

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LAS AREAS ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DEL FONDO
GANADERO DEL HUILA S.A. DE LA CIUDAD DE NEIVA**

PIEDAD GUZMAN CORTES
Código 36174191

OLGA LUCIA MATTA CHARRY
Código 55171052

OBDULIO QUIMBAYA HERNÁNDEZ
Código 12133556

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA "UNAD"
FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA
CICLO PROFESIONAL
NEIVA 2003**

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LAS AREAS ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DEL FONDO
GANADERO DEL HUILA S.A. DE LA CIUDAD DE NEIVA**

PIEDAD GUZMAN CORTES
Código 36174191
OLGA LUCIA MATTA CHARRY
Código 55171052
OBDULIO QUIMBAYA HERNÁNDEZ
Código 12133556

Trabajo presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresa.

Dr. VICTOR ARTURO MORENO RIVEROS M.V.Z.
Director de Tesis
Especialista en Investigación y Tutoría Académica
Especialista en Administración de empresas

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y ADISTANCIA "UNAD"
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA
CICLO PROFESIONAL
NEIVA 2003**

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Neiva, Junio 2004

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la sabiduría y la capacidad de tener a lo largo de mis estudios, a mis padres, GENTIL MATTA y mi madre RAQUEL CHARRY HORTA, a mis hermanos y demás familiares que de una u otra manera contribuyeron a llegar a lograr los objetivos trazados en el transcurso de mi carrera profesional.

OLGA LUCIA MATTA CHARRY

A mi padre Leovino Guzmán Durán quien fue mi gran apoyo tanto personal como económico, y también a mi gran amiga y compañera de trabajo Ángela Cristina Borrero quien contribuyó en animarme a continuar mis estudios, ya que gracias a Dios logré culminar una meta importante en mi vida y es haber terminado mis estudios profesionales.

PIEDAD GUZMAN

A mis hijos Johan Gabriel y Bryan como ejemplo para su formación, universitaria, a mis padres, Drigelio y Maria Evangelina, quienes me apoyaron en el transcurso de mi carrera y finalidad de la misma: a mis hermanos y demás familiares que ven en mi el anhelo de salir adelante y dar todo mí a los míos y a la sociedad

OBDULIO QUIMBAYA HERNANDEZ

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia "UNAD" por habernos brindado su orientación y formación en lo largo de la carrera de Administración de Empresas.

Al Doctor **VICTOR ARTURO MORENO RIVEROS**, y demás tutores por haber compartido su conocimiento y amistad mediante su encuentro en el transcurso de la carrera, orientándonos hacia un correcto desempeño que debemos mostrar al momento de ejercer la profesión.

Al Ingeniero **ALIRIO DELGADO QUINTERO** y demás funcionarios de la institución que de una u otra manera nos colaboro para alcanzar nuestros objetivos trazados.

PIEDAD GUZMAN CORTES
OLGA LUCIA MATTA CHARRY
OBDULIO QUIMBAYA HERNANDEZ

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	22
2. JUSTIFICACION	23
3. OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	25
4. MARCO REFERENCIAL	27
4.1 MARCO SITUACIONAL	27
4.1.1 MUNICIPIO DE NEIVA	27
4.2 REFERENTE HISTORICO	28
4.3 REFERENTE TEORICO	37
4.4 REFERENTE CONCEPTUAL	41
4.5 REFERENTE LEGAL	45

5.	HIPÓTESIS	48
6.	VARIABLES E INDICADORES	49
6.1	VARIABLES	49
6.1.1	VARIABLES DEPENDIENTES	49
6.1.2	VARIABLES INDEPENDIENTES	50
7.	DISEÑO METODOLOGICO	55
7.1	ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
7.2	DISEÑO	56
7.3	POBLACION	56
7.4	MUESTRA	56
7.5	TECNICAS E INSTRUMENTOS	59
7.6	FUENTES DE INFORMACIÓN	60
7.6.1	FUENTES PRIMARIAS	60
7.6.2	FUENTES SECUNDARIAS	60
7.7	PROCEDIMIENTOS	60
7.8.	PLAN DE ANALISIS	61
8.	RECOLECCION DE DATOS	62
8.1.	TABULACION DE LAS ENCUESTAS PERSONALES REALIZADAS A FUNCIONARIOS FONDO GANADERO DEL HUILA	66
8.2.	GRAFICACION DE LAS ENCUESTAS PERSONALES	72

8.3.	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	89
9.	COMPROBACION DE RESULTADOS CON ÉNFASIS EN LAS HIPÓTESIS Y MARCO TEORICO	95
10.	CONCLUSIONES GENERALES	100
11.	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	102
	BIBLIOGRAFIA	104
	ANEXOS	105

LISTA DE GRAFICAS

		Págs.
GRAFICA 1.	Conocimiento	71
GRAFICA 2.	Razones por las cuales no saben	72
GRAFICA 3.	Estructura	73
GRAFICA 4.	Elementos que debilitan a la estructura	74
GRAFICA 5.	Estabilidad Laboral	75
GRAFICA 6.	Factores que causan la inestabilidad laboral	76
GRAFICA 7.	Consenso	77
GRAFICA 8.	Comportamiento frente al proceso de Contratación	78
GRAFICA 9.	Pertenencia Institucional	79
GRAFICA 10.	Causas de la falta de pertenencia Institucional	80
GRAFICA 11.	Estructura Física	81
GRAFICA 12.	Elementos que debilitan la estructura	82
GRAFICA 13.	Conflictos	83
GRAFICA 14.	Desempeño	84

GRAFICA 15.	Factores que inciden en el desempeño Laboral	85
GRAFICA 16.	Responsabilidad / Empowerment	86
GRAFICA 17.	Causas de la falta de empoderamiento	87
GRAFICA 18.	Clima organizacional	88
GRAFICA 19.	Causas del clima organizacional no Gratificante	89

LISTA DE ANEXOS

		Págs.
ANEXO (001)	Formato de la encuesta " Factores que están Incidiendo en el mal clima organizacional en Las áreas Administrativa y Comercial del Fondo Ganadero del Huila S.A.	106
ANEXO (002)	Glosario	112

R.A.I

RESUMEN ANALÍTICO DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de este proyecto se torna en identificar cuales son los factores que inciden en el clima organizacional de las áreas administrativas y comercial del Fondo Ganadero del Huila S.A. el cual se orienta al análisis y valoración de variables, además de verificar los resultados de la interacción humana y los sistemas y organismos que lo integran dentro de una empresa.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Con esta investigación se pretende propiciar a la empresa un marco de referencia, para emprender un proceso de cambio y mejoramiento que permita al Fondo asumir las nuevas herramientas administrativas como es el Empowerment que permite el trabajo en equipo y diseñar estrategias para enfrentar retos y desafíos.

