

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GEOMÉTRICA MODULAR**

**GLORIA MERCEDES ROJAS WILCHES**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MAESTRIA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL  
BOGOTA D.C  
JULIO 2018**





**TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN	4
<b>CAPITULO I CONTEXTUALIZACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO II PROCESO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
Planteamiento del Problema	11
Objetivo General	13
Objetivo Específico	13
Justificación	14
Aspectos Metodológicos	15
<b>CAPITULO III. ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES</b>	
Conceptualización de la cultura organizacional	19
Desarrollo de la cultura organizacional desde el Liderazgo	22
Características de la cultura organizacional	24
Niveles de perspectiva para el estudio de la cultura organizacional	25
Elementos constitutivos para influir en el cambio de la cultura organizacional	26
Factores motivacionales que impactan la cultura organizacional	27
El clima organizacional y su relación con la cultura organizacional.	32

Medición del clima Organizacional del personal. 37

Impacto de la alta rotación de personal. 39

#### **CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Niveles de satisfacción en las relaciones interpersonales 41

Procesos de liderazgo 43

Satisfacción motivacional 46

Satisfacción en la retribución y beneficios 48

Apropiación de los valores colectivos 51

Claridad y coherencia organizacional 53

Percepción de estabilidad laboral 55

Percepción de disponibilidad de recursos 57

**CAPITULO V. CONCLUSIONES** 59

#### **CAPITULO VI. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN**

Portada 62

Tabla de contenido 63

Introducción 64

Contexto empresarial u organizacional	65
Aportes del ejercicio de investigación	66
Problema de intervención	67
Objetivos generales y específicos	69
Metodología	70
Graficas procesos de implementación	74
Matriz de intervención con indicadores	81
Presupuesto	86
Cronograma	88
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	90
<b>ANEXOS</b>	94

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad y gracias a los procesos de globalización y las nuevas tendencias en innovación, están generando un gran impacto en la cultura organizacional empresarial. Estas nuevas tendencias y los cambios en tecnología obligan a las organizaciones a enfrentar nuevos retos. El desafío para muchos gerentes está en fortalecer la competitividad a través del recurso humano, involucrando este recurso en la estrategia y crecimiento del negocio y lograr la retención del personal altamente competitivo y calificado.

Para la presente investigación, el estudio de la cultura organizacional y clima en la empresa "Geométrica Modular" de constitución familiar del sector de muebles de madera contribuye al conocimiento del sentir organizacional, entender la percepción por parte de los empleados de los elementos motivacionales e insatisfacciones, junto con los estilos de dirección, factores que serán estudiados para determinar cómo éstos impactan en los altos índices de rotación de personal y cómo estos contribuyen directamente en altos costos empresariales y pérdida de conocimiento. Los temas de cultura organizacional han cobrado gran relevancia en las estrategias del negocio colombiano debido a la cohesión que puedan generar sus miembros y los valores compartidos que promueven la estabilidad empresarial.

Para el caso de la empresa Geométrica Modular se aplicará una herramienta de construcción propia para medir factores del clima organizacional y cultura que permite el análisis de diferentes variables y gracias al resultado de este proceso la gerencia determinará diferentes herramientas de intervención que le permitirán fortalecer sus procesos innovadores, direccionar los procesos de administración del recurso humano y generar conciencia y responsabilidad social al interior de toda la organización.

Para finalizar, la presente investigación presenta como primera fase un proceso de investigación estructurada, la segunda parte del proyecto plantea una propuesta de mejora basada en los análisis de los resultados de la encuesta aplicada a todo el personal y entrevista semiestructurada a tres exfuncionarios.



## **CAPITULO I.**

### **CONTEXTUALIZACIÓN**

La empresa motivo de estudio se ubica en el sector de fabricación de muebles GEOMETRICA MODULAR, fundada en el año 2011, por el señor Pedro Quijano quien actualmente ocupa el cargo gerente comercial y Ginna Quijano gerente general, empresa familiar padre e hija. Con un número de 19 empleados directos, y donde su principal actividad comercial es la carpintería y comercialización de muebles, sus productos son reconocidos en el sector educativo, sector público por su excelente calidad. Sus procesos de innovación están orientados en flexibilizar sus diseños según los gustos y necesidades de los clientes y lograr así un posicionamiento y reconocimiento más amplio en el sector.

De acuerdo con estudios realizados por el Departamento de Planeación Nacional en el año 1993 la empleabilidad del sector era 22.517 empleados, para el año 2003 la empleabilidad bajó a 13.471, la participación en la industria pasó de 3.47% a 2.67%. Así mismo la cadena productiva ha generado gran número de desperdicio de materia prima debido a atrasos tecnológicos. Sin embargo, los recientes estudios del DNP indican que el sector en el periodo de 2007 logró un avance significativo recuperando posición en el mercado. Para el año 2014 la empleabilidad se ubica 21.416 empleados. Los niveles de exportaciones los últimos 10 años han fluctuado constantemente, para el año 2016 se mantiene en 48.082.397 en dólares.

Por su parte Fedemaderas sector que agrupa el gremio de muebles en Colombia en sus estudios realizados en el año 2014, indican que el sector tiene grandes posibilidades de dinamizarse en todas sus líneas de producción debido al auge de la industria de la construcción, junto con la creación de nuevas oficinas, hoteles. Así mismo, resaltan que los compradores actuales son cada

vez más exigentes por el diseño e innovación de productos. Recalcan que las empresas deben estar a la vanguardia, comprender las necesidades de sus clientes, estudiar constantemente los diseños, para lograr fidelidad, permanencia e innovación del negocio.

## LA MISIÓN

“Mejoramos los espacios entregando amoblamiento que aporta confort, estatus y armonía. La satisfacción de sus expectativas es nuestra satisfacción”.

## VISIÓN

“En el año 2020, GEOMÉTRICA MODULAR dispondrá de una infraestructura amplia eficiente y sostenible, que genere crecimiento al equipo de trabajo y la fidelización de nuestros clientes”.

## VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales fueron establecidos por el señor Pedro Quijano y Gina Quijano en el año 2012, y fueron consultados para la investigación en el archivo de la empresa en el documento trabajado por los directivos en el curso de la cámara de comercio de Bogotá “Desarrollo estratégico de pequeños empresarios”, los valores institucionales establecidos se describen a continuación:

**CALIDAD:** “La calidad será nuestro mayor valor, nos esforzaremos por entregar productos novedosos y de acuerdo con las expectativas del cliente”.

**COMPROMISO:** “Nuestro mayor reto es satisfacer las necesidades de nuestro cliente. Disponiendo de todas nuestras capacidades”.

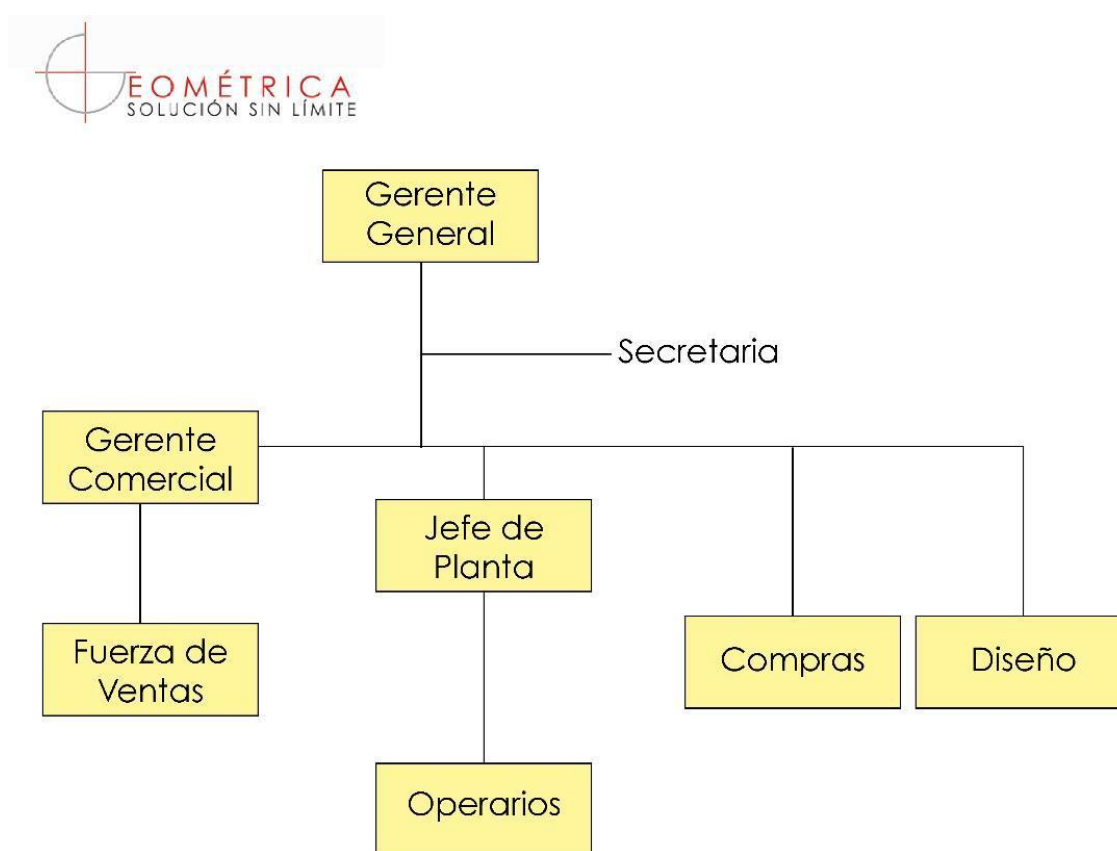
**HONESTIDAD:** “Actuamos con transparencia y sentido ético”

RESPONSABILIDAD: "Trabajamos con dedicación, compromiso y esmero, cumpliendo con los compromisos".

RESPECTO: "La dignidad y el trato gusto".

TRABAJO EN EQUIPO: "Unimos logramos metas y objetivos".

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Documento de la empresa plan estratégico (2014)

La estructura organizacional fue desarrollada por el señor Pedro Quijano en el año 2014, actualmente la compañía cuenta con 19 empleados, los cargos directivos son ocupados por los dos socios estratégicos, el único cargo por ahora de nivel medio lo desempeña la funcionaria de jefe

de planta con más de 20 años de trabajo en la empresa, responsable de toda la operación y manejo del grupo de carpinteros (personal de gran valor para la compañía por su experiencia en el sector de muebles). Los niveles académicos de los empleados: 10 son bachilleres y 9 técnicos del Sena. La secretaria de gerencia apoya los temas de contabilidad y contratación.

Por su parte los asesores comerciales están enfocados y organizados de acuerdo con la estrategia de ventas de la empresa, los sectores fuertes en sus ventas son los académicos como la universidad nacional de Colombia, universidad Antonio Nariño, universidad la Salle, universidad de los Andes, Sena etc. Clientes que han potencializado el negocio y guardan gran fidelidad, especialmente con el gerente comercial, el señor Pedro Quijano.

## **CAPÍTULO II.**

### **PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Tenemos en consecuencia que los altos índices de rotación de personal afectan directamente los estándares de calidad en la producción y crecimiento del negocio, GEOMÉTRICA MODULAR tiene como objetivo a corto plazo convertirse en una empresa innovadora y estratégica en el desarrollo de sus productos. Las condiciones organizacionales actuales dificultan el desarrollo de sus estrategias y la pérdida constante de conocimiento.

De acuerdo con los datos suministrados por la empresa, la problemática de la alta rotación impacta negativamente al cliente final, quien debe asumir las consecuencias de entregas de mercancía fuera del cronograma. Para el año 2017 la empresa registra el retiro de cinco operarios y una secretaria representando el 31% de los empleados.

Geométrica es una empresa joven en el mercado, a la fecha no ha tenido ningún proceso de intervención en el recurso humano para estudiar los factores que están afectando los índices de alta rotación. Los esfuerzos por parte de la gerencia se han orientado a fortalecer la empresa financieramente e incrementar los niveles de ventas en el sector educativo como el Sena y la universidad Nacional para garantizar la sostenibilidad, dejando de lado factores como: la administración del recurso humano, planes de crecimiento y evaluación constante, igualmente sin determinar políticas generales organizaciones.

De acuerdo con Chiavenato (2000), establece que las organizaciones deben tener como estrategia identificar todas las circunstancias o causas que están generando la insatisfacción, con el objetivo de impulsar procesos más democráticos, flexibles y motivadores. Teniendo presente

esta orientación, Geométrica visualiza la importancia del estudio de los factores del clima y cultura organizacional para identificar qué está afectando la rotación de personal, adicional establecer estrategias que permitan un grupo más innovador y comprometido con la organización, motivado por sus tareas y con un alto sentido de pertenencia.

Se toma como punto de partida el estudio de clima y cultura organizacional a través de sus valores organizacionales. En la presente investigación, se aplica un instrumento de construcción propia para identificar la percepción de los colaboradores y desarrollar una propuesta de intervención que permita a la empresa tomar medidas de mayor competitividad

- De acuerdo con lo mencionado, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué variables de la cultura y clima organizacional intervienen la rotación del recurso humano de la empresa Geométrica Modular?

## OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

### OBJETIVO GENERAL

Analizar la incidencia de los factores de la cultura y clima organizacional en la rotación de recurso humano de la empresa Geométrica.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los elementos que componen la cultura y clima organizacional de la empresa.
- Analizar las diferentes variables que generan insatisfacción en la empresa e inciden en la rotación de personal.
- Identificar la percepción de los empleados frente a los valores organizacionales y coherencia organizacional.
- Plantear una propuesta de mejora de acuerdo con los hallazgos de la investigación.

## JUSTIFICACIÓN

Geométrica se encuentra interesada y manifiesta su deseo por replantear nuevos mecanismos de trabajo en la administración del recurso humano, la globalización y competencia requiere que la gerencia fortalezca su cultura y clima organizacional. Como estrategia de crecimiento deben reestructurar la organización en aras de aumentar la rentabilidad y productividad. Alcanzar los objetivos organizaciones requiere que su recurso humano se encuentre motivado, por consiguiente, disminuir los altos índices de rotación e identificar factores que garanticen la satisfacción.

Teniendo en cuenta la información suministrada por la empresa, el análisis de los porcentajes de rotación, y como éstos impactan en la productividad, igualmente las consecuencias de la pérdida constante de conocimiento, situación que contribuye directamente a aumentar los costos administrativos, comerciales y misionales. Para el desarrollo del proyecto de investigación es importante conocer la percepción de los trabajadores frente a su rol y los valores organizacionales de la empresa. Se realiza un primer acercamiento y diagnóstico de clima y cultura, permitiendo caracterizar e identificar los elementos que afectan la organización para generar acciones por parte de la gerencia y proponer un plan de mejora.

El interés por seleccionar la empresa Geométrica Modular para realizar los estudios de clima y cultura organizacional tiene como motivación afianzar los conocimientos, entender los mecanismos de estudio y fortalecer metodologías para la consultoría gestión social empresarial. La compañía desde un inicio expresó su interés y buena disposición por un estudio profesional orientado al recurso humano.



## MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación es de carácter, cualitativo - descriptivo, su propósito es identificar cómo se manifiesta determinado fenómeno empresarial en situaciones normales, en el caso puntual de la investigación los altos índices de rotación en la empresa Geométrica Modular.

la relación de variables conductuales, actitudes, percepciones, valores de los empleados relacionados por medio del instrumento y entrevista de retiro semiestructurada, permiten analizar qué elementos intervienen en la problemática y correlacionar diferentes factores con la situación actual de la empresa, el propósito de identificar el sentir organizacional logra identificar elementos de satisfacción e insatisfacción en la organización.

Sin embargo, para la presente investigación se utilizó un instrumento de características cuantitativo para realizar la medición de variables para ser contrastadas con el análisis del ejercicio.

## POBLACIÓN

La investigación se desarrolla en una empresa del sector maderas ubicada en la ciudad de Bogotá, su actividad está orientada al diseño novedoso de muebles para el sector académico y familiar. Actualmente la empresa cuenta con 19 empleados directos, el 95% corresponde a personal operativo, el 5% corresponde al grupo administrativo, comercial y diseño.

## MUESTRA

Todos los empleados (19), son seleccionados y participan en la aplicación del instrumento.

Tabla Distribución Muestra Objetivo	Número
Cargo	
Comerciales	2
Secretaria Administrativa	2
Servicios Generales	1
Diseñador	2
Operarios de maderas	12
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

Fuente: Elaboración propia

## CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La empresa solicita que todo el grupo de empleadas participe activamente en la aplicación del instrumento, con el objetivo de obtener una percepción total del sentir organizacional. Posterior al análisis de los resultados del instrumento, se da inició al proceso de entrevista semiestructurada para tres exfuncionarios.

