empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo		

59. Que servicio considera de mala calidad por parte de la entidad que la presta:

a. Como considera el Servicio de la Salud por parte de la entidad que la presta

Bueno ____

Malo____

b. Como considera el servicio de la Caja de Compensación por parte de la entidad que la presta

Bueno ____

Malo____

No tiene información del servicio____

c. Como considera el servicio de la ARP por parte de la entidad que la presta

Bueno____

Malo____

No tiene información del servicio____

60. Indique el grado de satisfacción que encuentra al trabajar en la Empresa:

___ *Satisfecho*

___ *Insatisfecho*

Anexo C. Herramienta de Estilo de Dirección (sistema 4)



UNIVERSIDAD DE LA SALLE Proyecto Medición y análisis de Clima organizacional Avícola los Cámbulos Ltda.

Objetivo: Conocer la situación actual del clima organizacional de la empresa Avícola los Cámbulos Ltda.

Para las siguientes preguntas marque una sola respuesta.

1. Cuánta seguridad y confianza se muestra en los empleados que usted dirige

- ☐ *Prácticamente ninguna*
- ☐ *Poca*
- ☐ *Una cantidad sustancial*
- ☐ *Mucha*

2. Qué tan libres se sienten los trabajadores para hablar con usted como Directivo sobre el trabajo

- ☐ *No muy libres*
- ☐ *Con alguna libertad*
- ☐ *Bastantes libres*
- ☐ *Muy libres*

3. Con qué frecuencia son recibidas las ideas y se utiliza de forma constructiva

- ☐ *Pocas veces*
- ☐ *En ocasiones*
- ☐ *Con frecuencia*
- ☐ *Con mucha frecuencia*

4. Se hace uso predominante de:

- ☐ a) Terror, amenaza, Castigo (*Ocasionalmente*)
- ☐ b) Participación (*Algunas veces*)
- ☐ c) Castigo y participación (*Algunas veces*)
- ☐ d) Recompensa y participación (*Con base en metas fijadas por el grupo*)

5. Dónde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la Organización

- ☐ *En la alta dirección*
- ☐ *En la alta y media dirección*
- ☐ *A nivel general*
- ☐ *En todos los niveles*

6. Cuánto trabajo en equipo se realiza

- ☐ *Muy poco*
- ☐ *Relativamente poco*
- ☐ *Una cantidad moderada*
- ☐ *Mucho*

7.Cuál es la dirección usual del flujo de la información

- ☐ *Descendente*
- ☐ *Sobre todo descendente*

- ☐ *Descendente y ascendente*
- ☐ *Ascendente*

8. Cómo se acepta la comunicación descendente

- ☐ *Con recelo*
- ☐ *Posiblemente con recelo*
- ☐ *Con cautela*
- ☐ *Con mente abierta*

9. Qué tan precisa es la comunicación ascendente

- ☐ *Usualmente inexacta*
- ☐ *Con frecuencia inexacta*
- ☐ *Con frecuencia exacta*
- ☐ *Y casi siempre exacta*

10. Qué tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los empleados

- ☐ *No muy bien*
- ☐ *Ligeramente*
- ☐ *Bastante bien*
- ☐ *Muy bien*

11. En qué niveles se toman las decisiones que tienen que ver con el personal

- ☐ *En alta dirección*
- ☐ *En la alta dirección con alguna delegación*
- ☐ *En la alta dirección con mayor delegación*
- ☐ *En todos los niveles*

12. Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo

- ☐ *Casi nunca*
- ☐ *Ocasionalmente se les consulta*
- ☐ *Generalmente se les consulta*
- ☐ *Completamente involucrados*

13. Contribuye el proceso de toma de decisiones a la motivación

- ☐ *No mucho*
- ☐ *Relativamente poco*
- ☐ *Contribuye en algo*
- ☐ *Contribuye sustancialmente*

14. Cómo se establecen las metas organizacionales

- ☐ *Se dictan órdenes*
- ☐ *Mediante ordenes pero se solicitan comentarios*
- ☐ *Después de haberse emitido se emiten órdenes*
- ☐ *Mediante la acción del grupo (excepto en crisis)*

15. Existe resistencia al cumplimiento de las metas

- ☐ *Intensa*
- ☐ *Moderada*
- ☐ *En algunas ocasiones*
- ☐ *Poca o ninguna*

16. Existe una organización informal que se opone a lo formal

- ☐ *Siempre en la alta dirección*
- ☐ *Normalmente*
- ☐ *En ocasiones*
- ☐ *No tiene las mismas metas que la formal*