2. OBJETIVOS

- El objetivo principal de la investigación consiste en identificar los factores que están incidiendo en el clima organizacional en las áreas administrativa y comercial del Fondo Ganadero del Huila S.A.
- Identificar las actitudes de cada funcionario que están influenciando en el clima organizacional; como están siendo percibidos estos factores por cada uno de ellos.
- Diseñar políticas y estrategias para saber emplear un buen clima organizacional dentro de la empresa; para no interrumpir las funciones laborales por parte de sus funcionarios.

- Formular propuestas que permitan trabajar en las acciones encontradas como el resultado del diagnostico.

3. HIPÓTESIS

La falta de objetividad en la aplicación de los factores que influyen en el clima organizacional genera en los funcionarios actitudes y comportamiento de inconformismo que inciden en su creatividad, productividad y por ende en el deterioro del clima organizacional; se presenta un liderazgo en cual se ejerce de manera individual lo cual hace que impere un ambiente autocrático afectando sensiblemente el trabajo en equipo.

4. METODOLOGÍA

- Enfoque empírico analítico
- Tipo evaluativo
- Población: 23 funcionarios del área comercial (08) y administrativa (15) de la empresa Fondo Ganadero del Huila S.A
- Muestra 23 funcionarios del Fondo Ganadero del Huila S.A.

5. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas utilizadas en el trabajo de investigación fueron:

- La observación directa
- La encuesta

6. CONCLUSIONES

- La claridad organizacional y los procesos en las áreas administrativas y comercial del Fondo Ganadero del Huila S.A. se están cumpliendo de manera programática, olvidándose de la retroalimentación en la información que se da a conocer a los funcionarios de la entidad

En algunos casos quienes reciben información no son multiplicadores de la misma, archivándose en sus escritorios sin brindarle la oportunidad a su grupo de colaboradores y se enteren sobre los determinados aspectos laborales de la ciudad.

El liderazgo que se está manejando en la organización esta mal enfocada, porque se está imponiendo un liderazgo autocritico poco conveniente para el normal funcionamiento de la entidad, el cual redonda en la profundidad y eficiencia de los funcionarios.

7. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Es lamentable que dentro de la institución no se utilizan las estrategias tan importantes como es el empowertn al interior de la organización, este factor contribuirá notablemente a la solución de problemas y falencias detectadas en la organización.

Cuando se habla sobre la selección de personal, la entidad no lo está empleando en forma sistematizada, sin previa valoración de sus capacidades; debido a que se está obviando para alcanzar propósitos personales de sus directivas.

Se debe implementar la herramienta "Empowerment" ya que esta reemplaza la vieja jerarquía "que se vive actualmente" por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos; los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar mejor de sí.

INTRODUCCION

En el entorno globalizado y cambiante en el que se desenvuelven nuestras empresas, el Clima Organizacional hoy mas que nunca es un tema de gran importancia, especialmente para aquellas organizaciones o empresas, que buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, mediante el diseño y ejecución de alternativas para alcanzar niveles óptimos de calidad, rentabilidad y productividad, sin perder de vista el desarrollo y crecimiento de su recurso humano que es un factor primordial en cualquier grupo.

El Clima Organizacional entendido como el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, esta integrado por un conjunto de factores o dimensiones que hacen posible y gratificante el trabajo y las relaciones entre, jefes y subordinados. Por lo tanto si la empresa ofrece a sus trabajadores un escenario propicio para el desarrollo normal de funciones y establecimiento de relaciones laborales, este espacio de trabajo, puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de los funcionarios y el éxito de la organización. De esta manera, el Clima Organizacional se puede Visionar como un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran una institución o empresa.

Desde esta perspectiva, la investigación esta enfocada hacia el estudio y análisis de las variables y dimensiones que estructuran y caracterizan el ambiente laboral de la empresa Fondo Ganadero del Huila S.A. con el propósito de conocer las percepciones y sentimientos de los 23 funcionarios que conforman el área administrativa y comercial, que con su esfuerzo, sentido de responsabilidad y compromiso, hacen posible el cumplimiento de la función que busca promover el desarrollo productivo de la ganadería a través de un apoyo técnico y económico, bajo una cultura de eficiencia y calidad.

Para abordar este interesante tema se ha explorado la concepción de destacados autores contemporáneos y notables expertos y estudios del tema en sus diferentes puntos; desarrollo, clima y/o cultura organizacional, pero también se ha contado con las experiencias, vivenciales y opiniones de los trabajadores de las áreas administrativa y comercial, aspectos que le imprimen a la investigación un carácter práctico y confiable.

Con el desarrollo de esta investigación se ha pretendido analizar las condiciones del ambiente de trabajo y la dinámica de las relaciones entre los directivos y subordinados del Fondo Ganadero del Huila, además de entregar un aporte significativo a la empresa, dado que a partir de los resultados se han formulado estrategias y alternativas para optimización del ambiente de trabajo y por consiguiente para el logro del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

1. PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tal como lo plantea la misión del Fondo Ganadero del Huila S.A, la entidad busco promover el desarrollo productivo de la ganadería, brindando a los depositarios y ganaderos de la región el apoyo técnico y económico e impulsando la creación de empresas complementarias del sector, también busca efectuar la intermediación o administración de los recursos financieros propios o terceros disponibles para el fomento de la ganadería regional y nacional. La entidad esta contribuyendo al desarrollo social económico y tecnológico buscando siempre que el hatu ganadero rinda de manera proporcional a sus ganaderos, el Fondo Ganadero de Huila S.A. presenta varias alternativas de capacitación gratuita a sus usuarios.