## INSTRUMENTO

El instrumento de clima y cultura organizacional se desarrolla tomando como referencia los estudios de Fernando Toro Álvarez, publicados en la revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11 y Carlos Eduardo Méndez, estudioso de los temas organizacionales. Las variables del instrumento son:

<b>CATEGORIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	Indica el estudioso Méndez que constituye el desarrollo de las relaciones sociales, esta variable identifica la percepción en términos de positividad o no. Las preguntas se orientan en base a cooperación.
	Para Toro, las relaciones interpersonales se identifican con el grado en que las personas se ayudan entre sí y sus relaciones son de cordialidad y respeto.
<b>LIDERAZGO</b>	Toro relaciona el liderazgo con el apoyo, estímulo y participación del jefe con sus colaboradores.
	Méndez. la establece como un subproceso de la función del líder en los temas de direccionamiento, relacionando la participación del empleado en la toma de decisiones
<b>MOTIVACIÓN</b>	Méndez relaciona la motivación con los niveles de satisfacción y condiciones existentes en la empresa basados en el tipo de liderazgo. Toro no define esta variable en sus estudios de clima, la relaciona indirectamente con otras variables.
<b>RETRIBUCIÓN</b>	Toro define como los grados de equidad percibidos en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Méndez no la relaciona directamente en sus variables
<b>ESTABILIDAD</b>	Toro la relaciona con la percepción de los despidos justos y su permanencia en la empresa
<b>VALORES COLECTIVOS</b>	Toro la relaciona con los grados de cooperación, respeto, buen trato y valores organizacionales.
<b>CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN</b>	Toro la identifica con la percepción del empleado en relación con la información apropiada sobre su trabajo, funciones y objetivos organizacionales.
	Méndez: La identifica con la claridad de la información relacionada con los objetivos y políticas empresariales.
<b>DISPONIBILIDAD RECURSOS</b>	Toro la relaciona con la disponibilidad de la empresa por suministrar los elementos necesarios para desarrollar las responsabilidades del trabajo. Méndez no relaciona esta variable

## **ESCALA DE MEDICIÓN**

El instrumento aplicado pertenece a la escala tipo Likert, el cual consiste en presentar un conjunto de ítems en forma de afirmaciones a escala psicométrica utilizada en cuestionarios, eligiendo uno de los cinco ítem, o categorías asignándoles un valor, con el objetivo de obtener una puntuación final total. La prueba tiene una escala: (1) nunca (2) muy pocas veces (3) algunas veces (4) casi siempre (5) siempre.

## **CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

La calificación del instrumento se realiza en la herramienta de Google en la sección de formularios, se registra cada una de las preguntas con la escala de calificación. El sistema genera los resultados por cada pregunta, graficas y tablas en hojas de cálculo para iniciar con los respectivos análisis por categorías, niveles, preguntas etc.

## **CAPÍTULO III**

### **ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES**

#### **CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para el desarrollo de la presente investigación se inicia con el estudio de los diferentes conceptos y elementos de la cultura y clima organizacional a partir de las teorías de estudiosos reconocidos en el tema. Muchas de las teorías consultadas tienen elementos comunes enfatizando en la interiorización de los valores organizaciones y la importancia reconocerlos como propios al interior de los grupos. En vista de la importancia del tema de los valores en la cultura organizacional Velázquez (2013) identifica los valores como "el manantial, no sólo de la energía humana, sino de la vida misma de la organización"

El concepto de cultura propuesto por Schein (1990) quien define a la cultura organizacional como un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, indica que el término de cultura debe reservarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de la organización, se crea por las interacciones constantes donde se forman reglas, normas valores que guían el comportamiento del grupo.

Por su parte Chiavenato (2004) afirma que la cultura organizacional se establece sobre un sistema de creencias, valores tradiciones, hábitos interrelacionados que son aceptadas por el grupo, enfatiza que estos valores orientan la conducta de las personas y la estrategia junto con los objetivos empresariales.

Por otro lado, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004 página 268) la definen “como el sistema de acciones, valores, y creencias compartidas que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros”.

Igualmente, el autor Ouchi (1982) resalta que consta de símbolos y mitos que comunican al personal los valores y responsabilidad, junto con las creencias más interiorizadas y practicadas en la organización. Los rituales interiorizados se arraigan dentro de la empresa y cobran vida y significados para los empleados antiguos y nuevos. De igual modo enfatiza que las culturas fuertes facilitan el liderazgo y la planificación de proyectos.

Así mismo Rodríguez (2006) define la cultura desde una perspectiva de las decisiones y los sistemas, resaltando el concepto de cultura como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional, establece que las premisas que hacen parte de la cultura varían con el tiempo y la toma de decisiones empresariales.

Los investigadores Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006) refuerzan nuevamente la apropiación del conjunto de valores, normas, costumbres y rituales que caracterizan una empresa y que gracias al tiempo y un proceso evolutivo cobran fuerza e influyen en los grupos. Resalta la importancia de los valores individuales que ejerce la sociedad y cómo influyen en los comportamientos individuales y finalmente también en las organizaciones.

A partir de los anteriores conceptos se analiza según Furnham (2001) que la cultura organizacional se fundamenta en aspectos psicológicos porque las personas requieren reducir tensiones de socialización y aceptación, añade que los seres humanos deben reducir sus niveles de incertidumbre y contar con referencias y parámetros sobre los cuales actuar y tener algún grado de

aceptación y participación. ¿Podría pensarse que la cultura es un factor que produce estabilidad psicológica y refuerza la interacción de los grupos?

Por otra parte, Schein (1990). Enfatiza es la incidencia de las organizaciones ante situaciones críticas, que promueven el surgimiento de normas, valores y creencias, que luego se convierte en supuestos básicos y cuando se repiten los patrones de comportamiento y son plenamente aceptados por la mayoría de los integrantes de la organización, se convierten en culturas de aprendizaje y aceptación.

Las diferentes investigaciones del estudio de la cultura organizacional hacen referencia detallada de los investigadores y estudiosos como Stephen Robbins (1997) quien define la cultura “como un sistema de significados compartidos y sustentados por los miembros, el cual personaliza y da características propias a una organización de otras”. Enfatiza que una cultura firme da estabilidad a una organización, tiene gran influencia sobre actitudes y el comportamiento de los integrantes.

La mayoría de los conceptos de cultura estudiados, resaltan el tema de los valores y como éstos cobran fuerza y relevancia para caracterizar una organización y establecer patrones de conducta y comportamiento, como lo referencia Ivancevich, Konopaske, Matteson, (2006)“las empresas son más eficientes sólo cuando los valores compartidos entre los empleados se interiorizan” señala que los valores son las ideas de una sociedad o empresa sobre lo correcto y lo incorrecto y cobran fuerza cuando se transmiten entre las diferentes generaciones, fortaleciéndose en el tiempo.

Como lo señala Rodríguez (2001) “El tema de cultura ofrece una perspectiva para observar más profundamente la organización, para entender en forma holística, para comprender la

importancia de los símbolos, para comprender la relación entre la organización y su entorno, para darse cuenta de que la relación del hombre con su ambiente social y material se encuentra definido por los seres humanos y que, en esta definición, se abre y se cierran posibilidades”.

De acuerdo con los conceptos planteados por los estudiosos concluyó que las organizaciones sin importar su tamaño se rigen por valores, normas, principios que tienen como objetivo participar activamente en la estrategia de la empresa, preservar las relaciones de trabajo entre todos los miembros de la organización, garantizar ambientes de trabajo satisfactorios. La interiorización de los valores dará personalidad y carácter a la empresa, fortaleciéndose en todos sus procesos y generando solidez organizacional.

## DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE EL LIDERAZGO

La cultura organizacional inicia sus niveles de formación interactuando con los elementos que intervienen del liderazgo y la influencia que éste emerge en la conducta del comportamiento de los trabajadores, en otras palabras, el líder logra influir positiva o negativamente en este proceso y definitivamente debe motivar a sus empleados en formar una cultura exitosa Velázquez (2013). De allí la importancia de relacionar el liderazgo en la investigación y analizar su impacto en la problemática actual de la empresa Geométrica en sus altos niveles de rotación.

Schein (2004) relaciona la formación de la cultura con los líderes o empresarios quienes tienen percepciones iniciales, metas, valores, creencias y supuestos acerca de cómo deben ser los procedimientos y el sentir de la organización. Los líderes inicialmente van a imponer a los miembros del grupo pensamientos y directrices, que se esperaría el grupo interiorice y acepte, sin embargo, aclara el autor que esta acción no produce necesariamente o automáticamente cultura, dado que la cultura es un proceso de aprendizaje y aceptación continua.



La cultura se fundamenta cuando los miembros del grupo se apropian de las creencias y valores impartidos y son reconocidos y tienen éxito ante las crisis o resolución de conflictos. Si, por el contrario, las creencias y los valores del fundador no conducen para el éxito organizacional, el grupo buscará otro liderazgo con creencias y valores que los llevará a los principios compartidos Schein (2004).

Schein Enfatiza (1990): "Cuando la cultura evoluciona y crece, dos procesos ocurrirán simultáneamente: un proceso de diferenciación en varias clases de subculturas que crearán diversidad, y un proceso de integración, o una tendencia por los varios elementos profundos de la cultura para llegar a ser congruentes entre sí por la necesidad humana de consistencia." Refuerza la apreciación Robbins, (2013) señalando que una organización no tiene culturas uniformes, debido a la interiorización de valores, normas y experiencias propias de los grupos y especialmente de cada departamento en la resolución de sus conflictos y las estrategias utilizadas para resolver sus problemas de la forma más exitosa, los diferentes departamentos harán combinación de valores fundamentales de la organización y los valores exclusivos de cada departamento para crear culturas más sólidas y fuertes, estos procesos se interiorizan con más frecuencia en empresas grandes.

Sin embargo, Konopaske, Matteson, Ivanceviche (2006) manifiestan que es difícil imponer una cultura o moldear valores, los empleados no expresan la mejor actitud y disposición, se muestran escépticos, la cultura es un proceso de aprendizaje y adaptación, que según Schein (2004), La cultura evoluciona a partir del conocimiento, aprendizaje y motivación constante del entorno y todos los miembros del grupo.

Resulta para la investigación relevante entender los procesos dinámicos del líder para gestionar cultura, las habilidades para crear, gestionar y entender son la esencia de la dirección, su

objetivo principal es lograr la estabilidad, integración consistencia y significado a todo el grupo.

“la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda” Schein (2004)

## CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como lo hemos descrito en varios capítulos de la investigación, la cultura organizacional en las empresas tiene gran influencia de los estilos de dirección, el estudio de las características de la cultura organizacional permite establecer qué comportamiento organizacional están desarrollando los equipos de trabajo, si están orientados a la innovación, trabajo en equipo u otros factores determinantes para fortalecer la organización.

Según Robbins, (2013), identifica siete características de la cultura organizacional esenciales para el desarrollo organizacional. Como primera característica resalta los grados de estímulo y riesgos que corren las organizaciones para determinar niveles de innovación. Segunda característica identifica la atención a los detalles analizándola como el grado de precisión que los colaboradores experimentan con sus diferentes actividades. Tercera característica describe la importancia de la gerencia en orientarse por los resultados o metas cumplidas plenamente, dejando de lado los análisis en los procesos y la forma de desempeñar el trabajo. Cuarta característica es la orientación de la gerencia en la toma de decisiones y que impacten directamente a la gente, sus efectos pueden generar ambientes positivos o negativos. Quinta característica indica que la gerencia debe orientar la participación y el desarrollo por equipos evitando los individualismos. Sexta característica la organización debe reflejar dinamismo y competitividad de todos sus miembros. Y como última característica describe la estabilidad laborar como la importancia de mantener el estatus de toda la organización.

De acuerdo con la evaluación de cada característica se obtienen resultados del sentir organización su interacción constante y la forma como los empleados perciben e interiorizan la empresa, entregando un panorama real de su cultura organizacional y la forma detallando de su actuar empresarial, igualmente se logra identificar las características de mayor y menor impacto.

Las dimensiones de la cultura caracterizan una organización y orienta a los empleados para la comprensión de su actuar y rol en la empresa, así mismo genera parámetros de cómo se debe comportar he entregarse al grupo, sin embargo, es importante enfatizar en el planteamiento Schein (1988) quien complementa que la cultura debe estudiarse y visualizarse desde tres escenarios más profundos como los artefactos, valores y presunciones subyacentes.

#### NIVELES DE PERSPECTIVAS PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La importancia de conocer los niveles de la cultura nos acerca a un análisis más detallado y profundo de los aspectos que afectan la cultura organizacional, el identificar sus perspectivas constituye un parámetro para lograr un estudio desde los niveles más perceptibles a niveles poco visibles que claramente todos forman parte integral de la cultura empresarial.

Schein (2004) plantea que los niveles de la cultura están identificados en tres aspectos y según su visibilidad: **Artefactos**, Las **creencias y valores propugnados** y los **supuestos básicos subyacentes**. El primer nivel son los aspectos más visibles de fácil percepción incluye elementos como: valores, diálogos, todos los aspectos visibles en el ambiente, los modales de las personas, las carteleras que involucran comunicaciones especialmente sus valores, la forma de vestir de las personas, las celebraciones, todos estos elementos son fáciles de observar pero también indica el autor son un poco difíciles de describir sin embargo este nivel va introduciendo poco a poco en las características de la cultura empresarial. El segundo nivel se relaciona con los valores y

creencias compartidas del grupo y como último nivel establece se da por sentado en la resolución de problemas y son admitidas por referencia del grupo están aceptados en su totalidad y adaptados a cómo percibir y entender en la organización.

Importante señalar que la cultura de cualquier grupo debe estudiarse desde la perspectiva de estos tres niveles, sus artefactos, el nivel de sus creencias y valores defendidos, y el nivel de sus supuestos básicos subyacentes. Es importante tener presente que la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez se entienda en profundidad este factor se podrán comprender los otros dos factores y abordar adecuadamente el estudio de la cultura en una organización Schein. (2004).

## ELEMENTOS CONSTITUTIVOS PARA INFLUIR EN EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para la presente investigación es importante identificar los aspectos que influyen en el fortalecimiento continuo de la cultura organizacional y más aún si la gerencia requiere un cambio significativo de su cultura con el objetivo generar ambientes más armónicos en el desempeño.

Dentro del estudio del cambio organización se plantea la teoría de Ivancevich, Konopaske Matteson (2006) y Rodríguez (2001), quienes identifican elementos importantes de análisis antes de iniciar con un proceso de intervención.

El primer factor que establecen es la dificultad de visibilidad de percibir la cultura por parte de la persona externa, el estudio de la cultura se hace realmente visible cuando se contratan servicios de intervención o consultoría que realizan estudios detallados de descripción de la cultura.

En algunas partes del proceso las culturas son evasivas y están tan profundas y arraigadas que lograr diagnosticarlas y modificarlas adecuadamente no es fácil, plantean los estudiosos que las culturas generan fuerzas en los periodos de dificultad y evitan los procesos de ansiedad del grupo, por esta razón generan continuidad y estabilidad en el comportamiento, por tanto, la gente se resistirá de manera natural al cambio de cultura.

De igual manera para la organización que se encuentre en el proceso de cambio debe iniciar por la fase de análisis del comportamiento para identificar los aspectos que deben ser modificados y estrategias a implementar, sin embargo el autor refuerza la teoría que todo transformación de comportamiento por obediencia no necesariamente genera un cambio de cultura, la misión del líder de este proceso es lograr que las personas encuentren justificación, motivación y valor a este nuevo principio y convertirlo en una premisa. Para la gestión de cambio de cultura se requiere tiempo y muchas estrategias para interiorizar nuevos valores que personalicen la organización.

## FACTORES MOTIVACIONALES QUE IMPACTAN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Uno de los objetivos principales al dirigir una compañía es alcanzar los objetivos institucionales integrando del recurso humano activamente en la estrategia, para el líder se hace necesario el conocimiento integral de las personas que componen su organización. El comprender las necesidades del empleado, descubrir qué lo motiva, entender que la individualidad habilidades y potencialidades forman parte del desarrollo interno de las personas. De aquí que los factores motivacionales tienen protagonismo en los procesos de dirección y por ende afectan positiva o negativamente el clima organizacional.

Uno de los primeros modelos de comportamiento está relacionados con la teoría de McGregor, según el autor, el líder debe enfocarse en reflexionar en cómo es su administración con relación a otros, el enfoque plantea dos reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la Y son dos teorías que expresan los siguientes planteamientos

De acuerdo con el autor, las premisas de la teoría X con relación a la naturaleza del ser humano identifica: los empleados no tienen una motivación importante por el trabajo y evitaran sus labores en los posible, adicional deben ser controlados, obligados, castigados para lograr que desarrollen el trabajo y alcancen los objetivos empresariales, identifica como característica el comportamiento de estos individuos como poco ambiciosos, siempre deben ser dirigidos, les molesta las responsabilidades, aunque requieren de un entorno que les ofrezca seguridad.

Por su parte la teoría Y, el autor plantea que los empleados ejercen su propia dirección y logran los objetivos con más facilidad, el grado de compromiso e imaginación se potencializa y facilita los procesos de aprendizaje

Con relación a estos dos planteamientos de McGregor, los estudiosos Koontz, Weihrich, Canice (2008) realizan las siguientes aclaraciones de las teorías: Estableciendo que las dos provienen de suposiciones y deben ser probadas bajo la realidad, se perciben más como intuición, no se basan en procesos de investigación, reafirma que el gerente debe tener la capacidad de reconocer la dignidad y capacidad las personas y ajustar sus procesos de producción a situaciones específicas.