17. Considera que esta en una empresa

- ☐ *Algo formal*
- ☐ *Formal*
- ☐ *Algo informal*
- ☐ *Informal*

18. En dónde están concentradas las funciones de revisión y control

- ☐ *Siempre en la alta dirección*
- ☐ *A veces en la alta dirección*
- ☐ *Algunas veces la delegación es moderada en niveles inferiores*
- ☐ *Muy compartida*

19. Cómo considera usted el ambiente de trabajo en la Empresa

- ☐ *Muy Tenso*
- ☐ *Tenso*
- ☐ *Estable*
- ☐ *Agradable*

20. Como se presentan las relaciones interpersonales entre los Directivos

- ☐ *Un trato cordial*
- ☐ *Un trato cordial con algunas diferencias*
- ☐ *Un trato de aceptación con terror por la línea de autoridad*
- ☐ *Se acepta a regañadientes con vicios de conflicto*

Anexo D. Instrumento para la medición de Clima de las Organizaciones Colombianas (IMOC)

Señale el punto máximo de excelencia y tome como referencia el 7 como máximo

Señale el nivel inferior o mínimo y tome como referencia el 1 como mínimo

1. Como califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la Empresa

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

2. Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su Empresa al ingresar a ella

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

4. Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta Empresa.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

5. En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

6. Como califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

7. Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su Sección o de otra Sección de la Empresa.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

8. La Empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

9. Como califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su Empresa.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

10. Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de trabajo.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

11. Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la Empresa.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

12. Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

13. Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su Sección.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

14. Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

15. Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

16. Su trabajo, lo hace como usted quiere.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

17. Su jefe es una persona justa

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

18. Qué tanto obedece a su jefe.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

19. Su jefe controla su trabajo.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

20. Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

21. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus superiores.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

22. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

23. Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

24. Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

25. Participa usted, de las decisiones de esta Empresa.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

26. Las Directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

27. Como califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

28. Cuando usted, tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

29. Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

30. Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta Empresa.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

31. Cuando hay cambios en la Empresa, en qué medida recibe información al respecto.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

32. En qué medida se enteran las Directivas de los problemas en su Sección.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

33. Le gusta el trabajo que le corresponde hacer.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

34. De acuerdo a su trabajo en la Empresa, el salario que usted recibe, es justo.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

35. Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

36. En qué medida cumple usted con su trabajo.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

37. Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

38. El tiempo trabajado por usted, en esta Empresa es (en años) 1,2, 3, 4,5,6,7 más.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

39. Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta Empresa.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