El Fondo Ganadero del Huila S.A. cumpliendo con la política de la dirección estratégica, ha venido consolidando el control interno de acuerdo al crecimiento de la empresa, el volumen de las operaciones, la complejidad de los sistemas de información mitigar los riesgos reales y potenciales.

Durante el año transcurrido se ha continuado con el desarrollo de métodos y procedimientos debido a la diversidad de procesos

con que cuenta la organización y el cumplimiento de la visión y misión.

La implantación del sistema de control interno se ha desarrollado de modo que el ejercicio sea intrínseco al desarrollo de tareas del rol que cumplen todos los funcionarios de la empresa.

El control general adelantada por la administración del Fondo Ganadero del Huila S.A., acata las disposiciones que regulan sus actividades y relaciones, soportadas con un buen sistema de control interno que se refleje en un adecuado manejo de los recursos puestos a su disposición y utilizados con acertados criterios de economía, eficiencia y equidad, lo cual le permite cumplir con los métodos y objetivos propuestos en los planes y programas desarrollados.

Para lograr la función y razón de ser de los organismos de control interno, se ha ejecutado el plan de mejoramiento de acuerdo a la resolución orgánica No. 05289 del 27-noviembre de 2001 de la control general; se ha sensibilizado en toda la organización la formación de una cultura de autocontrol, el cumplimiento de indicadores y metas de los procesos que se han ido mejorando, para que se hagan en forma sistemática, que la información sea confiable objetiva de calidad y eficaz.

La labor del control interno es apoyar los procesos y eventos que realice la empresa; comercialización de carnes en canal, las subastas, cursos de lácteos, giras de visitas a empresas, coordinación días de campo y capacitación; todo ello con el fin de lograr un 90% de afiliados; se realiza capacitación y

recreación a los funcionarios todo ello con el fin de contribuir al bienestar de los ellos, y al sentido de pertenencia que se refleja en el sentido social de la organización.

Para ello se realiza la evaluación del personal (23) funcionarios del área administrativa y comercial de la empresa Fondo Ganadero del Huila S.A. con el fin de conocer individualmente el desempeño, las necesidades de capacitación para lograr un mejor desarrollo de competencias; buscando ofrecer los mejores ganados (no se entiende) a sus clientes atendiendo este compromiso con el cumplimiento definidos con los clientes en cuanto a la atención rápida a sus necesidades y la permanente búsqueda de nuevos productos y mejores procesos.

Para atender este compromiso apoyan sus acciones en tres pilares fundamentales: su talento humano, sus depositarios y su gestión de la organización y tecnología para llegar a la excelencia, a través del cambio de aptitud en el trabajo.

El Fondo Ganadero del Huila S.A. desarrolla sus funciones en los marcos de principio ético, calidad, talento, profesionalismo, cooperación, retroalimentación, amabilidad, compañerismo y trabajo en equipo, ya que ha sucedido una serie de modificaciones en su estructura y funcionalidad generados por situaciones económicas y legales de orden nacional, como es la privatización de los fondos ganaderos para inyectar capital fresco preferiblemente de accionistas nacionales, para generar dinamismo empresarial que requiere el sector pecuario ya que se encuentra frente a un esquema lento, que no funciona donde no

hay intereses como la búsqueda de la rentabilidad y que han sido tomados por la politiquería, privatizarlos les daría agilidad e independencia para que se conviertan en buenos negocios. Desde este punto de vista se requiere de un proceso de mejoramiento continuo partiendo del cambio de actitud hacia el trabajo.

Con resultado de esta investigación se pretende presentar a la gerencia o junta directiva una evaluación de los factores que afectan el clima organizacional en la empresa y cuáles podrán ser las decisiones a tomar; si se presentan algunos cambio o recomendaciones los cuales determinarán la junta directiva junto con la gerencia y asesoria de consultores de la firma Avance Organizacional, con un trabajo de redireccionamiento estratégico fijando una visión clara y objetiva sobre pensamiento, actitud y comportamiento de los funcionarios a su empresa y puesto de trabajo.

Es muy importante para la administración del Fondo Ganadero del Huila S.A. tener un concepto claro y preciso sobre la calidad del clima organizacional o ambiente laboral en el que se desempeñan las relaciones entre directivos, socios, junta directiva y funcionarios.

Como también el cómo están los funcionarios frente a factores como autonomía, estructura, cordialidad, amabilidad, cooperación de manera que se logre determinar como esto repercute sobre las motivaciones de los funcionarios de una organización y su manera de comportarsen.

Basado en lo anterior es muy conveniente para la organización y para sus funcionarios que se identifiquen y evalúen a través de este estudio; factores como su estructura, responsabilidad, implementación de nuevos métodos de trabajo “Empowerment” cooperación, compañerismo, comunicación, participación entre diferentes áreas conocimiento, tecnología, liderazgo, instalaciones físicas, calidad del servicio y estabilidad laboral.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Basados en los planteamientos anteriores y teniendo en cuenta que el éxito o fracaso de las organizaciones dependen en gran medida de la calidad del desempeño de los funcionarios, pero además para que estos sean altamente productivos se debe proporcionar un óptimo escenario laboral, esta investigación orientara sus distintas actividades a partir del siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional del Fondo Ganadero del Huila S.A. en las áreas administrativa y comercial conformadas por la junta directiva, gerencia general, revisoría fiscal, personal ejecutiva, director de procesos, planeación financiera, comercialización, mercadeo, control interno, depositarios pequeños ganaderos, y asistencia técnica?.