Así mismo Castillo (1993) Concluye que las teorías de McGregor, no constituye una teoría motivacional en el sentido de explicar una conducta del individuo y no especifica los elementos que intervienen en la motivación, sin embargo, son incluidas en las teorías de la motivación. De

un lado la teoría X representa al ser humano en un pobre estado de motivación. Así mismo la teoría Y identifica las personas con alto grado de motivación permitiendo desarrollarse como ser humano integral. Lo ideal es establecer una teoría intermedia si extremismo.

Otra de las teorías motivacionales señala Goble (1977) incluidas y más referenciadas pertenece al autor Abraham Maslow, quien establece la teoría "jerarquía de las necesidades". Maslow concluye que el ser humano presenta cinco grupos de necesidades jerarquizadas y descritas en orden de importancia. Como primera necesidad resalta el cumplimiento de las necesidades fisiológicas indicando la urgencia fundamental, inaplazable y poderosa de todo ser humano a la superveniencia física, el alimento, líquido, sueño, oxígeno, el individuo que le falta alimento pensará en cómo satisfacer esta necesidad prioritaria y otras necesidades no cobran tanta importancia hasta no cubrir su fuente de superveniencia. Al cubrir esta necesidad y estar plenamente satisfecha emergen otras necesidades indica Maslow

Por su parte Goble (1977) cita a Maslow indicando que: "a través de toda la vida, el ser humano está prácticamente, deseando algo, pues es éste un animal volitivo y rara vez alcanza un estado de completa satisfacción, excepto durante breves términos; ya que tan pronto un deseo es satisfecho, ya brota uno nuevo para ocupar el lugar vacante".

Una vez cubierta la necesidad fisiológica emergen según Maslow las necesidades de seguridad y protección, afiliación amor, autoestima y autorrealización: En los temas seguridad el autor refiere la necesidad del hombre por lo estable y rutinario para no correr peligros. Cubierta esta necesidad emergen las necesidades de afiliación, amor afecto y posesión, los humanos buscan obtener un lugar en su propio grupo y aceptación. El ser humano se orienta por tener familia, ser parte de una comunidad, los amigos etc. Al cubrir esta necesidad surge la autoestima el deseo de lograr confianza, competencia, el respeto por parte de los otros, la necesidad fuerte de

reconocimiento prestigio. Señala Maslow citando Alfred Adler donde destacó que "una persona con suficiente autoestima es más segura, más capaz y, por tanto, más productiva" Según Maslow la sana autoestima proviene del esfuerzo personal, el cual genera resultados de logro y respeto por los demás. Por último, la necesidad de autorrealización se relaciona con los niveles máximos de potencialidades de un individuo, la motivación fuerte por desarrollar sus talentos y creatividad Goble (1977).

Cabe señalar que la teoría de Maslow tiene gran importancia en el estudio de las motivaciones y contribuye a comprender la estructura escalonada de necesidades de los seres humanos, sin embargo, para otros estudiosos como Herzberg, la teoría de Maslow dejó de lado elementos esenciales y reales de la motivación e introdujo la teoría de los dos factores.

Por su parte la teoría de Herzberg establece que los factores se dividen en dos grupos. El primer grupo incluye factores que denomina Higiénicos, relacionados con los beneficios como el salario, la supervisión, las relaciones interpersonales y políticas empresariales. El segundo grupo está conformado por los factores motivacionales incluyendo los reconocimientos, la responsabilidad, oportunidades de desarrollo, el prestigio y autorrealización. Castillo (1993)

De acuerdo con la teoría de los dos factores Castillo (1993) analiza detenidamente la teoría y concluye que los factores higiénicos corresponden según la teoría de Maslow a las necesidades inferiores. Los seres humanos pueden estar motivados en determinada situación; pero en la medida en que la empresa logre satisfacer los empleados pierden su interés de motivación y si al mismo tiempo la empresa no genera condiciones motivacionales de orden superior el empleado experimenta frustraciones, de modo que la clasificación de Herzberg no aporta suficiente claridad para comprender el proceso motivacional.



A partir de los planteamientos de los anteriores estudiosos se establece una nueva teoría motivacional llamada teoría de las tres necesidades por David Mc Clelland, quien plantea que los seres humanos actúan para satisfacer tres necesidades: la necesidad de logro, entendida como la el deseo de sobresalir y superar niveles de éxito, la necesidad de poder relacionada con la conducta de influir en las personas cercanas y la necesidad de afiliación correspondiente al deseo de mantener relaciones personales amistosas. El autor sostiene que las personas con una alta necesidad de logro se caracterizan por hacer mejor las cosas y retan sus potencialidades. De otro lado, las personas con altos niveles de poder buscan prestigio y necesidad de ocupar cargos que generen algún tipo de autoridad. Weihrich (2008)

A continuación, se genera otra nueva teoría motivacional presentada por Víctor Vroom donde establece que la motivación es el resultado de multiplicar la intensidad, con la necesidad de conseguir algo y la probabilidad de satisfacer su necesidad mediante el desempeño, según este modelo motivacional, los seres humanos determinan sus necesidades en términos de urgencia por satisfacer su necesidad y analiza la probabilidad de tener éxito mediante sus acciones o desempeño. La propuesta de Vroom como las demás teorías ha sido objeto de críticas y argumentan que la teoría cobra fuerza cuando son claros los nexos entre desempeño y el premio. (Koontz 2008).

Partiendo de las anteriores teorías motivacionales, cabe concluir que todas las teorías tratan de explicar la forma de motivar a los empleados, sin embargo, la mayoría tienen planteamientos que no satisfacen la totalidad las expectativas del ser humano. Los individuos manejamos cierta complejidad que hace difícil llegar a un consenso definitivo del tema.

Por otra parte, las teorías motivacionales impulsan al líder a establecer condiciones laborales que permitan el desarrollo integral del empleado con el objetivo de garantizar su

permanencia en la organización, buen desempeño y clima laboral favorable, Los directivos deben contribuir a identificar claramente las responsabilidades de los cargos e imprimirles grados de autonomía y creatividad, con el fin de lograr una cultura organizacional más innovadora y enriquecedora para las dos partes.

## EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para toda organización es necesario comprender qué aspectos influyen en la productividad de su organización. La identificación de estos elementos se determina a través de la percepción de los empleados, es así como el clima organizacional identifica la forma como un individuo percibe su trabajo, normas, valores y se evidencian sus niveles de satisfacción, el clima laboral forma la personalidad de la empresa y condiciona el comportamiento de los individuos que integran la organización Brunet, (1987). Para la presente investigación los patrones de comportamiento como resultado de los valores organizacionales son elementos de análisis en la medición del clima organizacional y contribuyen a identificar cuáles son las causas de los altos índices de rotación de personal.

Por su parte Toro (2001), argumenta el clima organizacional como un proceso de percepción o representación de las realidades del trabajo, no constituye una opinión, se refiere a una manera de visualizar la realidad de manera compartida entre el grupo. Esta manera de percibir está influenciada por los líderes o personas que generan algún tipo de poder, clientes, compañeros, etc. las realidades son vistas diferente por cada protagonista de la organización, por esta razón es importante para la gerencia entender el sentir empresarial de forma colectiva para influir positivamente en su productividad, políticas, normas y compromisos.

Así mismo Méndez, (2006) indica que el concepto de clima organizacional tiene sus inicios con Kurt Lewin quien en las investigaciones sobre comportamiento social postuló la teoría de campo, que resalta el comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes y estos tienen la característica de un campo dinámico psicológico.

Por su parte Brunet (1987) señala que el concepto de clima organizacional fue introducido en la psicología organizacional por Gellerman en 1960 y ligado a dos grandes escuelas de pensamiento, la escuela Gestalt, según esta teoría los empleados comprenden su entorno basándose en criterios de percepción y sus comportamientos están orientados a la forma como ven el mundo, por esta razón su actuar en las organizaciones refleja las conductas percibidas de su entorno. La segunda escuela se relaciona con la funcionalista que plantea el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las características individuales las dos teorías logran equilibrio y adaptabilidad de los individuos.

De acuerdo con Chiavenato (2004) el clima organizacional constituye la atmósfera psicológica de una organización, el clima lo relaciona con la moral y el bienestar de los empleados, el clima puede reflejar varios escenarios dependiendo de cómo se sientan los colaboradores con la organización, el autor relaciona el término de clima con factores tecnológicos, políticas de la empresa, reglamentos internos y demás elementos que afecten la percepción de los empleados.

Por su parte Méndez Álvarez, (2006) propone una definición de clima refiriéndose al ambiente de la organización percibido por el trabajador y las condiciones que éste identifica en la interacción social. El estudio del clima lo relaciona clasificando las siguientes variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que

determina las creencias, percepciones, satisfacción, grado de participación, y actitud del empleado frente a su entorno laboral.

De acuerdo con Brunet, (1987) identifica el clima integrando los estilos de dirección e identifica el clima como la personalidad de la empresa y cómo ésta contribuye a la imagen y la percepción que los empleados tengan de ésta, resalta la importante función que debe cumplir el gerente en lograr analizar e interpretar esta personalidad para dirigir de una manera más estratégica.

Se han señalado varios conceptos de clima organizacional planteados por reconocidos estudiosos los cuales integran elementos comunes como los siguientes:

El clima organizacional describe características de la empresa que las diferencian de otras e imprimiendo factores de personalidad a la organización, logrando así estudiar las conductas y comportamientos percibidos por los individuos. El clima orienta el comportamiento de los individuos y a su vez crean percepciones sobre el ambiente de trabajo llevando al empleado a tomar actitudes y conductas que señalan su grado de la motivación frente a su entorno laboral es decir que las teorías motivacionales desarrolladas por Elton Mayo tienen relación con el estudio del tema Méndez, (2006).

De acuerdo con los factores motivacionales, el clima tiene importancia en la organización porque refleja valores, las actitudes y las creencias de los miembros que interrelacionados se transforman en los elementos del clima. Para el líder estos elementos deben ser motivo de análisis constante y diagnosticar oportunamente las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacciones que contribuyen a factores negativos en la organización, la misión de la alta dirección es intervenir oportunamente y generar estrategia de cambio y bienestar en toda la organización Brunet, (1987).

Cabe señalar que el líder es un factor determinante del clima organizacional, la visión que tenga del individuo influye en la construcción del sistema cultural, adicional genera percepciones en los colaboradores que, traducidas en clima organizacional, inciden en el desempeño y motivación. El comportamiento del líder afecta positiva o negativamente el clima organizacional produciendo tensiones e insatisfacción, llevando a indicadores altos de rotación de personal. A nivel estructural la organización estará menos cohesionada y su sentido de pertenecía no será significativo Méndez, (2006). Para efectos de la investigación es importante identificar qué relación tienen los aspectos motivacionales, satisfacción laboral con los altos índices de rotación y clima.

De lo anterior Toro (2001) relaciona la satisfacción laboral con una reacción de agrado de complacencia, surge porque el empleado encuentra motivos y realidades que son satisfechas como un buen salario o una tarea variada, no están presenta situaciones indeseadas, por consiguiente, la insatisfacción es una reacción desagradable e inconformidad por situaciones o condiciones como el estilo de gerencia o elementos que afectan su ambiente laboral. Argumenta el autor que los niveles altos de satisfacción se reduce el ausentismo, la rotación, las quejas, y costos empresariales, sin embargo, aclara que niveles altos de satisfacción no necesariamente indica que un empleado es altamente productivo, relaciona esta acción directamente con la motivación.

Así mismo argumenta que la motivación consiste en el interés que un trabajador presenta al realizar sus tareas, evidenciando responsabilidad, cumplimiento constante, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad, enfatiza que una persona altamente motivada aumenta sus niveles de productividad y que necesariamente no puede estar satisfecha. Motivación y satisfacción son dos realidades psicológicas diferentes y que tienen relación con la productividad de modos muy distintos. El clima Organizacional es un tercer elemento relacionado con la productividad cuando

es bueno se aumentan sus índices, cuando es pobre su relación con la productividad no suele ser mejor. Es decir, cuando existe un clima positivo los elementos de productividad como la motivación, las políticas, la tecnología y la gestión gerencial logran un ambiente más efectivo que se materializa en niveles altos de eficiencia. Toro (2001)

Según Toro (2001) Cultura y clima son dos realidades diferentes pero relacionadas, la cultura moldea el clima en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad, el clima organizacional refleja aspectos superficiales de la cultura que son conscientes, la cultura es profunda y constante, el clima describe realidades y es más cambiante, la cultura es un principio regulador más general y universal.

Como conclusión definimos que el clima organizacional es un fenómeno de carácter perceptivo relacionado y fundamentado ampliamente por la cultura organizacional, la motivación y satisfacción laboral representan un elemento importante para la eficiencia empresarial junto con los estilos de liderazgo quien tiene la responsabilidad constante de percibir los ambientes positivos para fortalecer la cultura y negativos que generar estrategias de mejora constante Méndez (2012).

#### COMPARATIVO ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Es un constructo colectivo que comparten las personas sobre las características y/o atributos de la organización para la cual trabajan,	Es un constructor de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.
Su origen se explica en variables que propician comportamientos institucionalizados y aceptados por la	Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a

organización que todas las personas cumplen,	diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas.
Es resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de las personas.	Es resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.
Tiene permanencia relativa en el tiempo.	Es susceptible de cambios en el corto tiempo.
Se describe, no se califica; es una realidad de la cual personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos	Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etcétera.

Clima organizacional en Colombia el IMCOC - Carlos Eduardo Méndez Álvarez 2006

## MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las diferentes teorías orientan la necesidad de aplicar un instrumento que determine los factores a intervenir al interior de la organización, y generar un plan de acción para mejorar los elementos como la desmotivación y falta de pertenencia hacia la empresa. El conocimiento y estudio del clima organizacional y su cultura proporciona información asertiva acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo introducir cambios en toda la organización o subsistemas. Méndez (2012).

La medición de clima organizacional según las diferentes investigación indican que los resultados se pueden obtener con la estructuración de entrevista a pequeños grupos, este proceso permite la profundización y el enriquecimiento de información, sin embargo no es funcional para grupos de gran dimensión debido a que generan gran información cualitativa difícil de estandarizar, por otra parte otra herramienta para medir cultura está relacionada con técnicas de

encuesta que contribuyen a técnicas más rigurosas de estandarización y son de naturaleza cuantitativa que facilitan su análisis estadístico y comparación de diferentes variables

En Colombia se han diseñado instrumentos de reconocimiento y gran trayectoria entre las cuales resaltó la encuesta ECO un instrumento diseñado por Fernando Toro Álvarez psicólogo de la universidad nacional y máster en psicología organizacional de Lancaster - Reino Unido Ha ocupado cargos directivos y fundador del centro de Investigación en Comportamiento Organizacional –Cincel- desde 1981. La prueba de clima ECO evalúa ocho variables cada una cuenta con ítems que deben ser calificados empleando una escala tipo Likert de cinco puntos. Las variables estudiadas son: Trato interpersonal, Apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional y valores compartidos.

Otra de las herramientas por destacar en Colombia “IMCOC” para medición del clima organizacional: creada en 1980 por Carlos Eduardo Méndez Álvarez psicólogo y máster en administración de la universidad de los Andes. La prueba fue desarrollada en conjunto con estudiantes de la universidad del Rosario y aplicada en un gran número de empresas colombianas y en varios sectores económicos. El IMCOC está conformado por 45 preguntas y la integran siete categorías: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control.

La medición del clima organizacional a través de las diferentes técnicas planteadas por los estudiosos contribuye en la identificación de variables motivacionales, liderazgo, control e insatisfacción concluyentes para lograr la caracterización de la empresa y la identificación de comportamientos que están afectando los altos índices de rotación que muy probablemente influyen en la estrategia y desempeño organizacional.



## IMPACTO DE LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La rotación de personal y su impacto en la cultura organizacional afecta la estrategia de la empresa generando pérdida de conocimiento y retroceso en los procesos. Los retos de la gerencia están en conocer las necesidades y factores motivacionales de los trabajadores con el objetivo de generar planes de desarrollo constante que permitan retener al personal altamente calificados y que genera valor a la compañía. Las áreas de recursos humanos junto con la dirección general deben garantizar la permanencia del personal y fortalecer un clima organizacional satisfactorio.

Según Robbins (2013), define la rotación como el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario, relaciona una alta rotación determinante para aumentar los costos de reclutamiento, selección y capacitación, adicional una tasa elevada de rotación afecta las estrategias y metas de la empresa, se pierden niveles de conocimiento y personal experimentado. Igualmente, el autor aclara que la rotación en una empresa es beneficiosa si parten las personas “correctas “(los empleados marginales y submarginales), en estos casos la rotación es positiva, genera oportunidades de renovación y consecución de personal más capacitado y motivado, igualmente y en caso contrario las organizaciones con alta rotación también pierden gente valiosa, factor que trastorna los procesos y obstaculiza la eficacia de la empresa.

Por otra parte, Hamilton (1978), identifica la rotación con los factores de satisfacción e insatisfacción de los empleados frente a sus puestos de trabajo e identifica que la incompatibilidad con el puesto de trabajo es determinante para un proceso de desmotivación

Cabe señalar que muchos factores organizacionales influyen en los temas de alta rotación, para Chiavenato (2000), las organizaciones son sistemas de movimientos y cambios constantes, en la medida que los sistemas sean controlados y retroalimentados tendrá factores de éxito de lo

contrario muchos temas tienen a fracasar, especialmente los temas de desempeño. El autor argumenta que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos al interior de la organización, que afectan la actitud y el comportamiento del trabajador. Por tanto, se identifican los fenómenos internos de oferta y demanda que afectan el tema de la alta rotación: Política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipos de supervisión, oportunidades de desarrollo, interacción de grupo, condiciones físicas, valores organizacionales, cultura, capacitaciones, reglamentos internos, criterios de evaluación y flexibilidad.