40. Su trabajo es revisado en esta Empresa.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

41. En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

42. Con qué frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

43. En que forma usted trabaja, si su jefe lo controla.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

44. Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

45. Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

Anexo E. Instrumento “Técnica de medición de clima organizacional” TECLA

No de pregunta	PREGUNTA	SI	ALGUNAS VECES	NO
1	La empresa exalta y distingue públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Recibo las indicaciones necesarias para realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Esta satisfecho en los servicios sociales que presta la Compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	La Empresa se preocupa por el bienestar del trabajador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Su jefe revisa permanentemente la forma en que realiza su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Conoce las políticas de la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Si tuviera otros recursos técnicos para trabajar me interesaría mas en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Tiene suficiente comodidad en su puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	En esta Empresa existen buenas perspectivas de ascenso como para permanecer en ella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Existe un verdadero espíritu de grupo entre mis compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	El salario es justo frente al trabajo que realizo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Participa en las reuniones sociales con mis compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	He recibido un buen entrenamiento sobre mi trabajo para poder realizarlo de una forma adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Cuando se presentan conflictos mi jefe interviene positivamente para solucionarlos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Se tiene en cuenta mi opinión para la toma de decisiones con relación a mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	La iluminación en los puestos de trabajo es adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Por lo general cuando usted realiza un buen desempeño en su trabajo se le premia con un ascenso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19	Cuando encuentro alguna dificultad en la realización de mi trabajo, mi jefe me brinda apoyo para superarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Considera usted que en la Empresa existen muchas reglas y normas que limitan el rendimiento de su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Entre más trabajo tenga la empresa, me siento mas comprometido con ella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Cuando tengo mucho trabajo recibo ayuda de mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Las horas de trabajo se me hacen eternas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Cree usted que sus jefes tengan la autoridad, autonomía y respaldo suficientes para desempeñar sus cargos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde debo realizarlo afectan negativamente mi vida familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Sus jefes controlan y evalúan continuamente el cumplimiento de los objetivos y políticas de la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	La Empresa nos incentiva económicamente por el buen desempeño de nuestras actividades laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Tengo claro las funciones, objetivos y tareas de mi cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Los cambios que se hacen en los procedimientos de trabajo se me informa con la debida anticipación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	El salario que recibe le alcanza para vivir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	La Empresa se interesa por que sus empleados expresen sus puntos de vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Si me ofrecieran un puesto similar en otra Empresa al que desempeño actualmente con un sueldo superior, preferiría quedarme en esta empresa por las posibilidades de avanzar profesionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Creo que mi trabajo favorece el desarrollo personal que me he fijado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	En esta Empresa se divulgan las noticias de interés para los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Existe un buen ambiente de trabajo en grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37	La Empresa se preocupa por brindar capacitación y desarrollo a su personal para lograr un mejor desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Mi jefe me explica si estoy haciendo bien o mal mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Con frecuencia ocurre que al presentarse un problema no se sabe quien debe resolverlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	El ambiente que se percibe en a empresa es tenso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Toda iniciativa para la realización del trabajo debe ser consultada con mi jefe antes de ponerla en practica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	En esta Empresa cada uno puede tomar decisiones de la mejor manera para realizar su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Nuestro jefe se fija mucho en el cumplimiento del horario de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	En la Empresa la calida de trabajo debe ser excelente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Considera usted que en la Empresa el trabajo es cuidadosamente planeado y organizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Normalmente se resaltan más los errores que los buenos logros de nuestro trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Cuando trabajamos en grupo con otras dependencias de la Empresa nos colaboramos satisfactoriamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Nuestro jefe nos mantiene bien informados de los problemas y situaciones que afectan a nuestro grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	En caso necesario puedo acudir a alguien con mayor autoridad que la de mi jefe inmediato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	La Empresa se preocupa por retener a sus buenos trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Me siento dispuesto a los cambios que se producen en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Mi trabajo me permite utilizar las capacidades, conocimientos y experiencias que tengo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	Considero importante que la Empresa programe actividades deportivas, recreativas y culturales para la integración de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

57	Indique el grado de satisfacción que encuentra al trabajar en la Empresa: 1. Insatisfecho, 2. Satisfecho	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----	---	----------------------	----------------------	----------------------

Anexo F. Tendencia de la variable con respecto a las preguntas

O B J E T I V O S		PREGUNTA	No	Si	TOTAL
	1	Conoce cuales son los objetivos generales de la empresa	64%	36%	100%
		Tendencia	-	+	
	2	Conoce la misión y visión de esta empresa	51%	49%	100%
		Tendencia	-	+	
	3	Cuando ingresó a la empresa le informaron cuales eran los objetivos y políticas de la empresa?	75%	25%	100%
		Tendencia	-	+	
	4	En el momento que usted colabora con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, siente que sus deseos o necesidades personales también se cumplen	44%	56%	100%
		Tendencia	-	+	
	5	Los compromisos adquiridos entre la empresa y los empleados se cumplen	43%	57%	100%
		Tendencia	-	+	
	6	Cuando entró a trabajar a esta empresa recibió información acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	39%	61%	100%
		Tendencia	-	+	
	POSITIVO		47%		
	NEGATIVO		53%		

C O O P E R A C I O N		PREGUNTA	No	Si	TOTAL
	1	Colabora con soluciones para resolver problemas que se presenten en su sección	25%	75%	100%
		Tendencia	-	+	
	2	Cree que hay colaboración y ayuda entre los trabajadores de la empresa	37%	63%	100%
		Tendencia	-	+	
	3	Cuando se trabaja en grupo le gusta intervenir	36%	64%	100%
		Tendencia	-	+	
	4	Le solicita ayuda a sus compañeros para desempeñar su trabajo	35%	65%	100%
		Tendencia	-	+	
	5	Participa en las actividades que organiza la empresa	55%	45%	100%
		Tendencia	-	+	
	6	Usted colabora lo suficiente a sus compañeros	15%	85%	100%
		Tendencia	-	+	
	POSITIVO		66%		
	NEGATIVO		34%		