2. JUSTIFICACIÓN

Según tratadistas de la administración como: Miguel Ángel Cornejo, Hernán Álvarez Londoño y Humberto Serna Gómez coinciden en afirmar que es un factor determinante dentro de una organización es el talento humano, el cual, si ha sido valorado, estimulado y capacitado conforme a las exigencias del medio en que se han desempeñado se pueden convertir en una verdadera ventaja competitiva de la organización.

Es así como el Fondo Ganadero del Huila S.A. esta abocada a un mundo acelerado dinámico y cambiante el cual debe enfrentarse con y una actitud positiva abierta al cambio y se deben crear canales de comunicación de doble vía, mejorando los procesos administrativos e innovando en todos los métodos de capacitación la cual le permite ofrecer mayor cobertura y se puede convertir en una entidad más competitiva donde se deben involucrar todos los niveles de la organización debido a que esta parte activa de cualquier proceso innovador que se pretenda desarrollar.

El área del recurso humano es la dependencia que orientan todos los aspectos y procesos relacionados con los funcionarios desde el momento de su vinculación hasta el retiro e incluso durante el periodo y disfrute de su pensión. Esta es la área autorizada para suministrar la información al medio externo

relacionada con el personal que labora en la entidad y además es la encargada de formular y manejar todos los planes para el funcionamiento y conservación del clima organizacional.

Al llevar a cabo el análisis de este problema nos permite acercarnos mas a sus funcionarios mediante la comunicación, es por eso que la investigación propuesta va hacer de mucho beneficio tanto para ello como para nosotros. La universidad y la empresa por que se va a diagnosticar las fallas que se están prestando en el interior de la empresa Huilense en las áreas administrativa y comercial.

El compromiso de esta investigación esta encaminado en realizar una minuciosa y amplio estudio del problema interno que se está presentando con los funcionarios del Fondo Ganadero del Huila S.A. en el inadecuado uso de los procesos de comunicación interna; también se hace necesario revisar y analizar todos los procesos organizacionales que han diseñado las directivas de la empresa y su estructura organiza siempre y cuando respetando las normas y políticas que la organización haya diseñado.

Este orden de ideas en el desarrollo de esta investigación es de gran interés para el Fondo Ganadero, por cuanto a partir de sus resultados se formularan sugerencias y recomendaciones que pueden contribuir para que se inicie un proceso de mejoramiento no solo en su clima laboral, sino también en otras unidades de su ámbito organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que están incidiendo negativamente en el clima organizacional en las áreas administrativa y comercial del FONDO GANADERO DEL HUILA S.A. en la ciudad de Neiva, a fin de establecer estrategias para su mejoramiento.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ◆ Estudiar el nivel de conocimiento que tienen los funcionarios del Fondo Ganadero del Huila S.A. sobre la misión, visión, políticas, estrategias y objetivos organizacionales.
- ◆ Identificar el grado de empoderamiento y responsabilidad que caracteriza a los funcionarios del Fondo Ganadero de Huila.
- ◆ Establecer la calidad de las relaciones entre jefes y subordinados para saber si existe colaboración y empatía.
- ◆ Valorar el grado de pertenencia y compromiso de los funcionarios del Fondo Ganadero del Huila y como inciden en el desarrollo organizacional.

- ◆ Revisar si las condiciones físicas de la empresa contribuyen al desempeño de las labores.

- ◆ Establecer si existe una relación simbiótica entre la administración y funcionarios del Fondo Ganadero del Huila S.A.

- ◆ Verificar y evaluar la capacidad de liderazgo de los jefes hacia los funcionarios de la entidad.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO SITUACIONAL

4.1.1 Municipio de Neiva.

➤ **Ubicación Geográfica.** Neiva se encuentra localizada a 2°56 grados de latitud norte y 75°18 grados de longitud oeste, tienen una extensión de 1.553 kilómetros cuadrados los cuales 578 son de clima cálido, 620 de clima medio, 352 de clima frío y tan solo 3-de páramo, su temperatura promedio es de 36 grados y esta a 442 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con Aipe y Tello, al sur con Rivera, Palermo y Santa María, al oriente con el departamento del Meta y al occidente con el departamento del Tolima.⁴

Fundada por Juan Cabrera en 1539 en el territorio que corresponde a Otás, pero por el enfrentamientos entre conquistadores y aborígenes terminaron por destruirla, en 1551 el español Juan Alonso la fundó de nuevo, en el lugar donde se encuentra Villavieja, pero ocurrió lo mismo que la primera vez, hasta cuando el 24 de mayo de 1612 el capitán Diego de Ospina y Medinilla canciller real del Nuevo Reino de Granada, la fundó en forma definitiva. En 1905 fue declarada capital del departamento del Huila. Esta bañada por los ríos Magdalena, el Oro y las Ceibas, enmarcadas por las vertientes de las

cordilleras oriental y central. La ciudad de Neiva ha sabido aprovechar sus recursos naturales y humanos para convertirse en un verdadero polo de desarrollo comercial, agrícola, petrolera, de servicios y ganadera.

El presente proyecto se ubica específicamente se ubica en la ciudad de Neiva, departamento del Huíla en la carrera 10No. 6-23, con un punto de venta de productos agrícolas en la calle 4 No. 4-67 centro y una planta de sales en la carrera 1D calle 61-B.las Ferias.(1)

4.2 REFERENTE HISTORICO

El Fondo Ganadero del Huila S.A fue creada mediante decreto 193 del 19 de abril 1.955, siendo gobernador del departamento el Coronel Gilberto Montaña Gaviria. Esta empresa esta constituida como una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional con domicilio en la ciudad de Neiva, en la Cra.10#6-23 y su punto de venta donde distribuyen productos agrícolas ubicada en la Calle 4 No.4-67, como también su planta de sales que se encuentra en la Cra.1D calle 61; regida por los principios del derecho privado y sometida a la jurisdicción ordinaria vinculada al Ministerio de Agricultura sin hacer parte de la administración publica, sujeta a la inspección, control,

1. Manual de Procedimientos, Fondo Ganadero del Huila
Al final de dicho contrato, el 65- por ciento de las utilidades son para el depositario y 35- por ciento para el fondo; los contratos se firman de uno a tres años (uno para ceba, dos para levante, y tres para cría).

vigilancia y demás normas previstas en el Código Sustantivo del comercio. Sin embargo se entenderá que es privada en los eventos y condiciones previstas en las leyes vigentes.