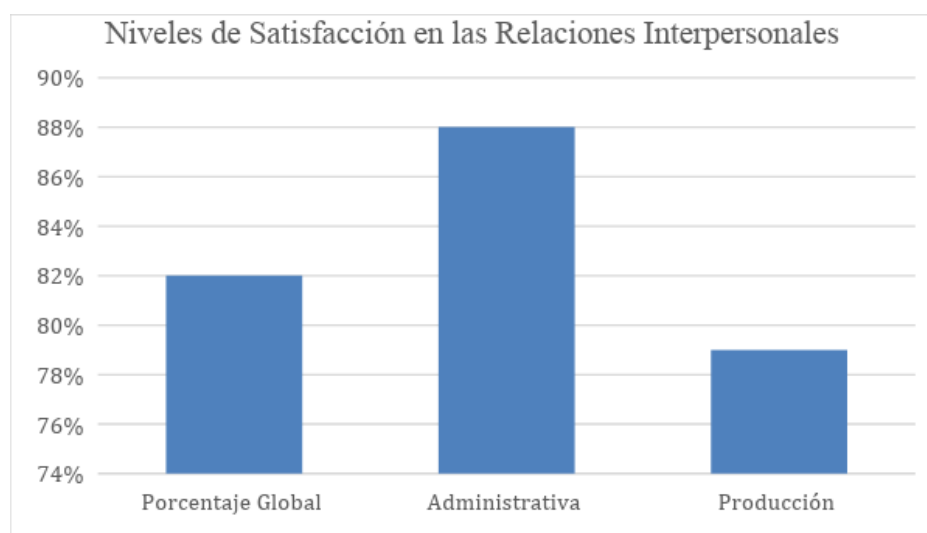
De igual manera Chiavenato (2000), enfatiza en la importancia de identificar los elementos que afectan los sistemas de retención, para ello debe estructurarse y aplicarse entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan de la organización, con el objetivo de analizar las causas y mejorar los procesos que están afectando rotación. Generalmente plantea el autor que los fenómenos internos más frecuentes causantes de los retiros son políticas inadecuadas de recursos humanos.

Dado que la permanencia del personal es importante, Chiavenato (2000), recomienda a las organizaciones identificar las verdaderas causas del problema, modificar sus políticas internas y fortalecer las áreas de recursos humanos, llevándolos a procesos más democráticos, flexibles y motivadores.

## CAPÍTULO IV.

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación, los análisis se detallan por categorías teniendo presente la estructura del instrumento, el cual fue diseñado según las variables propuestas por los estudiosos Méndez y Toro, dos investigadores colombianos en los temas de cultura y clima organización: Las variables resultado de la investigación son: Relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, retribución, estabilidad, valores, claridad y coherencia en la dirección, disponibilidad de recursos.



Las relaciones interpersonales en la cultura y clima organizacional influyen positivamente o negativamente en todos los procesos organizacionales. Los resultados de la encuesta evidencian un alto grado de satisfacción con un 82% a nivel global, el área administrativa y producción no evidencian cambios significativos, en consecuencia, para el área de producción su nivel de relacionamiento se encuentra en un porcentaje del 79%, por su parte el área administrativa se

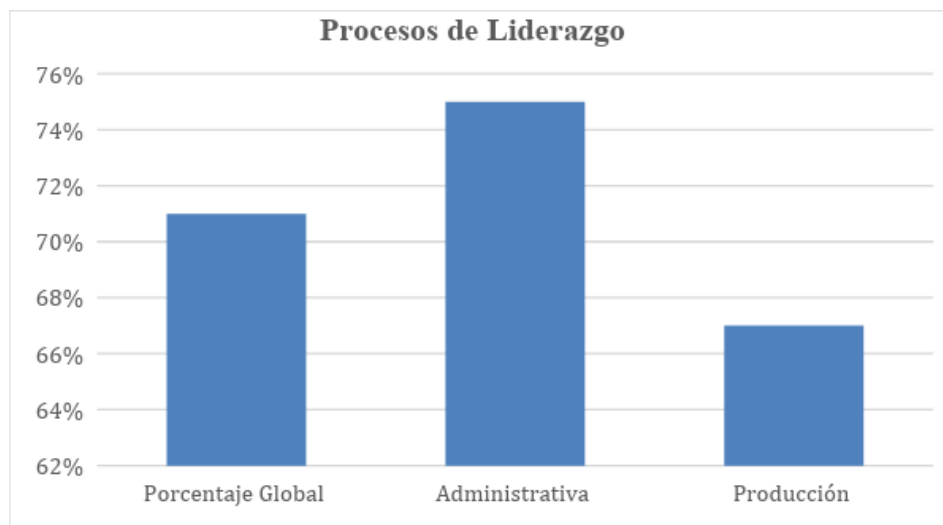
encuentra en un porcentaje del 88% indicando en general que las relaciones interpersonales reflejan compañerismo, trabajo en equipo y cordialidad al interior de la compañía.

Como lo refiere Schermerhorn (2013) Los nuevos diseños y culturas organizacionales requieren que las empresas al interior fortalezcan entre sus empleados relaciones de apoyo, colaboración e integración, igualmente la sinergia del grupo permite el logro de metas. La buena interacción en las relaciones laborales permite a los integrantes de un equipo mejorar su desempeño, encontrar estrategias para la resolución de problemas, mejorar los niveles de creatividad, mayor compromiso en las tareas, disciplina, etc.

Por consiguiente, la empresa Geométrica en el estudio de la categoría de relaciones interpersonales presenta una ventaja competitiva en las interacciones de grupo que facilita el direccionamiento de objetivos por parte de la gerencia. De acuerdo con Schermerhorn (2013), esta fortaleza es un factor para aumentar la creatividad del grupo y desarrollar procesos de innovación que contribuyen a incrementar los niveles de excelencia y estrategia de la compañía.

De acuerdo con Robbins (2009), los grupos unidos con buenas relaciones y cooperación son más eficaces y tienen a fortalecer su cohesión de grupo y lograr acuerdos y políticas de comportamientos homogéneas, en el caso de Geométrica se percibe una cultura orientada a la cordialidad y compañerismo favoreciendo sus niveles de relacionamiento y respeto.

Para una organización como Geométrica Modular que requiere constantemente definir objetivos y metas de trabajo para cumplir con las entregas oportunas a sus clientes, resulta importante la cohesión de las diferentes áreas para garantizar producciones altamente eficientes. En esta categoría la empresa presentó un alto nivel de fortaleza.



Los ítems relacionados en el instrumento con relación al análisis de los temas de liderazgo están orientadas a identificar aspectos como: el trato justo y adecuado por parte del jefe, los niveles de participación y comunicación con los empleados para retroalimentar sus procesos, por último, los aspectos motivacionales del líder hacia su grupo de trabajo. En Geométrica Modular el liderazgo de la compañía está a cargo de la Gerente General Ginna Clavijo, sin embargo, su padre, Pedro Clavijo cobra gran fuerza en las decisiones de la compañía, igualmente interviene en el proceso la funcionaria que coordina el departamento de producción.

El estudio refleja porcentajes favorables de aceptación de los procesos de liderazgo 83%, el trato justo y respetuoso tiene la puntuación más alta 100%, la claridad de los resultados 67%, El indicador participación en toma de decisiones a nivel global tiene un porcentaje favorable 68.4%, área de producción 73% por último área administrativa del 51%. En este ítem se resalta positivamente el área de producción. El estudioso Robbins (2009) indica que promover las decisiones de grupo proporcionan motivación general, potencializa la creatividad y generan más alternativas de innovación.

Una de las fortalezas que presenta esta categoría de liderazgo el porcentaje del 100% del grupo resaltando el trato justo y respetuoso al interior de la organización, igualmente se resalta el liderazgo ejercido por la gerente general en el direccionamiento de sus decisiones, orientadas al bienestar del personal de su área administrativa 88%, sin embargo, el área de producción lo identifica únicamente con el porcentaje del 55%. Estos resultados probablemente indica que las políticas no están concertadas entre las dos jefaturas, producción y administrativa.

Los factores que tuvieron el menor margen de favorabilidad es el factor motivacional con indicador negativo para el área de producción de 64%, para el área administrativa es una fortaleza 88%. Por su parte los procesos de comunicación y retroalimentación del líder están en un porcentaje desfavorable para el área de producción 54% administrativa 37%.

De acuerdo con diferentes estudios en el tema de cultura y comportamiento organizacional como Schermerhorn (2013), Robbins (2009), plantean que un líder eficaz es aquel que constantemente está resaltando en sus colaboradores los objetivos y estrategias a desarrollar. Los líderes deben aumentar con mucha frecuencia los niveles de motivación, ayudar a sus empleados a avanzar en su camino y proporcionar las debidas recompensas al grupo, se deben crear vínculos positivos entre el camino y la meta. De acuerdo con los resultados obtenidos el área de producción presenta una falencia de liderazgo debido a la baja percepción de los factores motivacionales, comunicación y claridad de los objetivos, igualmente el área administrativa no homogeniza las políticas de bienestar para toda la organización.

En consecuencia y como lo plantea Schermerhorn (2013) Los líderes deben expresar a los empleados lo que se espera de ellos, definir claramente sus metas y rutinas de trabajo, capacitarlos en todos los temas relacionados a la calidad de servicio esperado y constantemente evaluar el

cumplimiento de objetivos. A nivel general del estudio en Geometría se percibe que los factores de retroalimentación y claridad de los resultados importante fortalecerse.

Para concluir los procesos de liderazgo en geometría están fortalecidos por una aceptación del grupo 84%, sin embargo, se evidencia subculturas que orientan diferentes dinámicas en el área de producción, la organización está enriquecida con valores el buen trato y respeto entre todos los integrantes del grupo. Argumenta Schein (1990) "Cuando la cultura evoluciona y crece, dos procesos ocurrirán simultáneamente: un proceso de diferenciación en varias clases de subculturas que crearán diversidad, y un proceso de integración, o una tendencia por varios elementos profundos de la cultura para llegar a ser congruentes entre sí por la necesidad humana de consistencia.



Las teorías motivacionales de acuerdo con Robbins (2009), deben integrarse para aprovechar el máximo de su conocimiento acerca de cómo motivar las personas, los grupos en una empresa son bastantes diversos, los gerentes deben ser flexibles para dar cabida a satisfacer procesos motivacionales en las diferentes subculturas que se forman al interior de la organización, estos procesos deben reinventarse constantemente según el entorno y las necesidades de los grupos.

Los resultados de la encuesta reflejan que los empleados en general se encuentran motivados por cumplir sus objetivos con un 70% igualmente el 95% se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, el 84% expresan la oportunidad de lograr procesos de aprendizaje, el 100% de los empleados tienen sentido de pertenencia factor importante de su cultura organizacional.

Por su parte, los procesos que puntúan no tan favorables son las interacciones del jefe para motivar a sus empleados con un porcentaje del 63%, la poca posibilidad de recompensar el buen



desempeño global 32% y finalmente los tiempos de trabajo en el área producción presenta un porcentaje de aceptación del 64%.

De acuerdo con Robbins (2009), los gerentes enfrentan problemáticas para ofrecer recompensas o comisiones adicionales cuando no existe los recursos financieros disponibles y se enfrentan a dilemas de cómo motivar sin dinero o comisiones, sin embargo, argumenta que los gerentes tienen otras estrategias o tácticas para motivar los empleados las cuales describe como: generar poder, reconocimiento en el grupo, flexibilizar algunos procesos, análisis de necesidades grupales, autonomía, posibilidades de estudio, capacitación etc.

Geométrica evidencia en sus trabajadores factores motivacionales positivos resaltando el nivel de compromiso de toda la organización, el 100%, los funcionarios perciben la posibilidad de aumentar sus procesos de aprendizaje, factor importante para motivar su desarrollo, igualmente el porcentaje de sentirse orgullosos de trabajar en Geometría fortalece sus valores organizacionales. Sin embargo, como lo expresa Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006) los líderes en los procesos de motivación deben enfrentarse a la diversidad del ser humano, a sus necesidades y metas, estos parámetros generan un esfuerzo importante para la gerencia en mantener niveles de motivación siempre altos, requerirá del apoyo de todo el grupo directivo para lograr indicadores relevantes.

Geométrica tiene ventajas competitivas con relación al alto nivel de compromiso de los funcionarios, este sentir, le permite a la empresa crear estrategias de compensación y desarrollo orientados a satisfacer las necesidades de los colaboradores como el logro, reconocimiento que enriquezcan los puestos de trabajo.



Los sistemas de remuneración y compensaciones en una organización son importantes en su plan estratégico y financiero, permitiendo crear los principios de equidad, pertenencia y participación de todos los funcionarios para un éxito común, por consiguiente, su planificación. presupuesto y análisis son esencia para definir los procesos productivos. "La remuneración es un factor competitivo en la relación con sus empleados" Morales (1999). Para Geométrica el sistema de retribución es relevante para su gerencia, sin embargo, están sujetos al crecimiento financiero de la empresa y niveles de rentabilidad anual, cualquier decisión relacionada con el tema debe estar fundamentada a los niveles de costos e ingresos.

Geométrica Modular en la categoría de retribución, los funcionarios consideran que su remuneración es adecuada con un porcentaje 53%, el tema de asignación de bonificaciones el 37 % expresa haberlo recibido en algún momento, adicional el 50% indica factores de inequidad. El grupo también identifica que no siempre son equitativas las entregas de algunos premios ocasionales 38%. Expresan que la remuneración no es acorde a lo que ofrece el mercado en el mismo sector 47%.

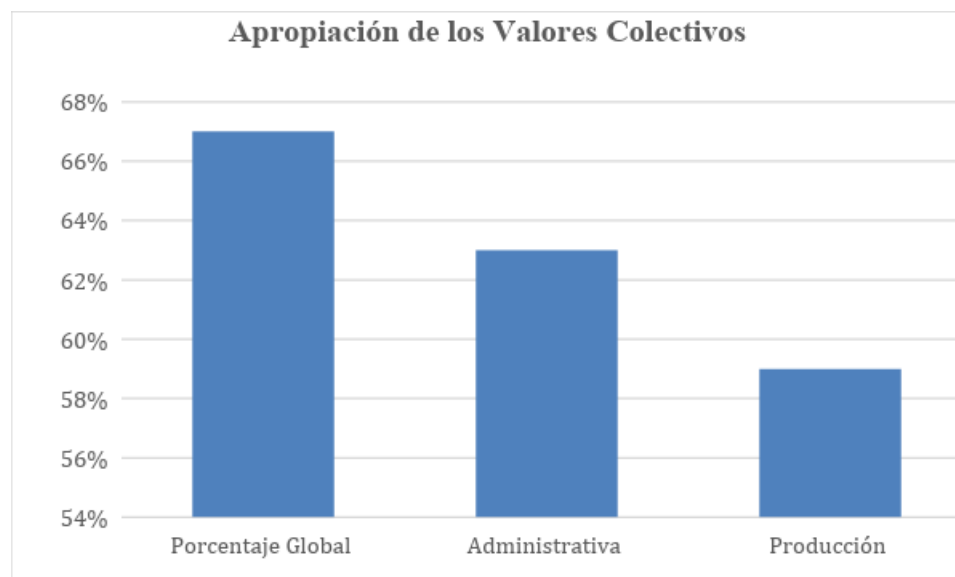
Es importante enfatizar que para el empleado el salario constituye la retribución por un esfuerzo y la inversión que ha desarrollado en el tiempo en educación y formación, adicional es la fuente principal de ingreso, por tal razón es un factor determinante de su bienestar, motivación, desarrollo económico y social, por tal razón el factor salarial siempre estará en porcentajes bajos de puntuación en los estudios de clima y cultura organización porque está orientado a la satisfacción de las necesidades de todos los niveles Morales (1999). Sin embargo, estos porcentajes no son determinantes para afectar el clima organizacional y el buen desempeño de los empleados en Geométrica. Los factores percibidos como inequitativos sí podrían afectar los valores institucionales.

De acuerdo con Morales (1999) la equidad se relaciona con las comparaciones entre los puestos de trabajo en una misma organización, es decir que los empleados deben ser retribuidos justamente de acuerdo con sus esfuerzos y habilidades. Se debe lograr una dinámica entre las compensaciones de los trabajadores y los indicadores de gestión junto con las estrategias, De acuerdo con la información suministrada por la empresa Geométrica aún no cuenta con un estudio de procesos o funciones que permita evaluar la carga laboral de los funcionarios. Igualmente, aunque el personal tiene claridad de sus objetivos a cumplir la evaluación al desempeño es informal y poco estructurada.

Así mismo Morales (1999) argumenta que un buen sistema de remuneración permite conservar la sana competitividad, mantener la equidad laboral, motivar el buen desempeño, bajar los índices de deserción. Por consiguiente, se mantiene controlados los niveles financieros y presupuestales de este rubro y por último mejora la eficiencia, calidad, motivación e innovación de todo el equipo.