M O T I V A C I O N	No	PREGUNTA	No	Si	TOTAL
	1	Considera que usted es importante para la empresa	32%	68%	100%
		Tendencia	-	+	
	2	Cree que su trabajo favorece el cumplimiento de las metas que se ha fijado en su vida	41%	59%	100%
		Tendencia	-	+	
	3	El salario es justo frente al trabajo que realiza	64%	36%	100%
		Tendencia	-	+	
	4	Esta empresa cuenta con capacitaciones que incentiven el conocimiento y aprendizaje en temas diferentes de su trabajo	79%	21%	100%
		Tendencia	-	+	
	5	La empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo	58%	42%	100%
		Tendencia	-	+	
	6	La empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de bienestar y diversión	96%	4%	100%
		Tendencia	-	+	
	7	Las condiciones del horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realiza afectan negativamente su vida personal	68%	32%	100%
		Tendencia	+	-	
	8	Le gusta el trabajo que le corresponde hacer en esta empresa	7%	93%	100%
		Tendencia	-	+	
	9	Si le ofrecieran un puesto similar al que desempeña actualmente con un sueldo superior en otra empresa, preferiría quedarse en esta empresa	49%	51%	100%
		Tendencia	-	+	
	10	Cuenta con los implementos o herramientas de trabajo necesarias para realizar su bien labor	42%	58%	100%
		Tendencia	-	+	
	POSITIVO		50%		
	NEGATIVO		50%		

R E L A C I O N E S I N T E R P E R S O N A L E S		PREGUNTA	No	Si	TOTAL
	1	Considera que hay confianza entre los trabajadores y los jefes	58%	42%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	2	El ambiente de trabajo que se percibe en la empresa es incomodo	45%	55%	100%
		<i>Tendencia</i>	+	-	
	3	La relación con su jefe es buena	18%	82%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	4	La relación con sus compañeros de trabajo es buena	21%	79%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	5	Las directivas de la empresa conocen los problemas de la sección en la que usted trabaja	61%	39%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	6	Usted acostumbra divertirse con sus compañeros de la misma área o de la empresa	51%	49%	100%
		<i>Tendencia</i>	+	-	
	POSITIVO NEGATIVO		56% 44%		

T O M A D E D E C I S I O N E S		PREGUNTA	No	Si	TOTAL
	1	Considera que las directivas toma en cuenta a los empleados al tomar una decisión	83%	17%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	2	En esta empresa cada uno puede tomar decisiones de la mejor manera para realizar su trabajo	47%	53%	100%
		<i>Tendencia</i>	+	-	
	3	Le gustaría hacerse cargo de nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente	65%	35%	100%
	4	Participa en las decisiones de esta empresa	90%	10%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	5	Toma alguna decisión en su trabajo sin consultarlo con su jefe	79%	21%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	6	Usted conoce las situaciones en las que usted puede tomar decisiones	59%	41%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	POSITIVO NEGATIVO		28% 72%		

C O M U N I C A C I Ó N	No	PREGUNTA	Si	No	TOTAL
	1	Conoce el procedimiento a seguir cuando su jefe no le soluciona un problema	31%	69%	100%
		Tendencia	+	-	
	2	El reglamento de trabajo se encuentra oficializado y publicado a todo el personal	58%	42%	100%
		Tendencia	+	-	
	3	En esta empresa se divulgan las noticias de interés para los empleados	33%	67%	100%
		Tendencia	+	-	
	4	En la empresa se hacen reuniones con la gerencia para evaluar el crecimiento de la empresa	15%	85%	100%
		Tendencia	+	-	
	5	La empresa se interesa por que sus empleados expresen sus puntos de vista	48%	52%	100%
		Tendencia	+	-	
	6	Los cambios que se hacen en los procedimientos de trabajo se le informan con la debida anticipación	52%	48%	100%
		Tendencia	+	-	
	7	Recibió las indicaciones necesarias para realizar su trabajo	71%	29%	100%
		Tendencia	+	-	
	8	Su jefe lo mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan a su grupo de trabajo	59%	41%	100%
		Tendencia	+	-	
	9	Cuando hay algún cambio en la empresa recibe información del cambio que hubo	41%	59%	100%
		Tendencia	+	-	
	POSITIVO		45%		
	NEGATIVO		60%		

C O N T R O L	No	PREGUNTA	No	Si	TOTAL
	1	Considera usted que el trabajo en la empresa es organizado	51%	49%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	2	Considera usted que en la empresa existen muchas reglas y normas que limitan el rendimiento de su trabajo	60%	40%	100%
		<i>Tendencia</i>	+	-	
	3	Cree usted que sus jefes tengan la autoridad y respaldo suficientes para desempeñar sus cargos	22%	78%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	4	Cuando su jefe lo controla usted se siente bien trabajando	39%	61%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	5	En esta empresa se evalúan los procesos periódicamente para detectar si son útiles o si se deben cambiar para una mejor labor	40%	60%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	6	Su jefe controla su trabajo	18%	82%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	7	Su jefe controla y evalúa continuamente el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa	43%	57%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	8	Su jefe se fija mucho en el cumplimiento del horario de trabajo	19%	81%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	POSITIVO		66%		
	NEGATIVO		34%		