Su objetivo social es fomentar la actividad ganadera como la preservación y selección de los hatos dentro de una área de acción que cubre los departamentos del Huila, Caquetá, Cesar, Tolima y Magdalena.

La sociedad Fondo Ganadero del Huila S.A se inicio con un capital de \$5.000.000 los 5 socios fundadores suscribieron 50 acciones cada uno por un valor de \$10 para un total de \$2.500; el departamento del Huila apporto \$500.000, así con este rubro arranco con \$502.500 inicio sus actividades en nuestra región. Se califican las acciones en 2 grupos clase A) que son los suscritos por entidades del sector publico y las acciones de la clase B) que son suscritos por las particulares o sociedades del sector privado.

Los socios fundadores fueron los señores Rafael Azuero Manchola, Miguel Rivera Dussan, Abel Ramírez Fernández, Luis Carlos Vega y Eugenio Ferro Falla.

La entidad esta vinculada a la sociedad de control biológico, apoyo a la creación de las cooperativas lecheras en el departamento del Huila en asocio con Ceagrodex y el comité de ganaderos del Huila S.A. en las cuatro décadas siempre la gerencia del Fondo Ganadero del Huila S.A. ha estado ejercido únicamente por huilenses cuyas aquilatadas virtudes, la

credibilidad en sus tierras y en sus gentes siempre los ha guiado y motivado para fortalecer y expandir la organización. Pues así la empresa creada por sus administrado grandes administrativamente, estos resultados también lo son lejos de hacer comparaciones dentro de unas y otras administraciones siempre se trata de relevar los asientos de cada una de estos, porque inequívocamente todas han conducido a una sola meta engrandecer al mismo fondo ganadero del Huila S.A.

La misión del Fondo Ganadero del Huila S.A es ser líder en las empresas ganaderas en el país en rentabilidad, tecnología y productividad. La Misión será promover el desarrollo rentable de la ganadería en el país, brindando a los depositarios y ganaderos apoyo logística y técnico y económico e impulsando la creación empresarial afines con el sector.

El Fondo Ganadero del Huila S.A ofrecerá los mejores ganados a sus clientes, entendiendo este compromiso como el constante cumplimiento de los acuerdos definidos con el cliente la atención rápida a sus necesidades y la permanente búsqueda de nuevos productos y mejores procesos.

Para atender este compromiso apoyan sus acciones en tres pilares fundamentales como son su talento humano, sus depositarios y su gestión de la organización y la tecnología.(2)

- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Se relaciona al ambiente de trabajo resultante de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que perciben los miembros de una entidad y que influye en su comportamiento.

- **TALENTO HUMANO:** Porque es la esencia vital que dirige sus procesos para ello fomentara su capacitación y desarrollo bajo el criterio de identificar claramente las responsabilidades y en un contexto de gestión integral hacia la calidad.

- **DEPOSITARIOS:** En sus propósitos porque de ello provienen los ganados que venden a nuestros clientes, por ello fomenta su desarrollo y orientación hacia el cumplimiento de nuestro requerimiento y bajo el espíritu de una relación integral y de confianza mutua.

El estrecho objeto social de los Fondos Ganaderos, es de alto contenido social pero de muy baja o nula rentabilidad económica, el mandato legal esta empresa tiene que destinar un 70% de sus activos a la actividad pecuaria y al menos el 50% de su hato debe estar representando en ganado de área, lo que se traduce en una mínima rotación anual de su inventario, aproximadamente el 29% dada la naturaleza de los contratos de cría y levante que no pueden ser inferiores a tres años. En este sentido la utilidad generada en la operación se encuentre en el potrero y solamente se podrá del periodo cuando se realice la liquidación de las contratas. El de hacer notar también, la incidencia que tienen los ajustes por inflación año tras año sobre el inventario ganadero,

que promedia y siempre debe estar por encima de la recuperación anual de los precios del ganado, incrementando su costo en libras y reduciendo así el margen de utilidad (3).

En el año de 1.998 se evidenciaban algunas tendencias sobresalientes; de expansión en los sectores financieros y de comunicaciones principalmente, se encontró una pérdida de dinamismo en dos sectores muy importantes, como son el agropecuario y la industria manufacturera lo que desembocó en una contracción de los mismos. El año anterior fue otro de estancamiento del sector agropecuario y para el subsector pecuario se prevé un menor crecimiento en carne y leche, estimándose por el DANE un crecimiento del PIB agropecuario de tan solo uno por ciento en conjunto, no obstante el subsector pecuario haber presentado valores positivos de la escala de crecimiento porcentual.

La extracción total de ganado para sacrificio se incrementó inicialmente durante 1.998, sin embargo la consecuencia de los efectos de la sequía provocada por el fenómeno del Pacífico, presionó los precios del ganado en pie a la baja perdiendo la recuperación que se había ganado en el primer semestre principalmente. En la medida que los efectos del fenómeno del Pacífico fueron desapareciendo, la oferta de ganado para el sacrificio fue disminuyendo al ser comparada con igual período del año 1.997 se observa una reducción y en estas condiciones se entró a una nueva fase de retención.

(3) Manual de roles, Fondo ganadero del Huila,

La crisis de la económica ha incluido desfavorablemente la inseguridad rural a contribuido a estimular la liquidación continua decreciendo durante el año 1.999, los ingresos per-capital se reducirá aun más arrastrando consigo un mayor detrimento de la demanda, presionando los precios a la baja.