Por consiguiente, en el estudio se identifica la necesidad de realizar un análisis de la asignación salarial de los funcionarios para evaluar realmente que los salario estén definidos equitativamente con relación a sus funciones, importante la gerencia defina políticas y procedimientos de asignación salarial teniendo presente el desempeño y cumplimiento de objetivos individuales y grupales. Los resultados del estudio son fuente para desarrollar un programa de beneficios para todos los empleados de la organización que aumente la percepción de satisfacción con esta categoría.

Para finalizar es relevante se tenga presente la legislación actual del código sustantivo del trabajo colombiano: “ Artículo 143: No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, género, sexo nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales. Todo trato diferenciado en materia salarial o de remuneración, se presumirá injustificado hasta tanto el empleador demuestre factores objetivos de diferenciación”

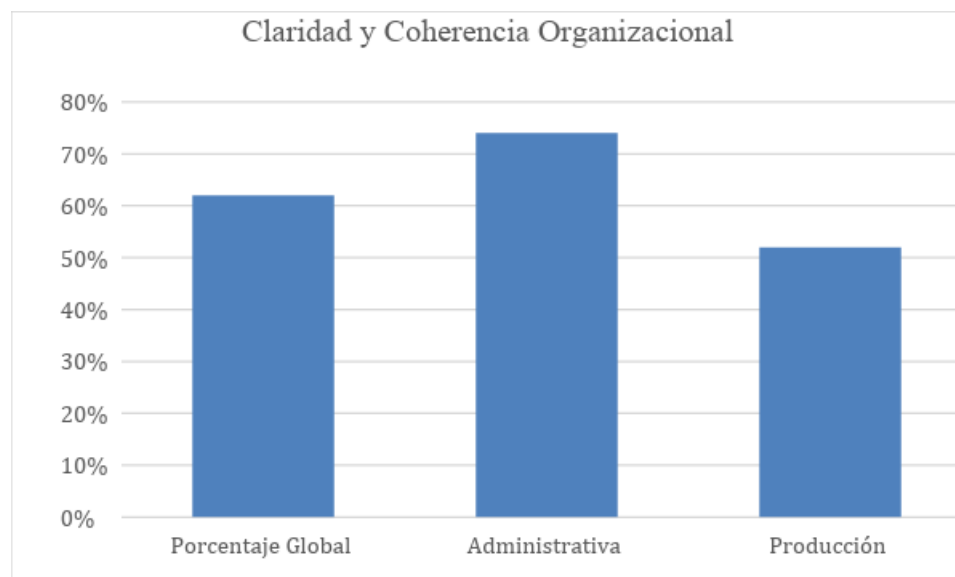


De acuerdo con los diferentes teóricos (Ivancevich 2006, Schermerhorn 2013) los valores corresponden a las ideas de un grupo sobre lo correcto y lo incorrecto, los valores constantemente se transmiten de generación en generación. Uno de los componentes de la cultura organizacional es la visión compartida de creencias y valores que moldean la cultura organizacional y orientan el comportamiento de sus miembros.

Igualmente, el resultado obtenido a nivel global Geométrica presenta un porcentaje de fortalecimiento de sus valores organizaciones con un indicador del 67%, los empleados se identifican con los valores en un 74% y los viven y practican en un 64%, igualmente los empleados se sienten libres de expresar abiertamente sus opiniones en un 85%

El resultado de esta categoría de estudio enfatiza que Geométrica está orientada por comunicación abierta, la armonía y trabajo en equipo. Sin embargo, las organizaciones deben generar planes de acción para crear una cultura fuerte en valores, éstos se deben moldear y reforzar constantemente, es importante fortalecer el tema especialmente en el área de producción. (Schermerhorn 2013) indica que no es suficiente hablar de valores en la empresa, éstos se deben

practicar, demostrar y vivir en todos los niveles de la empresa con el objetivo de crear una cultura fuerte. Asimismo, (Schermerhorn 2013), plantea que la cultura no es el único determinante para lo que sucede en la organización, aunque ésta influye claramente en los logros empresariales, de igual modo la cultura tiene el potencial para formar las actitudes, reforzar creencias.



La coherencia organizacional de acuerdo con el estudio de investigación está relacionada con identificar la claridad en los procesos de comunicación, procedimientos, la integridad y divulgación de las estrategias organizacionales, los planes de capacitación, finalmente los procesos de inducción para el personal que ingresa nuevos a la organización.

Se identifica que el proceso de comunicación con las directivas es favorable con todas las áreas en un 74%. De acuerdo con Palaci (2005), es importante la comunicación en todos sus niveles para fortalecer la integralidad del grupo, igualmente ésta favorece el bienestar psicológico de sus miembros, facilita la circulación de información y favorece el clima organizacional.

Así misma divulgación de las estrategias organizacionales, categoría que seguramente influye en la percepción de estabilidad y crecimiento de la organización, el 57% indica no tener relación con este tema a nivel global. Para diferentes autores el divulgar la estrategia supone explorar nuevas y distintas formas de penetrar un mercado a través de sus empleados.

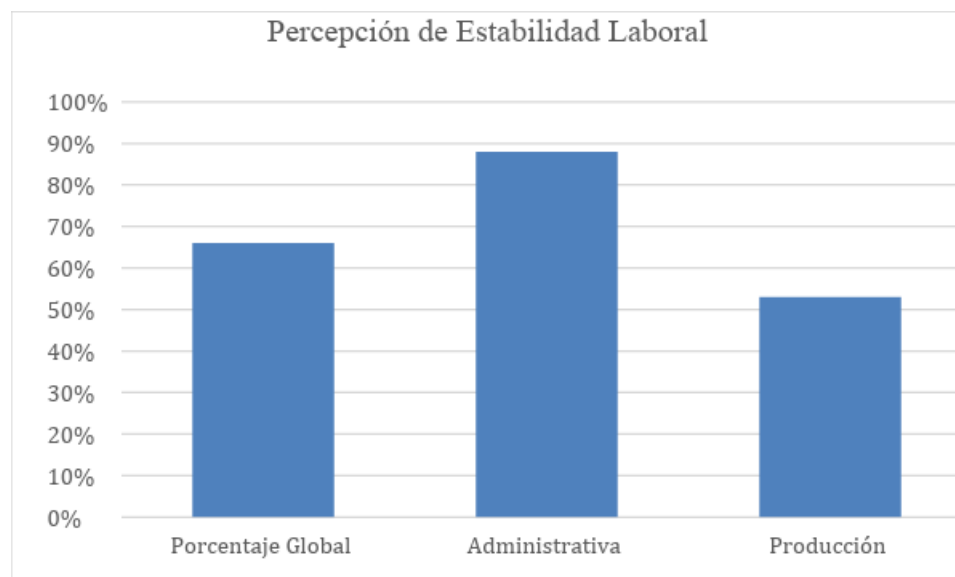
La claridad de las funciones y procedimientos de los cargos está claramente definida en el área administrativa 88%, producción expresa conocerlas con un porcentaje del 46%, por su parte los procesos de inducción al personal nuevo puntúan bajos en 36%, administrativa en 51%. Igualmente, los empleados no identifican el enriquecimiento de las capacitaciones producción 73% administrativa presenta un indicador 37%

Según Ivancevich (2005) la importancia de establecer los procesos facilita las estrategias a largo plazo, permite que las decisiones estén orientadas bajo los procesos organizacionales, facilita los tiempos de las actividades y favorece la comunicación de toda la organización. Para Geométrica es una oportunidad fortalecer el tema y garantizar procesos más innovadores.

Así mismo Iborra (2007), enfatiza en indicar que todo proceso de inducción y capacitación debe estar encaminado a lograr la eficiencia y eficacia en los puestos de trabajo, las capacitaciones estudiadas y programadas logran desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes que favorecen las funciones y objetivos de la empresa, adicional es un factor motivacional y desarrollo para el empleado. Geométrica debe considerar este factor como relevante para lograr un proceso más innovador al interior de la compañía, a medida que las personas desarrollan sus competencias son más estratégicos y funcionales en los diferentes cargos.

Igualmente, Varela (2011) indica que los procesos de inducción son una forma importante de dar la bienvenida el nuevo integrante, es la oportunidad de introducirlo en la cultura, políticas y valores organizacionales y lograr que el nuevo empleado socialice con mayor asertividad.





Para la investigación la estabilidad laboral tiene relación con las percepciones que tienen los empleados en identificar claramente su permanencia en la empresa e identifican si los despidos son justos o injustos. Toro (2010). Adicional en el estudio incluye variables de percepción de crecimiento y desarrollo al interior de la organización.

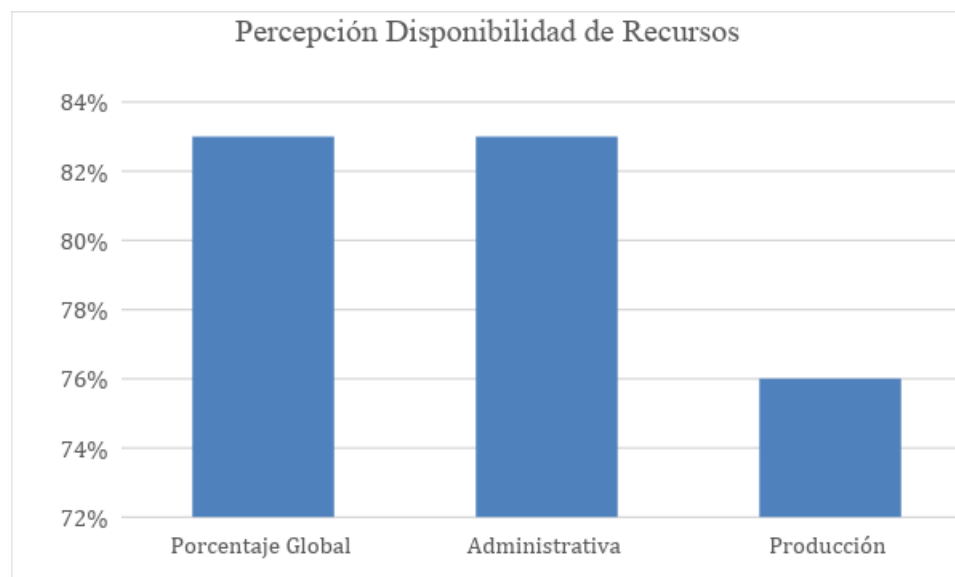
De acuerdo con los resultados el nivel más alto de rotación se presenta en el área de producción con un 82%, administrativa 38%, en las dos áreas se identifica que los empleados perciben los despidos como procesos justos con un porcentaje del 79%, se identifica en la investigación como una fortaleza y coherencia organizacional.

De acuerdo con los tipos de contratación el área de producción expresa inconformidad del 45% al no estar satisfecho con este proceso, igualmente el 70% expresa que las capacitaciones no contribuyen en su totalidad para mejorar los conocimientos técnicos, por consiguiente, el crecimiento y desarrollo profesional se encuentra en un 27% desfavorable.

Por su parte el área administrativa en la encuesta indica estar satisfecha al 100% con los tipos de contratación, evidencia el enriquecimiento de las capacitaciones para fortalecer los temas técnicos en un 76% igualmente relaciona que la empresa contribuye con su desarrollo y crecimiento profesional en un 77%.

De acuerdo con Toro (2010), las características de los contratos laborales generan diferentes percepciones en las personas; Los contratos a término indefinido identifican positivamente más posibilidades de permanencia en la empresa y el tipo de decisiones, por su parte los contratos temporales evidencian más riesgo de su inestabilidad. Así las cosas, el autor sugiere que el “contrato es una realidad objetiva con capacidad para afectar los juicios de las personas en relación con sus posibilidades de permanencia”.

Los resultados obtenidos identifican marcadas diferencias entre los empleados del área administrativa y producción, se podría inferir diferentes políticas y condiciones de trabajo establecidas por los líderes del área administrativa y el área de producción, los niveles de insatisfacción son más evidentes en el área de producción, en consecuencia, los niveles de rotación son más altos que afectando los niveles de permanencia y aprendizaje en esta área. Otro factor importante es cómo percibe el empleado el apoyo del jefe, éstos tienen alta influencia e importancia en las decisiones de permanencia de un empleado a no, también son determinantes en mantener los niveles motivaciones que generen cohesión o desmotivación en la organización.



De acuerdo con los diferentes estudiosos, la disponibilidad de recursos está orientada con el grado de percepción que tienen los empleados con relación a contar con los elementos óptimos para su buen desarrollo y cumplir con sus responsabilidades. Disponer los equipos necesarios facilita la gestión de las actividades.

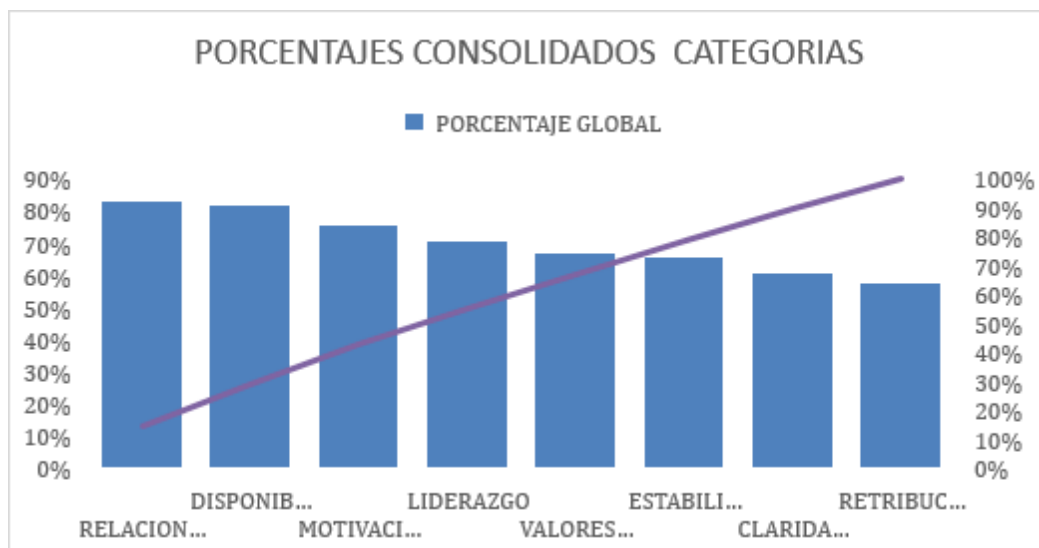
Los resultados del estudio reflejan un grado alto de percepción con relación a los suministros de los elementos de seguridad, afianzando los temas de prevención con un porcentaje favorable del 95%, igualmente el grupo de trabajo expresa que cuenta con los elementos y herramientas para desarrollar su trabajo con un promedio del 90%. Sin embargo, el grupo de producción percibe que el mantenimiento debe contar con programas de mantenimiento preventivo y correctivo en un 46%.

Toro (2002), argumenta que proveer los elementos y recursos necesarios para una buena gestión aumenta los niveles de satisfacción, benefician el desempeño y se evitan los conflictos de grupo, Un resultado negativo afecta las relaciones interpersonales, el relacionamiento del equipo

y sentido de pertenencia. En consecuencia, Geométrica presenta fortaleza con relación a esta variable, sin embargo, es importante profundizar en los temas de mantenimiento preventivo y correctivo del área de producción.

## CAPÍTULO V.

### CONCLUSIONES



De acuerdo con los resultados obtenidos y los objetivos de la investigación, Geométrica Modular presenta como principales fortalezas las siguientes: Su cultura organizacional resalta elementos importantes como el trato respetuoso y cooperación. Se evidencia que este comportamiento es fuertemente promovido por los líderes de la empresa. Gracias a estos comportamientos generalizados, se identifica un buen relacionamiento del grupo.

Por otra parte en su cultura, se evidencia falencia en las estrategias de divulgación de los valores organizacionales, éstos no forman parte de una de comunicación estructurada (manuales, símbolos etc.), igualmente no se verbalizan por parte de la gerencia, sin embargo, es claro que los empleados logran identificar aspectos positivos relacionados con el comportamiento de sus líderes que permean toda la organización, aspectos que favorecen una cultura en el buen trato, respeto y trabajo en equipo. Así mismo, se resalta en el estudio la buena disposición de la gerencia en promover una comunicación abierta y sin temores para expresar opiniones a todo nivel.

Así las cosas, se identifican los aspectos fuertes en la cultura organizacional de la empresa, indicadores que reflejan ventajas al interior de Geométrica. Igualmente, para efectos de la investigación es importante reconocer los aspectos susceptibles de mejora y que afectan el clima y cultura organizacional e impactan en los altos índices de rotación.

De acuerdo con Toro (2010), una de las categorías que afecta positiva o negativamente los aspectos del clima y la cultura organizacional son las variables relacionadas con la coherencia organizacional, categoría que determina los grados de percepción de las actuaciones del personal y de la empresa, y cómo estos se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos organizacionales. Partiendo de este enfoque, en la investigación se evidencian hallazgos relevantes como los siguientes: 1) las estrategias, objetivos y metas organizacionales no presentan un nivel divulgación y apropiación que involucren a todos los empleados. 2) El área administrativa y producción presentan diferencias muy marcadas en el establecimiento de sus procesos y políticas, 3) Los empleados no perciben una política homogénea relacionada con la administración del recurso humano. 4) Los procesos de inducción y capacitación no tienen un impacto relevante que les permita visualizar una oportunidad de crecimiento o desarrollo. 5) El tema salarial y contratación se perciben inequitativos, factor marcado para el área de producción.