L I D E R A Z G O	No	PREGUNTA	No	Si	TOTAL
	1	Con frecuencia ocurre que al presentarse un problema no se sabe quien debe resolverlo	63%	37%	100%
		<i>Tendencia</i>	+	-	
	2	Cuando tiene inquietudes o problemas en su trabajo se las comenta a su jefe	26%	74%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	3	Cuando tiene inquietudes o problemas se las comenta a sus compañeros	50%	50%	100%
		<i>Tendencia</i>	+	-	
	4	Cuando usted esta en desacuerdo con su jefe, lo obedece	27%	73%	100%
		<i>Tendencia</i>	+		
	5	Su jefe es una persona justa	25%	75%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	6	Su jefe se preocupa mas por los problemas de trabajo que él tiene que por los suyos	56%	44%	100%
		<i>Tendencia</i>	+	-	
	7	Su jefe le establece periódicamente metas y objetivos de trabajo	39%	61%	100%
		<i>Tendencia</i>	-	+	
	POSITIVO		58%		
	NEGATIVO		42%		

Anexo G. Diagrama de estilo de dirección según Renis Likert

VARIABLE	PREGUNTA	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
L I D E R A Z G O	1. Cuanta seguridad y confianza se muestra en los empleados que usted dirige	Prácticamente ninguna	Poca	Una cantidad sustancial	Mucha
	2. Que tan libres se sienten los trabajadores para hablar con usted como directivo sobre el trabajo	No muy libres	Con alguna libertad	Bastante libres	Muy libres
	3. Con qué frecuencia son recibidas las ideas de los trabajadores y se utilizan en forma constructiva	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia	Con mucha frecuencia
M O T I V A C I O N	4. Se hace uso predominante de:	Terror, amenaza, castigo (Ocasionalmente)	Participación (Algunas veces)	Castigo y participación (Algunas veces)	Recompensa y Participación (Con base en metas fijadas por el grupo)
	5. Donde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización	En la alta dirección	En la alta y media dirección	A nivel general	En todos los niveles
	6. Cuanto trabajo en equipo se realiza	Muy poco	Relativamente poco	Una cantidad moderada	Mucho
C O M U N I C A C I Ó	7. Cuál es la dirección usual del flujo de información	Descendente	Sobre todo descendente	Descendente y ascendente	Ascendente
	8. Como se acepta la comunicación descendente	Con recelo	Posiblemente con recelo	Con cautela	Con mente abierta
	9. Que tan precisa es la comunicación ascendente	Usualmente inexacta	Con frecuencia inexacta	Con frecuencia exacta	Casi siempre exacta
	10. Que tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los empleados	No muy bien	Ligeramente	Bastante bien	Muy bien
D E C I S I O N E S	11. En qué niveles se toman las decisiones que tienen que ver con el personal	En la alta dirección	En la alta dirección con alguna delegación	En la alta dirección con mayor delegación	En todos los niveles
	12. Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo	Casi nunca	Ocasionalmente se les consulta	Generalmente se les consulta	Completamente involucrados
	13. Contribuye el proceso de toma de decisiones a la motivación	No mucho	Relativamente poco	Contribuye en algo	Contribuye sustancialmente
O B J E T I	14. Como se establecen las metas organizacionales	Se dictan ordenes	Mediante ordenes pero se solicitan comentarios	Después de haberse emitido se emiten ordenes	Mediante la acción de grupo (excepto en crisis)
	15. Existe resistencia al cumplimiento de las metas	Intensa	Moderada	En algunas ocasiones	Poca o ninguna
C O N T R O L	16. Existe una organización informal que se opone a lo formal	Si	Normalmente	En ocasiones	No tiene las mismas metas que la formal
	17. Considera que esta es una empresa	Informal	Algo informal	Algo formal	Formal
	18. En donde estan concentradas las funciones de revisión y control	Siempre en la alta dirección	A veces en la alta dirección	Algunas la delegación es moderada en niveles inferiores	Muy compartida
R E L A T I O N	19. Como considera el ambiente de trabajo en la empresa	Muy tenso	Tenso	Estable	Agradable
	20. Como se presentan las relaciones interpersonales entre los directivos	Se acepta a regañadientes con vicios de conflicto	Un trato de aceptación con terror por la línea de autoridad	Un trato cordial con algunas diferencias	Un trato cordial
		25 50 75 100	25 50 75 100	25 50 75 100	25 50 75 100