Paradójicamente la liquidez de la empresa el año anterior fue inmejorable por las políticas adoptadas, lo que permitió realizar una inversión significativa en el departamento del Huila, tomando la determinación de adquirir la hacienda “ La Florida” en el municipio de Tello. En esta hacienda desarrolla un proyecto de levante de machos bajo – pastoreo intensivo (4).

El Fondo Ganadero del Huila consta de 1.281 cabezas, en las haciendas se explotan los cultivos de arroz y el proyecto ganadero cambiara el uso de las tierras y se convertirá en un modelo de explotación alternativa, dejando de lado el paradigma del monocultivo. Este proyecto es complementario de la ceba en confinamiento allí se tendrá permanente en levante mil machos que al ganar el peso requerido, pasaran en confinamiento a la hacienda la pradera y en las instalaciones existentes en los Guasimos. Los potreros se dividirán en pequeñas unidades de pastoreo, las cuales previamente se han sembrado de pastos Brachiarias y con un manejo tecnificado podrá sostener bajo rotación un numero de reses ostensiblemente mayor de las explotaciones tradicionales en la region

(4) Revisoria y Control Interno , Fondo Ganadero del Huila

Como un aporte para darle mas claridad a la comercialización de los ganados, el Fondo Ganadero ha iniciado la ronda de subasta ganaderas en el departamento, desplazándonos a municipios que cuentan con una infraestructura física adecuada para el manejo, exhibición y pasaje de los ganados. El Fondo Ganadero del Huila actúa como martillo de las subastas y participa de estas como vendedor y comprador, para darle una dinámica a cada uno de los eventos.

Tanto la ceba en con financiamiento como el nuevo sistema de comercialización a través de las subastas ganaderas, son impulsadas dentro del nuevo concepto de modernización de la ganadería, dependientes del Centro de Gestión Ganadera del Fondo Ganadero del Huila S.A.

Durante el transcurso del pasado año se liquidaron las sociedades Inpra Ltda., Procecarne Ltda., y Prohuila S.A., a las dos primeras habiéndose constituido con el animo de obtener los beneficios de la Ley 218 de 1995 o mas comúnmente conocida como LA LEY PAEZ, empresas que al independizarlas de la matriz no pudieron auto sostenerse por los elevados costos que requieren su organización legal y mas, siendo compañías subordinadas del Fondo Ganadero y lo que nos estaba llevando a la obligación de crear un grupo empresarial. La empresa Prohuila se extinguió por la practica desaparición de cultivos transitorios como el algodón, el sorgo y el maíz, cultivos para los cuales producirá material de control biológico. Estas liquidaciones generaron perdidas al Fondo las cuales se explican detalladamente en las inversiones. (5)

La superintendencia de sociedades reconoció que la aplicación de los ajustes integrales por inflación en la contabilidad de los fondos Ganaderos y concretamente en el inventario de semovientes, conllevaría a que en los estados financieros de los Fondos se presentaran pérdidas que podrían colocarlos en estado de disolución. Partiendo de la base de que las disposiciones en materia contable son de obligatoria aplicación por quien este obligado a llevar contabilidad, la superintendencia interpreto la norma particular de ajuste con vigencia a partir del primero de Enero de 1.998, al expresar en su oficio No. 67028 del 5 de diciembre de 1997.(5)

La Ley 363, permite a los Fondos Ganaderos tener acceso directo a los recursos financieros de FINAGRO y además ser instrumento para otorgar el incentivo a la Capitalización Ganadera (ICG), a la cual tienen derecho toda persona que siendo pequeño o mediano ganadero y depositario de un Fondo Ganadero, presente proyectos de inversión específicos para la actividad de cría. El fondo ganadero del Huila cumple con los requisitos contemplados en la ley y solo esperan que algunos accionistas aporten la documentación requerida por la superintendencia bancaria para pasar a su vigilancia en los términos del Decreto 663 de 1963 y disposiciones especiales emanadas de esta superintendencia.

(5) Informe Anual Financiero del Fondo Ganadero del Huila, 2002

La colocación de créditos redes a través de FINAGRO y otorgar el ICG son los objetivos prioritarios de la empresa y de esta manera cubrir mas ampliamente su objeto social con actividades que le producirán una mejora sustancial en su balance, para satisfacción da sus accionistas.

La mejora en el Control Interno ha sido una de las preocupaciones de esta administración y es así como se contrato con la firma CEFÉ, para iniciar su implementación en 1.999 de los procedimientos que estarán basados en el concepto moderno de procesos Corporativos.

El cambio del milenio traza para el Fondo una transformación y actualizó su infraestructura de software y hardware, recibió el año 2002 sin contratiempos: la definición del problema, desarrollo de estrategias, evaluación del impacto, elaboración de un plan de contingencia, adecuar plataformas, modificar interfaces, probar rendimiento y funcionalidad e implantar todo lo convertido o remplazarlo. La federación de Fondos Ganaderos esta desarrollando un Software para los fondos, que se denomina “Sistemas Integrado de Información para los Fondos Ganaderos el cual incluye un Modulo de Finca y otro Modulo de Fondo Ganadero en el que están comprendidas las variadas actividades y requerimientos especiales de este tipo de empresa”. Los recursos necesarios para este proyecto han sido reconocidos dentro del rubro de Extensión Agropecuaria.

4.3 REFERENTE TEORICO

Desde que el tema “Clima Organizacional” despertara el interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor

utilidad, es el elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un ambiente laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un funcionario depende de las percepciones que se forme el de estos factores, que la empresa alcance el cumplimiento de sus metas y objetivos, porque estas percepciones depende en gran medida de las actividades de interacción, experiencias y relaciones que cada miembro tenga con la empresa, de ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Según Shneider y Hall coinciden en afirmar que los factores y estructuras de un sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en el grado de productividad, eficiencia y eficacia de la misma, dado que un trabajador motivado y facultados, sienta su empresa como parte de su patrimonio personal. En este orden, el canaliza todas sus potencialidades a lograr los objetivos y metas organizacionales.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, en suma es la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la

que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensa, y apoyo.