En cuanto a los aspectos motivacionales y satisfacción laboral, en la investigación se identifica que la empresa no cuenta con un programa o estrategia que permita fortalecer los aspectos motivacionales que contribuyan a la retención del personal altamente capacitado. Así mismo, no existe un plan de bienestar estructurado que motive la permanencia del empleado.

Teniendo presente la correlación de la información de las entrevistas telefónicas de las personas retiradas hace menos de un año, con los resultados de análisis, se evidencia que tiene homogeneidad con los resultados obtenidos en el análisis de las categorías.

Sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación, se considera conveniente gestionar un plan de acción que fortalezca los procesos administrativos del recurso humano y consolide las metas organizacionales y misionales relacionados con el talento humano. Así mismo fortalecer a través de este proceso, la retención del personal generando estrategias de mejora en cada etapa de implementación para aumentar los niveles de satisfacción.

**CAPITULO VI**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

**IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS QUE FORTALEZCAN LA ADMINISTRACION**

**DEL RECURSO HUMANO.**

**EMPRESA GEOMÉTRICA MODULAR.**



**TABLA DE CONTENIDO**

Introducción	64
Contexto empresarial u organizacional	65
Aportes del ejercicio de investigación	66
Problema de intervención	67
Objetivos generales y específicos	69
Metodología	70
Matriz de intervención con indicadores	81
Presupuesto	86
Cronograma	88

## INTRODUCCIÓN

La propuesta de intervención se desarrolla teniendo presente el análisis de los resultados obtenidos en la investigación y los procesos estratégicos de crecimiento de la organización. Geométrica Modular representa la microempresa en el mercado de la carpintería, su desarrollo en los últimos años presenta niveles de crecimiento que necesariamente involucran nuevas dinámicas de trabajo. La propuesta plantea involucrar los procesos de recursos humanos como una estrategia de posicionamiento que garantice metas a corto y mediano plazo. Igualmente, éstos contribuyen directamente a mejorar la calidad de vida de los empleados que impactan directamente en su cultura y clima organizacional.

Por consiguiente, se plantea el paso a paso para la implementación de los procesos administrativos para gestionar eficientemente el recurso humano y minimizar la problemática de la alta rotación. Las bases teóricas y los modelos metodológicos están planteados bajo la estructura del experto en el tema Idalberto Chiavenato, así mismo, la propuesta está acompañada por gráficas de los procesos de cada etapa para un mayor entendimiento de la metodología y pasos a cumplir.

Igualmente se desarrolla una matriz donde se identifica cada fase del proceso, estrategias, e indicadores de seguimiento, con el objetivo de facilitar los planes de acción que enriquezcan directamente las etapas de implementación y fortalezcan el clima y cultura organizacional.

Las estrategias de innovación y desarrollo de nuevos productos planteadas en la misión de Geométrica requieren el fortalecimiento de estrategias que permitan mayores niveles de motivación y crecimiento organizacional que contribuyan directamente en aumentar los niveles de creatividad y posicionamiento de la organización.

Finalmente, la propuesta está planteada para ser coordinada por un profesional en recursos humanos que tenga las bases teóricas y metodológicas que garanticen el proceso.

## **CONTEXTO EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL**

La empresa GEOMETRICA MODULAR se ubica en el sector de fabricación de muebles fundada en el año 2011, por el señor Pedro Quijano quien actualmente ocupa el cargo gerente comercial y Ginna Quijano gerente general, empresa familiar padre e hija. Con un número de 19 empleados directos, y donde su principal actividad comercial es la carpintería y comercialización de muebles, sus productos son reconocidos en el sector educativo, sector público por su excelente calidad. Sus procesos de innovación están orientados en flexibilizar sus diseños según los gustos y necesidades de los clientes y lograr así un posicionamiento y reconocimiento más amplio en el sector.

De acuerdo con la misión, visión y valores organizacionales la propuesta de intervención está planteada para ser desarrollada al interior de toda la organización, involucrando los departamentos de producción y administrativos.

## **APORTE DEL EJERCICIO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con las conclusiones de la investigación y las características actuales de las microempresas, es importante reflexionar en la importancia que tiene el recurso humano en Geométrica Modular en el fortalecimiento de su cultura y clima organizacional. Geométrica en su fase de crecimiento ha orientado todos sus esfuerzos en fortalecer inicialmente el recurso financiero, la estrategia del negocio está planteada en la consecución de nuevos clientes e innovación de sus productos. Una segunda fase del proceso debe caracterizarse por gestionar eficientemente el recurso humano de la organización con el objetivo de generar un programa de crecimiento en todos los niveles.

Gracias a los resultados obtenidos en la investigación y el interés de la empresa por gestionar eficientemente el recurso humano, se evidencia un ambiente propicio para implementar procesos que garanticen programas eficientes de capacitación, equidad laboral, coherencia organizacional y bienestar que contribuyan directamente al fortalecimiento de su cultura y clima organizacional. Así mismo, la empresa tiene como misión posicionar los procesos de recursos humanos para facilitar el cumplimiento de estrategias de crecimiento. Por su parte Chiavenato (2002), refuerza que las empresas exitosas fortalecer su cultura organizacional a través de la gestión del recurso humano.

Geometría se encuentra en un proceso importante de desarrollo, la administración del personal requiere políticas y directrices claras que permitan la eficiencia de todos sus procesos internos, igualmente la nueva reglamentación colombiana con relación a los temas de seguridad y salud en el trabajo exige controles más estrictos de las áreas internas que monitorean la normatividad.

## PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

De acuerdo con los resultados y la situación actual de la empresa se evidencia que la falta de políticas organizacionales y coherencia organizacional están generando percepciones de insatisfacción que contribuyen a los altos niveles de rotación, igualmente las diferencias a nivel de direccionamiento entre el área de producción y administrativa con relación al clima organizacional refleja incongruencia por parte de la gerencia en sus procesos administrativos del recurso humano.

Siendo la rotación uno de los efectos de las anteriores dinámicas en la empresa se visualiza desde el análisis que expresa Chiavenato (2002), no como una causa, sino el resultado de la afectación de algunas variables internas y externas que impactan la organización. En el caso de Geométrica es importante establecer un plan de intervención que beneficie a toda la organización con estrategias de mejora para las variables que resultaron con afectación negativa en el estudio: *Políticas y equidad salarial, coherencia organizacional, oportunidades de crecimiento*. En consecuencia, el resultado de este proceso promueve un cambio organizacional beneficioso y fortalecimiento de su estructura interna.

Igualmente, Dessler (2011), refuerza “en las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea pueden cumplir sin ayuda con todas estas responsabilidades relacionadas con el personal. Sin embargo, a medida que crece la organización, necesitan apoyo, conocimientos especializados y asesoría de un staff en recursos humanos”. Para Geométrica se plantea un líder responsable de implementar la propuesta.

Para finalizar otro de los factores que debe analizarse y como parte de la problemática de las empresas familiares según el estudio realizado por Parra (2017), indica que los microempresarios colombianos logran sostenerse en los mercados gracias a la reducción constante

de costos, estrategia que permite competitividad, así las cosas, las empresas deben ser muy cautelosas en la ampliación de procesos sin los debidos análisis de retorno.

## OBJETIVOS

### GENERAL:

Diseñar los lineamientos estructurales de los procesos y las estrategias para la administración y fortalecimiento del recurso humano, adaptada al contexto y estructura interna de la empresa Geométrica.

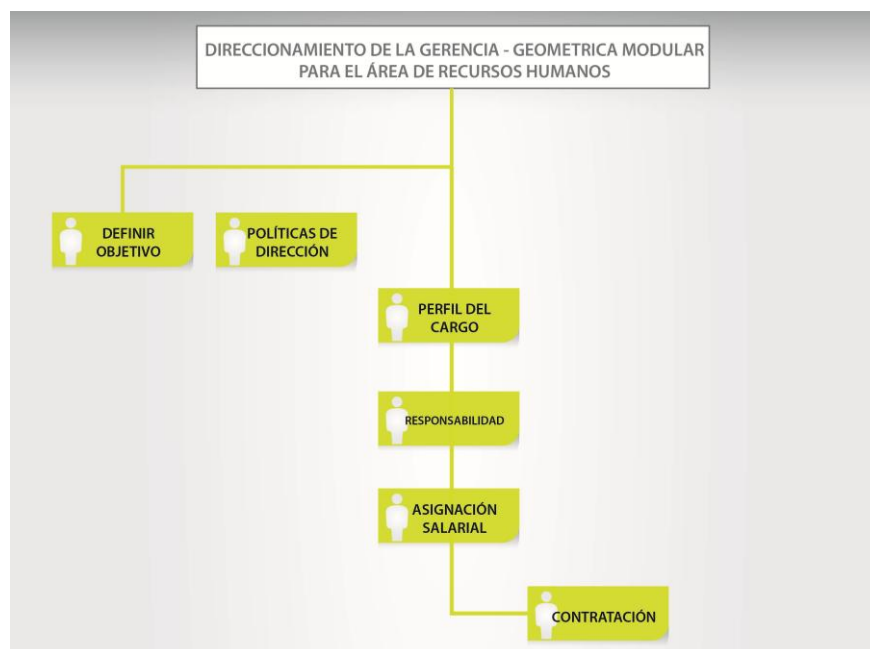
### ESPECIFICOS:

1. Identificar las etapas para la implementación de los procesos recursos humanos teniendo presente la prioridad y términos legales de la legislación colombiana.
2. Diseñar los procesos generales para la implementación del recurso humano con sus respectivas etapas
3. Establecer estrategias de implementación del proceso de recursos humanos.



## METODOLOGÍA

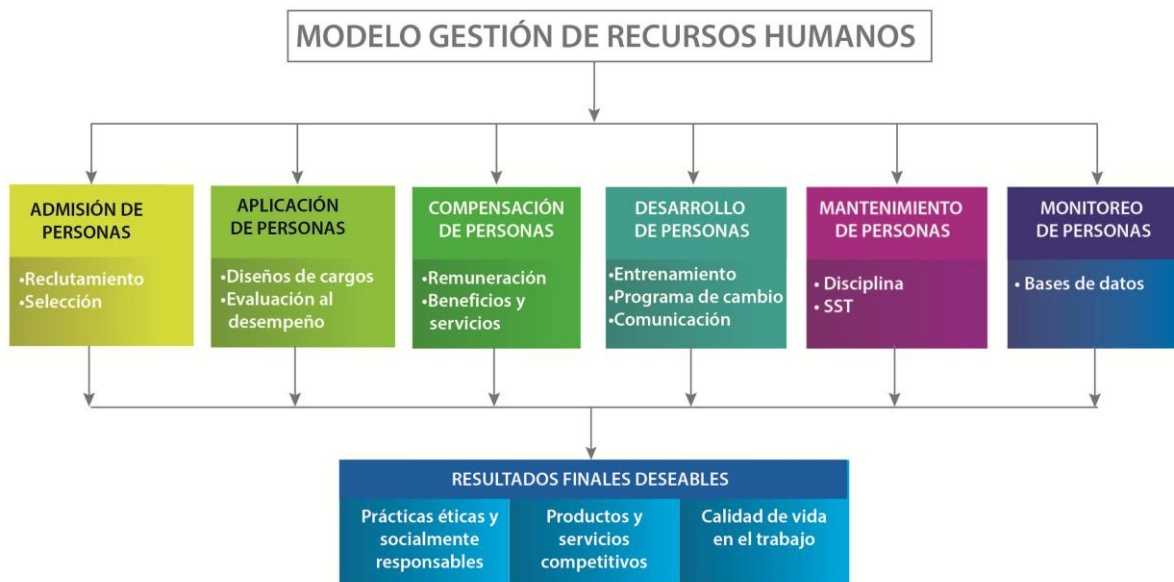
La empresa Geométrica Modular en el desarrollo de su negocio ha presentado niveles de crecimiento tanto en la apertura de mercados como en la contratación de personal, por tal razón y con el objetivo de administrar eficientemente este recurso, se requiere por parte de la gerencia la implementación de los procesos de recursos humanos. El proyecto de intervención requiere de un líder o profesional que establezca junto con la gerencia las políticas y objetivos organizacionales. Es importante la gerencia defina las siguientes variables para la contratación del profesional en recursos humanos:



Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad se han establecido diferentes teorías en el desarrollo de los procesos de recursos humanos, sin embargo, para efectos de la presente propuesta se tomó como referencia las teorías y descripción de los procesos del estudioso Adalberto Chiavenato, identificando las fases de implementación y subprocesos.

## DESCRIPCION DE LAS FASES DE IMPLEMENTACIÓN



Fuente: Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato 2002

**EL PROCESO DE ADMISIÓN:** Consiste en determinar las rutas de acceso para la consecución de personal capacitado para ocupar la vacante, buscando siempre una decisión recíproca y acorde a los perfiles de cargo. El proceso está compuesto por dos fases:

a). El reclutamiento: Constituye procesos de comunicación interno o externo ofreciendo una alternativa de ascenso u ocupar una vacante laboral, se espera con esta labor motivar a los candidatos para aplicar a la oferta.

b). Selección de personal: el proceso se orienta por lograr la comparación entre dos variables: la primera es verificar el cumplimiento de los requisitos del cargo, la segunda consiste

en identificar las características de los candidatos y determinar la compatibilidad de estos dos factores para definir la contratación.

**APLICACIÓN DE PERSONAS:** El proceso tiene como esencia lograr el cumplimiento de todas las actividades programadas por la empresa por parte de los empleados, como herramienta de control se desarrollan los diseños de cargos y los debidos procesos de evaluación del desempeño.

**COMPENSACION DE PERSONAS:** El proceso es fundamental en la gestión de la administración de las personas en términos de la retribución y reconocimiento del desempeño. El salario produce efecto directo en atraer, mantener y motivar a los empleados. El proceso consta de tres elementos: Remuneración básica, incentivos salariales y beneficios laborales.

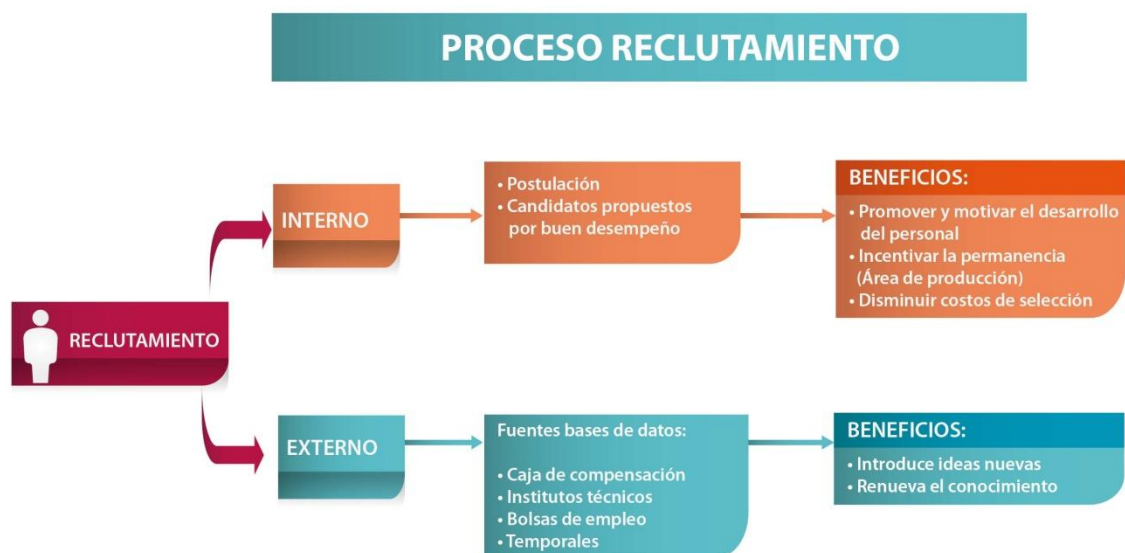
**DESARROLLO DE PERSONAS:** El proceso establece el logro constante de la innovación a todo nivel en la organización. La empresa debe centrarse en el desarrollo de las personas, en su crecimiento personal y su carrera futura para obtener como resultado estimulación constante de ideas, creatividad, motivación al cambio. El objetivo principal es lograr niveles de productiva eficientes y estratégicos para toda la organización.

**MANTENIMIENTO DE PERSONAS:** Las organizaciones deben contar con procesos eficientes en la prevención de accidentes, estilos de vida saludables de acuerdo con metodologías establecidas por la reglamentación colombiana de estricto cumplimiento, igualmente el establecimiento de políticas, resolución de conflictos y procesos disciplinarios, apoyados en el reglamento interno de trabajo. Así mismo la empresa debe crear procesos de bienestar a todo nivel para garantizar niveles de satisfacción.

La propuesta plantea inicialmente la contextualización de cada etapa planteada por el autor, posterior se detallan los procesos de cada fase para lograr un mayor entendimiento por parte de la gerencia y profesional en recursos humanos, igualmente la propuesta se apoya en la matriz de intervención identificando el objetivo de cada etapa, los indicadores importantes de medición para garantizar el proceso, así mismo se plantean estrategias de posible implementación teniendo presente los recursos y dinámica de crecimiento de los microempresarios Parra (2017).

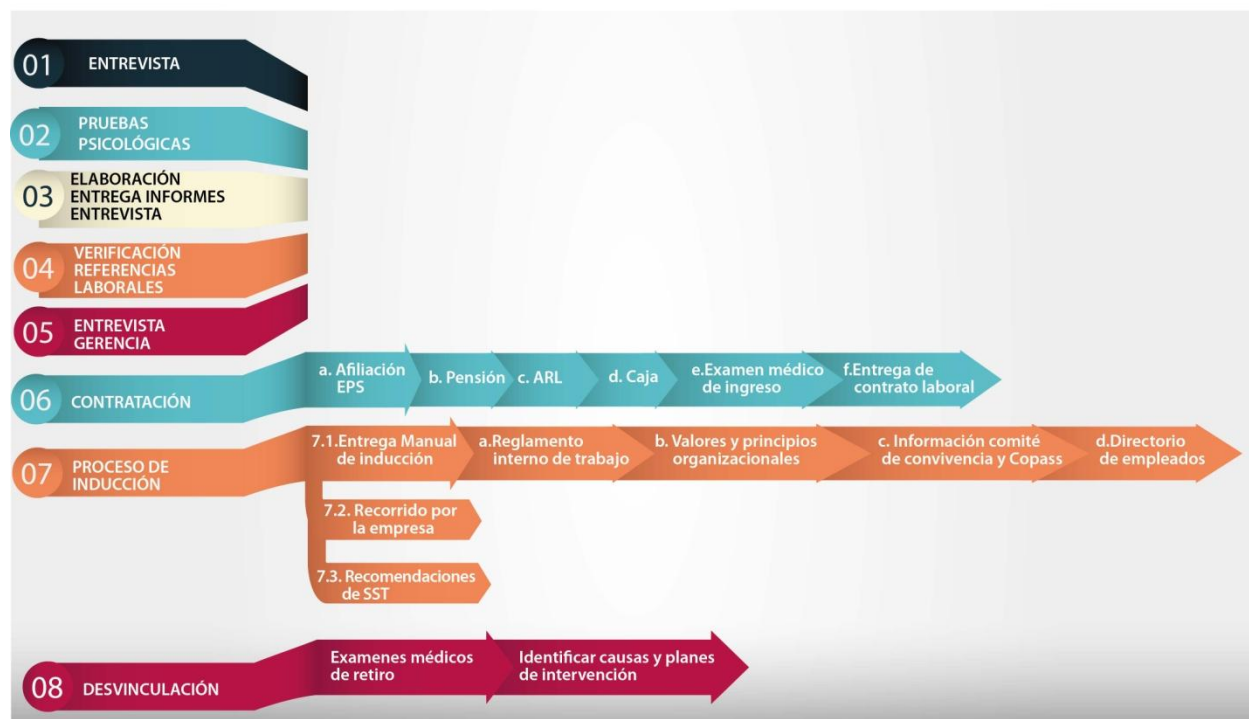
Para finalizar, la metodología planteada de acuerdo con Chiavenato (2002), está orientada a la concientización por parte de la gerencia en la implementación de una administración eficiente del recurso humano, iniciando por el establecimiento de políticas que logren procesos eficientes y éticos relacionados con la selección, capacitación, inducción, evaluación, ambientes seguros y programas de bienestar. El desarrollo adecuado y progresivo de los ítems planteados previenen altos índices de rotación, se aumentan los niveles de motivación y productividad, así mismo favorece estrategias y objetivos organizacionales. Igualmente es importante tener presente que la reglamentación colombiana exige procesos que deben implementarse por norma y evitar al máximo demandas por malos procedimientos.

## PROCESOS IMPLEMENTACIÓN AREA DE RECURSOS HUMANOS

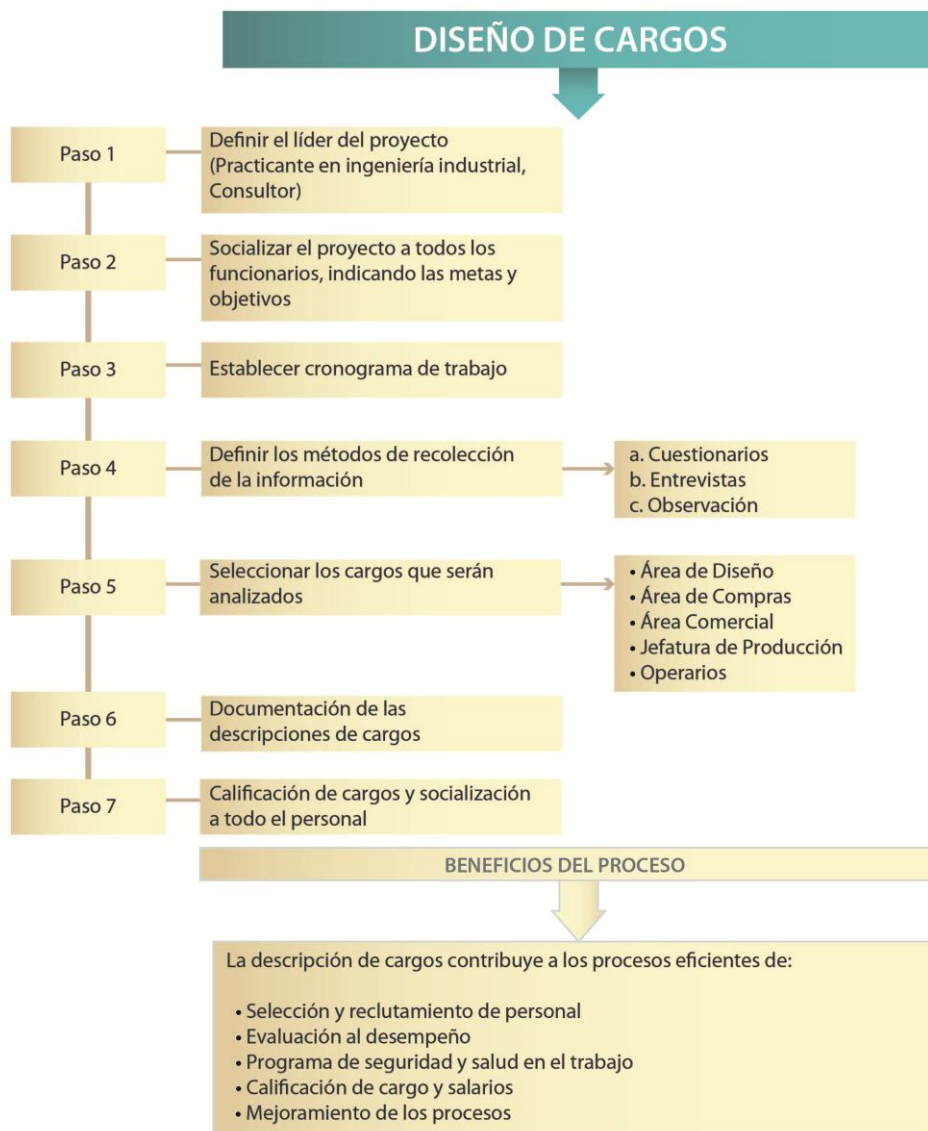


Fuente: Elaboración propia

## PROCESO DE SELECCIÓN

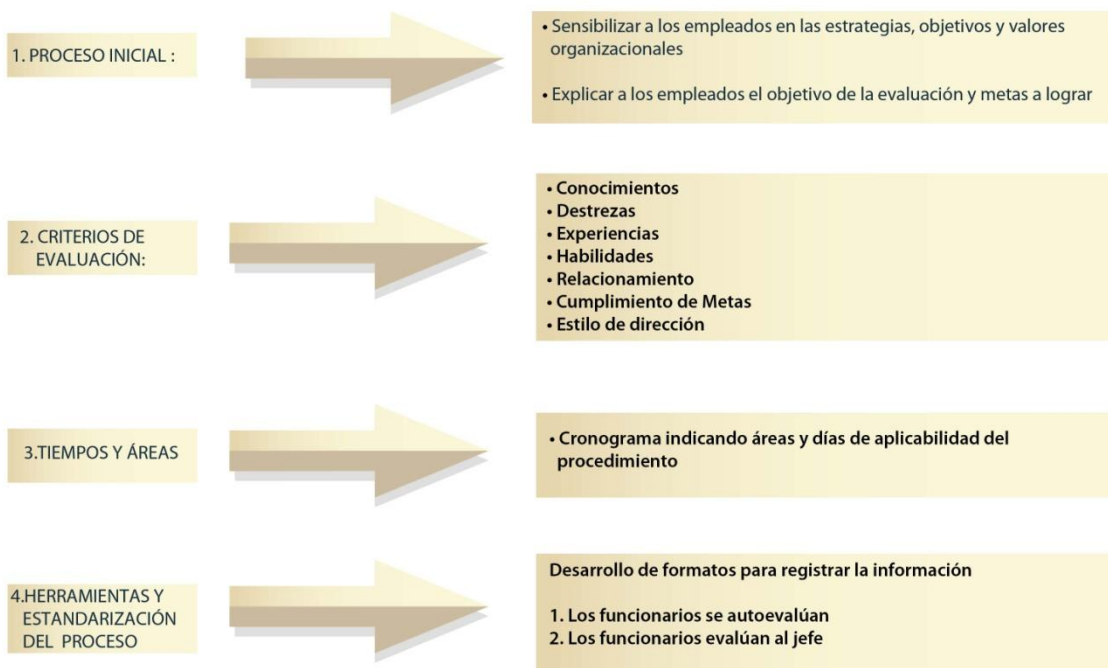


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

## EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO



### BENEFICIOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

- Retroalimentar asertivamente y acercamiento del jefe con el empleado
- La información del proceso permite el estudio del desarrollo de un plan de incentivos y capacitación.
- Tomar decisiones por parte de los jefes de área con relación a la permanencia de personal

Fuente: Elaboración propia



## COMPENSACIÓN DE PERSONAS

INSUMO:  
Descripción de cargos

### DEFINICION CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

1. Conocimientos técnicos y específicos
2. Nivel de jerarquía y responsabilidades
3. Relacionamiento con clientes
4. Riesgo de accidentalidad

DEFINIR NIVELES DE  
CALIFICACIÓN DE  
CRITERIOS

## FACTORES QUE DETERMINAN LA ASIGNACIÓN SALARIAL



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

## MATRIZ DE INTERVENCIÓN CON INDICADORES

PROCESO	DEFINICION Y OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDAD	RESPONSABLES O POSIBLES ESTRATEGIAS
ADMISIÓN DE PERSONAS	El proceso de reclutamiento consiste comunicar y divulgar la oferta en sectores competitivos y relacionados con la actividad, es el puente entre el mercado laboral y el mercado. El recurso humano altamente calificado. agregar valor a la organización.	*Consecución de información eficaz sin pagos a terceros *Número de candidatos presentados para cada proceso mayor 3. *Tiempo menor a 10 días para consecución del personal	Definición de fuentes de publicación orientada por la especialidad	El asistente de recursos humanos determina las fuentes de publicación. Se plantea como estrategia iniciar con la publicación de ofertas con las siguientes entidades: *Sena *Caja de compensación * Institutos - Universidades
	El proceso de selección consiste en la búsqueda de candidatos, teniendo presente las características de la empresa y los intereses del postulante, en consecuencia, existe una elección recíproca. El fin es lograr aumentar la eficiencia y desempeño del personal	*Contratación acorde al perfil requerido  *Cargos cubiertos con permanencia mayor a dos años	Definición de perfil de cargo. Definición de escala salarial. Descripción de Cargos.	Profesional de recursos humanos responsable.  Alternativa: El desarrollo de la descripción de cargos se plantea el apoyo de un practicante de una universidad con el programa de ingeniería industrial.
APLICACIÓN DE PERSONAS	Diseño de Cargos: Aumentar las posibilidades de previsión, centralizar funciones y controles a los empleados, igualmente el cumplimiento de roles y actividades deben ser claros y desarrollados por cada funcionario	El 100% de los cargos deben contar con descripción de cargos.	Definir o actualizar el organigrama de la empresa.  Contratación o definición del líder que desarrollará el proyecto	Para el proceso es importante iniciar con la descripción de perfiles de cargos.  Se propone como alternativa la contratación de un pasante en Ingeniería Industrial de la universidad Antonio Nariño. Actualmente los estudiantes desarrollan estas actividades bajo la dirección de un docente en investigación.
	Evaluación de desempeño: Identificar y diagnosticar los desvíos del personal para gestionar planes de acción con sus debidos correctivos. Constituye un medio importante de	*Identificar el grado de contribución de los empleados a los objetivos y estrategias de la empresa  *Determinar el cumplimiento de los procesos organizacionales	Desarrollar, implementar y socializar el proceso de evaluación al desempeño.  Implementar programas de	Inicialmente el profesional de recursos humanos.  Sin embargo, se plantea la alternativa de un pasante de Psicología de la universidad Konrad Lorenz expertos en el proceso.

	retroalimentación para mejorar la calidad del trabajo.	de cada área (administrativa y Producción)	incentivos y desarrollo de acuerdo con los resultados del proceso	
<b>COMPENSACIÓN DE PERSONAS</b>	Remuneración: constituye el intercambio de esfuerzo, dedicación, conocimientos y habilidades que ofrece una persona a una organización y está retribuye el cumplimiento de los objetivos con una retribución. "Nadie trabaja gratis "	*Reducción de la rotación de personal después de realizar y aplicar los estudios de salarios. *Reducción en la percepción de inequidad en la próxima evaluación de clima organizacional	-Proyecto de estudio salarial tomando como base la descripción de cargos. -Definición de criterios de calificación para compensación. -Definir programa de compensación emocional	Los practicantes desarrollaran el tema de descripción de cargos. Se plantea las siguientes actividades para fortalecer las condiciones del salario emocional para los funcionarios con un excelente desempeño: -Establecer un banco de tiempo semestral con un total de 16 horas para cada funcionario " libre en su gasto del tiempo", no será posible en las jornadas de alta producción.  -El día de los cumpleaños conceder media jornada de trabajo, en la mañana o en la tarde  -Para el área comercial generar planes de teletrabajo evaluando indicadores cada tercer día.  -Subsidiar algunas actividades recreativas en la caja de compensación familiar para el empleado o hijos mejores.  -Otorgar 1/2 hora adicional de tiempo en la jornada del almuerzo para los empleados que requieran estudiar para sus evaluaciones académicas o capacitaciones.

<p><b>DESARROLLO DE PERSONAS</b></p>	<p>Capacitación: los procesos de desarrollo de personas están relacionado con la educación, ésta debe garantizar al empleado el desarrollo de sus potencialidades, establecer nuevas actitudes y comportamientos que le permitan ser más eficiente</p> <p>Entrenamiento: se considera como el medio para desarrollar competencias en los empleados para aumentar sus niveles de productividad, creatividad e innovación</p>	<p>*Asistencia de la totalidad del personal convocado a capacitar</p> <p>*Mantener los costos de la actividad según presupuesto asignado</p> <p>*Mejorar la percepción de desarrollo según evaluaciones anteriores</p> <p>*Los funcionarios que asistan a los programas presentar los certificados de la institución capacitadora</p>	<p>-Resultados de la evaluación del desempeño, determinar variables susceptibles de mejora</p> <p>-Identificar instituciones o conferencistas que intervienen en los procesos de capacitación de acuerdo con los temas</p> <p>-Asignar partida presupuestal</p>	<p>Se plantean los siguientes programas de capacitación:</p> <p>Para el grupo de empleados de planta:</p> <p>-la vinculación al Sena para perfeccionar y actualizar nuevas tecnologías en el desarrollo de la carpintería. Modalidad Presencial o virtual. El grupo operativo actualmente está en nivel de primaria y bachillerato en 72 %</p> <p>- Profundización en técnicas de ventas y negociación ofertado por Colsubsidio. Grupo objetivo las dos comerciales y dos secretarias que atienden ventas telefónicas.</p> <p>-Para el grupo de diseñadores se plantea la capacitación marketing digital en la caja de compensación Colsubsidio. Aula Virtual.</p> <p>- Para todo el grupo: mejoramiento de las herramientas de internet por la Universidad Antonio Nariño adulto mayor (sin costo)</p> <p>- Jefe de Producción: Curso virtual gestión organizacional orientado a los procesos de liderazgo</p> <p>- Gerente General y Gerente comercial curso cámara de comercio de Bogotá habilidades gerencias y procesos de innovación.</p>
--------------------------------------	---	---	---	---