Para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario saber:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y que estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima es variable y tiene repercusiones en el comportamiento laboral entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El Clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional se origina en una gran variedad de factores, unos abarcan los aspectos de liderazgo y prácticas de dirección “ tipos de supervisión: autonomía participativa, otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización “ sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, remuneraciones, otros son las consecuencias del

comportamiento en el trabajo “sistema de incentivos e interacción con los demás.

Es importante comprender que en una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado, según Litwin y Stringer estas escalas están relacionadas con los aspectos siguientes:

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de una organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.
- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza mas el premio que el castigo, se incentiva al empleado a hacer eficaz y eficiente en su trabajo.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes como subordinados.

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo, hace énfasis en el apoyo mutuo.

- **Identidad:** Sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Los expertos e investigadores han señalado que el Clima Organizacional es un proceso complejo partiendo de la dinámica, del entorno y de los factores humanos dentro de una organización. Ya que actualmente hoy el recurso principal de una empresa es su factor humano, ya que las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va a la mano de la motivación del personal, ya que esta en un momento dado puede repercutir sobre el comportamiento y desempeño laboral de un individuo.

De acuerdo a las consideraciones anteriores el análisis del Clima Organizacional de la empresa Fondo Ganadero Del Huila, es una estrategia que permitirá ante la junta directiva innovar su tradicional modelo administrativo, crear un ambiente de trabajo gratificante, donde los funcionarios se sientan jefes de si mismos, con responsabilidad y actitud positiva, cooperando mutuamente a fortalecer la misión de la empresa en contribuir de manera personal, técnica y financiera a sus depositarios.

4.4 REFERENTE CONCEPTUAL

Durante la investigación se ha trabajado con algunos conceptos como con la Cultura Corporativa, Clima Organizacional y los factores que lo conforman como son las actitudes, comportamientos, creatividad y aplicabilidad para tener la posibilidad de clarificar y ampliar conceptos que se utilizaran a lo largo del diagnóstico.

- **EL CLIMA ORGANIZACIONAL:** Se define como “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal físico y organizacional. El clima organizacional depende del ambiente en el cual las personas realizan su trabajo, porque esto influye notoriamente en su satisfacción y comportamiento y por lo tanto en su creatividad y productividad.
- **EL TALENTO HUMANO:** Es el recurso más valioso que posee cualquier organización o entidad para ingresar a una empresa se debe poner al servicio de este sus capacidades, los conocimientos y destrezas en el conocimiento de su trabajo con la finalidad de encontrar allí una posibilidad de crecimiento personal y familiar a través de los beneficios que le ofrece la organización a la empresa como son la capacitación al acceso a un buen salario, unidos servicios en salud y recreación acordes por lo diseñado con institución.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Teniendo en cuenta que las organizaciones tienen vida propia a través de sus componentes, relaciones y características estas desarrollan una cultura que las identifican entre si. La cultura de una organización o institución incluyen varios valores, creencias o comportamiento que se consolidan, comparten el estilo de liderazgo, normas, procedimientos y características de los miembros que compiten a la empresa (funcionarios), es decir que la cultura es la forma como las organizaciones hacen las cosas, en la forma de ser o de hacer las mismas tendrán sus características diferenciadoras.

- **LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL:** Es el conocimiento que se tenga sobre el conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias por las personas integrantes de la organización mas adecuadas en sus decisiones y acciones y mejorando siempre la comunicación habrá siempre menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

- **LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Es realmente un medio ágil y flexible, lo que permite la integración de individuos y grupos y así como la agilización e integración de los diferentes procesos en función de la misión y los objetivos mejor será el clima organizacional.

- **EL COMPORTAMIENTO SISTEMÁTICO O SISTEMICO:** Son las personas y las diversas áreas de la organización que tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial e interactúan positivamente y siempre como un todo en aras de alcanzarlos siempre será mejor el clima organizacional.
- **LIDERAZGO:** Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección en los diferentes niveles deben ser personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadores e impulsadoras de las decisiones de acciones individuales y grupales hacen un buen clima organizacional.
- **AUTOCRÁTICO:** Es el sistema de gobierno en el cual la voluntad de un solo hombre, es la suprema ley. Aplicado al comportamiento organizacional, un ambiente autocrático, se orienta hacia una autoridad oficial y formal.

Centraliza el poder y la toma de decisiones en sí mismos, acaparando totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. La gerencia o quien dirige los procesos cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus ordenes.

- **ACTITUDES – COMPORTAMIENTO:** Son los comportamientos y creencias que determinan en gran medida en que los funcionarios percibirán su ambiente de

trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que las personas verán lo que rodean.

- Ese comportamiento o conducta real obedecen a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos.
- Creatividad: Es el don de producir algo de la nada, inventar procesos donde se requiere o simplemente producir una obra. La creatividad es algo innato, o típico de algunas personas que tienen en su interior el deseo de superación o diferenciarse de lo común por forma, rapidez y calidad de hacer las cosas.
- Productividad: Es la relación que existe entre la producción total o resultado final y los recursos (tiempo, dinero y esfuerzo) utilizados para lograrlas. Es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea” res un indicador valioso sobre que tan adecuadamente han sido utilizados los recursos en la sociedad.
- Sentido de Pertenencia: Es el nivel en que un funcionario se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Como una fuerza magnética que atrae un objeto metálico hacia otros, es un indicador de la disposición del funcionario a quedarse con una organización en el futuro. Con frecuencia refleja la ciencia que tiene el funcionario en la misión y metas de la

organización. La disposición de dedicar esfuerzos para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando por ella.

4.5 MARCO LEGAL

Para abordar los conceptos, que fundamentan el proyecto “Cuáles han sido los factores del clima organización en las áreas administrativa y comercial de la empresa, FONDO GANADERO DEL HUILA S.A.” que predomina actualmente, se hace necesario mencionar algunos artículos de la Constitución Política de Colombia de 1991 así.