<p><b>MANTENIMIENTO DE PERSONAS SST - CALIDAD DE VIDA</b></p>	<p>El proceso de mantenimiento busca establecer un ambiente físico y psicológico seguro para motivar y alcanzar los objetivos organizacionales. Igualmente, la organización debe formalizar sus procesos disciplinarios y normas para imponer orden ante los conflictos</p>	<p>*Conocimiento por parte de todos de los funcionarios la política de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>*Elaboración de las doce actas anuales de reuniones del Copass .</p> <p>*Ejecutar al 100% el cronograma de seguridad y salud en el trabajo</p> <p>*Cumplir con todos los requerimientos legales de la norma colombiana</p> <p>*Implementar en el mes de agosto 2018 el programa de emergencias</p> <p>*Número de accidentes en el año.</p> <p>*Realizar a todos los empleados los exámenes anuales de salud ocupacional, igualmente los de ingreso y retiro</p>	<p>*Divulgar en un lugar visible el reglamento interno de trabajo</p> <p>*Generar los documentos de las normas de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>* Formar los comités de convivencia y Copass</p>	<p>El área responsable ARL, desafortunadamente los niveles de reinversión en tiempo son cortos 10 horas, se requiere el apoyo de un gestor adicional, se propone que la secretaria de gerencia se convierta en líder del proceso, se capacitó 50 horas con la ARL y apoye el fortalecimiento del programa junto con el profesional en recursos humanos.</p> <p>*Realizar los estudios de ergonomía de todos los puestos de trabajo, la empresa por tener experiencia en el sector de muebles tiene el conocimiento para realizar esta gestión</p>
	<p>Calidad de vida: implica un respeto por las personas, las organizaciones requieren personas motivadas que participen activamente en los trabajos asignados. La empresa en compensación debe mantener la satisfacción del empleado.</p>	<p>* Reducir los Índices de rotación en un 50% de los últimos 12 meses del personal operativo.</p> <p>*Aumentar los índices de satisfacción en un 50 % teniendo los datos la última evaluación de clima.</p>	<p>Realizar estudio de salarios - mejorar la percepción de inequidad.</p> <p>Generar programas de satisfacción laboral</p>	<p>Se plantea como responsable al profesional de recursos humanos. Se sugieren las siguientes actividades para mejorar la calidad de vida de los empleados:</p> <p>*La empresa aporte el 50% del plan complementario en la Eps Sanitas o Compensar, valor aproximado por empleado \$35.000. Estos planes no son medicina prepagada, sin embargo, las citas y procedimientos tienen mejores tiempos de respuesta.</p> <p>*Inscribir a los empleados en el</p>

				<p>torneo de futbol anual de la acción comunal del barrio.</p> <p>*Inscribir a los niños de los empleados en los cursos de inglés con nativos en la universidad Antonio Nariño, actividad sin costo.</p> <p>*Las fechas de cumpleaños entregar al cumpleañosero por parte de la gerencia un bono de Sodexo por valor de \$30.000.</p> <p>*la gerencia debe motivar constantemente el cumplimiento de metas y logros organizacionales por áreas.</p> <p>*Afiliar la empresa a la cooperativa Coopcafam para ofrecer a los empleados posibilidades de crédito con intereses más bajos, igualmente fomentar el ahorro y participación en convenios con precios competitivos.</p>
--	--	--	--	---

\*La estructura de los procesos se basan en el libro de Idalberto Chiavenato 2002\*



## PRESUPUESTO

ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	ACTIVIDAD	GESTIÓN	INVERSIÓN ECONOMICA ANUAL
ADMISION DE PERSONAS	Definir la contratación del profesional que liderará el programa de recursos humanos.	Contratación de practicante o profesional en recursos humanos. Salario mensual \$1,000.000	21.600.000
	Generar los procesos de selección y formatos de apoyo	Responsabilidad líder del proceso	0
APLICACIÓN DE PERSONAS	Diseño de cargos de todas las áreas	Responsabilidad líder del proceso	0
	Establecer el proceso evaluación de desempeño. Posterior se aplica la evaluación con las áreas	Responsabilidad líder del proceso	0
COMPENSACIÓN DE PERSONAS	Estudio y análisis de los salarios	Responsabilidad líder del proceso	0
DESARROLLO DE PERSONAS	Estudio variables susceptibles de capacitación y mejora (identificación necesidades por áreas).	Responsabilidad líder del proceso	0
	Definición de operarios que asistirán al Sena para capacitación en técnicas de carpintería	Responsabilidad líder del proceso	0
	Capacitación en técnicas de ventas para el grupo comercial y secretaria de atención en ventas	Responsabilidad líder del proceso	750.000
	Capacitación en marketing digital para los diseñadores	Caja de compensación	500.000
	Capacitación mejoramiento de herramientas de internet para todo el personal de la empresa. UAN	Sin costo labor social de la Universidad	0
	Capacitación gestión organizacional y liderazgo Sena para la jefe de producción	Sena	0
MANTENIMIENTO DE PERSONAS SST CALIDAD DE VIDA	MODULO I PLANEAR Diagnostico Publicar Política en SST Organización y planificación del programa	Se requiere consultor por 5 horas para capacitar y verificar el proceso	250.000

	MODULO II HACER Matriz de Riesgos y peligros Programa de Emergencias Análisis de accidentalidad	Se requiere consultor por 5 horas para capacitar y verificar el proceso	250.000
	MODULO III VERIFICAR Definición de auditorías Sistema de seguimiento del programa Indicadores del sistema	Se requiere consultor por 5 horas para capacitar y verificar el proceso	250.000
	MODULO IV ACTUAR Planes de acción de sistema Mejoramiento continuo	Se requiere consultor por 5 horas para capacitar y verificar el proceso	250.000
CALIDAD DE VIDA	Celebración de cumpleaños compra de bonos Sodexo	Valor bono por persona \$30.000 Comisión en compra total del 2%	612.000
	Implementación del plan de salud complementaria Eps Sanitas plan premium o compensar.	Costo total del plan por persona \$ 35.000 la empresa aporta el 50%	4.320.000
	Torneo de futbol barrio inglés con la acción comunal	Pago una sola vez al año	180.000
	Inscripción cursos de inglés en la universidad Antonio Nariño	Sin costo labor social	0
	Afiliación cooperativa Coopcafam	Sin costo de afiliación	0
	Almuerzo fin de año		1.000.000
<b>VALOR TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>\$29.962.000</b>





## BIBLIOGRAFÍA

Colciencias. (s.f). *Listado de Empresas*. Obtenido de:

<http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/listado-eai-empresas.pdf>

Departamento de Planeación Nacional Colombia. Obtenido de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Maderas.pdf>

Babbie. (1996).

Dessler, Gary, (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* (Quinta edición). México: Pearson

Goble Frank. (1977). *La tercera fuerza* (Sexta edición), México: editorial Trillana

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación, México*, México: Mc Graw Hill.

Hernández, S., Fernández, C., & B. L. (1998). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Hodge. B.J. (2003). *Teoría de la organización*, (Sexta edición). Madrid: Pearson

Idalberto, Chiavenato, (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición). México: Mc Graw Hill.

Iborra, Juan, (2007). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. España: Printed

Ivancevich, M, John, (2005). *Comportamiento Organizacional* (séptima Edición). México: Mc Graw Hill.

Koontz, Harold (2004). *Administración una perspectiva global* (Décima edición). México: McGraw Hill.

Los recursos humanos.com. (21 de febrero de 2011). *Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

Méndez, A, Carlos Eduardo (2012). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en conciencias empresariales* (Cuarta edición)

Méndez, A, Carlos Eduardo (2006). *Transformación cultural en las organizaciones* (Primera edición)

Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC; un método de análisis para su intervención* Universidad Del Rosario.

Ñaupas, Humberto Paitán (2014). *Metodología de la investigación* (Tercera edición). Colombia: Editorial nueva semilla.

Parra Ernesto Escobar (2017). *La Dinámica de la microempresa de punta en Bogotá* (Primera edición), Printed Colombia.

Palaci, Descals Francisco José (2005). *Psicología de la Organización*, Pearson España

Psicoimagen.com. (s.f). *Los 7 Hábitos de la Gente altamente efectiva (resumen)*. Obtenido de <http://www.psicoimagen.com.ar/Los%207%20habitos%20de%20la%20gente%20altamente%20efectiva.pdf>

Rodríguez, D. (s.f). *Gestión organizacional elementos de estudio, Capítulo XI, de Chile.* . Chile:  
Pontificia Universidad Católica.

Ouchi, (1982) Teoría Z Barcelona Ediciones Orbis S.A.

Toro, Fernando (2007). Revista interamericana de Psicología ocupacional volumen 26 Número 2

Toro, Fernando (2004). Revista interamericana de Psicología ocupacional volumen 11 Número 2

Toro, Álvarez Fernando (2001). El clima Organizacional perfil de empresas colombianas, Cintel

Schermerhorn, Jhohn (2013). Administración volumen 2, Editorial Limusa México.

Sampieri, Roberto Hernández (2010) Metodología de la investigación (Quinta edición) McGraw  
-Hill. México

Sanabria Beltrán, J. F., & Anzola Morales, O. L. (1 de abril de 2014). Tesis. Cultura y Cambio  
Organizacional: Importancia de esta relación para la sostenibilidad en los procesos de  
cambio (Una revisión teórica) Especialización en Gerencia y Tecnologías de  
Información. Bogotá.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership.* Jossey -Bass.

Stephen P, R. & Timothy, J. (s.f). (2013) *Comportamiento Organizacional*, (Décima quinta  
edición ed.). Pearson.

Stephen P, R. & Timothy, J. (s.f). (2019) *Fundamentos de Administración*, (Sexta Edición.).  
Pearson.

UMB Virtual – Deisy Lamprea Murcia Implementación SG – SST

Varela, Juárez Ricardo Alfredo (2011) Administración de Recursos Humanos (Quinta edición)  
Pearson.



## ANEXOS

### INSTRUMENTO

Para realizar el análisis y estudio de la cultura organizacional en la empresa Geométrica Modular se diseñó la encuesta de medición de variables tomando como referencia los estudios de Fernando Toro Álvarez, publicados en la revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11 y Carlos Eduardo Méndez, estudiosos en Colombia del tema de clima y cultura organizacional.

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	Indica el estudioso Méndez que constituye el desarrollo de las relaciones sociales, esta variable identifica la percepción en términos de positividad o no de este relacionamiento en su entorno laboral, las preguntas de formularon con base en la cooperación.	Existe colaboración entre compañeros del área.
		Participo en actividades recreativas o culturales
		Mi área de trabajo promueve el trabajo en equipo
		Me llevo bien con los compañeros del área y apoyo sus decisiones
	Para Toro las relaciones interpersonales se identifican con el grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cordialidad y respeto.	Comparto con mis compañeros del área y las relaciones son amigables, agradables y respetuosas.
		Me relaciono adecuadamente con las diferentes áreas para el logro de metas en equipo.

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS
<b>LIDERAZGO</b>	Toro relaciona el liderazgo con el apoyo, estímulo y participación de jefe con sus colaboradores.	
		Las políticas de dirección establecidas por su jefe están orientadas al bienestar organizacional.
		Mi jefe motiva y favorece mi buen desempeño.
		Mi jefe tiene un trato justo, se comunica con respeto y cortesía.
		Mi jefe se reúne constantemente con todo el equipo del área para coordinar y retroalimentar el trabajo del grupo.
		Tengo claridad de los resultados laborales que espera el jefe de mí.
		Participo en la toma de decisiones del área.

	Méndez La establece como un Subproceso de la función del líder en los temas de direccionamiento, relacionado la participación del empleado en la toma de decisiones	Considera adecuada la gestión y liderazgo de su jefe inmediato
--	---	--

CATEGORÍA	TEÓRICO	PREGUNTAS
<b>MOTIVACIÓN</b>	Méndez relaciona la motivación con los niveles de satisfacción y condiciones existentes en la empresa basados en el tipo de liderazgo. Toro no define esta variable en sus estudios de clima, la relaciona indirectamente con otras variables.	Me siento motivado para cumplir con los objetivos de la empresa.
		Me siento orgulloso de trabajar en la empresa
		Mi trabajo ofrece retos y aprendizaje
		En el desarrollo de mi trabajo son tenidas en cuenta las opiniones, aportes e iniciativas.
		Me siento satisfecho con las responsabilidades y tareas asignadas
		Los tiempos de trabajo son adecuados
		Tengo sentido de pertenencia con la empresa
		Mi jefe se interesa por mantener elevados niveles de motivación en el área.
		Existen las compensaciones o reconocimientos ante el buen desempeño.

CATEGORÍA	TEÓRICO	PREGUNTAS
<b>RETRIBUCIÓN</b>	Toro define como los grados de equidad percibidos en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Méndez no la relaciona directamente en sus variables	Recibo una adecuada remuneración por el trabajo gestionado en la empresa.
		Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma equitativa.
		He recibido de la empresa bonificaciones, incentivos por mi buen desempeño laboral.
		Considero que son claras las políticas e instrucciones para la evaluación al desempeño de mi cargo
		La remuneración está a nivel de los sueldos que ofrece el mercado
		Mi salario es igual al de compañeros que realizan la misma labor.

CATEGORÍA	TEÓRICO	PREGUNTAS
<b>ESTABILIDAD</b>	Toro la relaciona con la percepción de los despidos justos y su permanencia en la empresa	El nivel de rotación en mi área en el último año es alto
		Estoy de acuerdo con el tipo de contrato laboral que tengo
		Los programas de capacitación me permiten el crecimiento personal y desarrollo de conocimientos técnicos
		La empresa contribuye al fortalecimiento de mis expectativas de crecimiento y desarrollo
		Los despidos del último año son por justa causa

CATEGORÍA	TEÓRICO	PREGUNTAS
<b>VALORES COLECTIVOS</b>	Toro la relaciona con los grados de cooperación, respeto, buen trato y valores organizacionales.	Constantemente la empresa fortalece los valores institucionales
		Me identifico con los valores y principios de la empresa.
		Los valores organizacionales se viven y se practican en la organización
		Puedo expresar abiertamente mis opiniones sin temor a represalias.

CATEGORÍA	TEÓRICO	PREGUNTAS
<b>CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN</b>	Toro como la percepción del empleado que ha recibido la información apropiada sobre su trabajo y funciones y objetivos organizacionales.	Existe buena comunicación por parte de las directivas
		La comunicación de la compañía fluye con facilidad
		Las funciones de mi cargo están claramente definidas
		La empresa me capacita constantemente para formar parte estratégica de crecimiento y mejoramiento de mis procesos
	Méndez: La identifica con la claridad de la información relacionada con los objetivos y políticas empresariales.	Los procesos contribuyen a mejorar la atención y calidad de los productos comercializados al cliente
		El personal nuevo que ingresa a la empresa recibe la inducción necesaria para realizar bien su trabajo.
		Los procedimientos son constantemente informados y actualizados según mis responsabilidades
		Conozco los planes estratégicos y objetivos de la empresa planteados a corto, mediano y largo plazo

CATEGORÍA	TEÓRICO	PREGUNTAS
<b>DISPONIBILIDAD RECURSOS</b>	Toro la relaciona con la disponibilidad de la empresa por suministrar los elementos necesarios para desarrollar las responsabilidades del trabajo. *Méndez no relaciona esta variable	Cuento con todos los elementos de seguridad para realizar un trabajo seguro
		La maquinaria que utilizo cuenta con los programas de mantenimiento preventivo y correctivo necesarios
		Cuento con todos los equipos y herramientas para desarrollar adecuadamente mi trabajo

## INSTRUMENTO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DE RETIRO

El objetivo principal de la entrevista semiestructurada de retiro consiste en profundizar en las causas de retiro de las personas que ya no laboran en la empresa e identificar qué variables son comunes al análisis del instrumento e identificar nuevas categorías de insatisfacción. Las entrevistas se realizan telefónicamente.

PREGUNTAS:	RESULTADOS		
	1 ENTREVISTA	2 ENTREVISTA	3 ENTREVISTA
Cuanto tiempo laboró en la empresa	8 meses	12 meses	12 meses
Qué cargos ocupó	Producción	Producción	Producción
Cuál o cuáles fueron las razones de su renuncia irrevocable:	Una mejor remuneración	Mejores oportunidades laborales y desarrollo	Me salió una oferta con mayor salario
Qué aspectos consideran fueron relevantes para su renuncia:	El trabajo un poco estresante, cansancio.	No hubo oportunidad para una mejor superación y tiempo para estudiar	Una mejor remuneración
Qué opinión tiene usted de la empresa	Es una empresa muy prometedora de gran éxito y grandes visiones	Muy cumplida es sus pagos	Una empresa ordenada y respetuosa
Cuáles considera las principales fortalezas de la empresa:	El buen trato de todas las personas que laboran en la empresa.	Estrictos en la parte laboral y puntualidad en el horario	Trabajo en equipo, amabilidad, buen trato
Cuáles considera las principales debilidades de la empresa	La inestabilidad en algunas funciones	Desmotivación de los empleados por múltiples factores como por ejemplo los salarios y posibilidades de desarrollo	Falta de personal en épocas de producción
Cómo considera el ambiente laboral de la empresa	Buena Armonía, respeto	Es muy bueno con todos los compañeros	Es acogedor
Qué opinión tiene de su exjefe directo	Es una jefa estricta, pero comprensiva y educada	Buen jefe, tanto en lo humano como laboral	De carácter firme, fuerte
Volvería a geométrica	(SI) Por qué: buen trato. Amabilidad	(SI)Es una buena experiencia. Aprendí técnicas en el manejo de las maderas	(SI)Se pueden aprender cosas nuevas.
Cuál fue el mejor aporte que realizó la empresa en el tiempo que estuvo laborando	Aprendí muchos valores buen trato amistad.	Me brindó experiencia y conocí personas interesantes	Me hizo más fuerte, y con mayor destreza, soportar trabajo bajo presión
OTROS	Ninguna	Tener más en cuenta los empleados, mejorar el salario.	Ninguna