- Artículo 25 Titulo 11, Cap. 1: Que habla sobre los derechos fundamentales y toma de trabajo como un derecho y una obligación social y goza de todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.
- Artículo 26: expresa que toda persona es libre de escoger su profesión u oficio.
- Artículo 27: el estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.
- Artículo 45: el adolescente tiene derecho a la protección y a la formación integral. El estado y la sociedad garantizan la participación activa de los jóvenes en los organismos

públicos y privados que tengan a cargo la protección, educación y proceso de la juventud.

- Artículo 54: es obligación del estado y de los funcionarios ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajo y garantizar a los minusválidos a un trabajo acorde a sus condiciones de salud.
- Artículo 67: La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura.
- Ley 115 del 8 febrero de 1994: “la educación es un proceso de formación permanente personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y deberes.

Además, el gobierno nacional ha creado una serie de normas y decretos que propenden por el bienestar y estabilidad laboral de los funcionarios en general y en el caso en partículas, a los funcionarios del sector público.

El Fondo Ganadero del Huila S.A. lo regía los siguientes decretos leyes y normas así:

- Ley de Creación: Fondo Ganadero del Huila S.A. fue creada mediante el Decreto No. 193 del 19 de Abril de 1995 emanada por la gobernación del Huila.
- Decreto reglamentario para sus funcionamientos y sus modificaciones: mediante la ley 363 de 1997 que reformo la ley de 1992 (Estatuto Orgánico de los Fondos Ganaderos). Esta reglamentación fue creada por los decretos No 1708 de 1996 emanada del Ministerio de Agricultura y el decreto No. 1615 de 1998 emanada del mismo ministerio.
- Disposiciones que enmarcan las políticas de identidad o gremio: Mediante la ley 676 del 2001 Finagro autorizo los créditos por intermedio del Banco Ganadero.

Normas complementarias para el desarrollo de las actividades Nacionales: Mediante la resolución No. 00537 de 1997, el Ministerio de Agricultura según Artículo No. 217 del Estatuto Tributario rige todas las normas de los Fondos Ganaderos de todo el país.

5. HIPOTESIS

H.o - La falta de objetividad en la aplicación de los factores internos que influyen en el clima organizacional genera en los funcionarios de las áreas administrativa y comercial, actitudes y comportamiento de inconformismo que inciden en su creatividad, productividad y por ende en el deterioro del clima organizacional.

H1- El liderazgo se ejerce de manera individual dentro de cada área en algunos casos imperando un ambiente autocrático afectando sensiblemente el trabajo en equipo e interdependiente.

H3- La productividad del funcionario se ciñe exclusivamente en cumplir con las funciones que se le han asignado, observándose claramente la falta de sentido de pertenencia, apatía y creatividad.

6. VARIABLES E INDICADORES

Los síntomas y las causas constituyen la base para la formulación de las variables e indicadores, por lo tanto para llegar a estudiar de manera profunda el objeto de la investigación se hace necesario descender al nivel de abstracción de las variables y de esta forma hacer referencia empírica de las mismas. Esto implica desglosar las variables mediante un proceso de deducción lógica, en indicadores, los cuales se refieren a situaciones específicas de las variables. Al desglosar las variables en indicadores estos permiten definir la información específica y concreta sobre la situación que se pretende conocer

6.1 VARIABLES

6.1.1 VARIABLE DEPENDIENTE

❖ CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición de la Variable: Hace relación a la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira

alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

INDICADORES:

*Intereses y expectativas, *Elementos, *Información, Empoderamiento, *Trabajo en equipo, *Estímulos en incentivos, *Relaciones, *Cooperación y empatía, *Lugar de trabajo.

6.1.2 VARIABLE INDEPENDIENTES

❖ VARIABLE I. CONOCIMIENTO TEOLOGICO

Definición de la Variable: Este tipo de conocimiento esta relacionado con la claridad y el saber que posee el trabajador a cerca de aspectos institucionales como visión, misión, principios filosóficos, éticos, políticos, metas, objetivos y estrategias.

INDICADORES:

*Visión, *Misión, *Filosofía, *Metas, *Políticas y estrategias, *Valores, *Imagen corporativa, *Organizaciones.

❖ VARIABLE II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Definición de la Variable: Hace relación a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las normas

estándares, reglas procedimientos y otros aspectos a los que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, y que puedan promover o limitar la eficiencia y eficacia de sus funciones.

INDICADORES:

*Integración, *Estrategias, *mejoramiento, *técnicas de motivación, *Manuales de funciones reglas y procedimientos, *Formas de trabajo.

❖ VARIABLE III. ESTABILIDAD LABORAL

Definición de la variable: Hace referencia a la seguridad que ofrece la institución de sostener el trabajo a los funcionarios, de tal suerte que estos puedan desarrollar sus actividades con tranquilidad.

INDICADORES:

*Tiempo de servicio, *Rotación de personal, *Despidos arbitrarios, *nuevos sistemas de contratación, *Políticas del gobierno,.

❖ VARIABLE IV. PROGRAMACION Y PARTICIPACION

Definición de la Variable: Relacionado con la toma de decisiones concertada, participativa, y democrática, mediante el

consenso ya que es un acuerdo general caracterizado porque no ha y oposiciones de cualquier parte de los involucrados.

INDICADORES:

*Respeto, *Tolerancia, *Diálogo, *Integración, *Acuerdos estratégicos.

❖ VARIBALE V. ACCESO A LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN.

Definición de la Variable: Relacionado con el manejo de una serie de información que se utiliza en forma restringida, no existe total retroalimentación por parte de jefes y subalternos.

INDICADORES:

*Participación, * Confianza, *Comunicación, *Restricción, *Canales.

❖ VARIABLE VI. ESTRUCTURA FISICA

Definición de la Variable: Relacionado con el ambiente físico en el cual se desenvuelve la vida diaria de cada funcionario, con lo que tiene que ver con el estado y la calidad del puesto de trabajo.

INDICADORES:

*Estética, *Funcionalidad, *Privacidad, *Seguridad,
*Temperatura.

❖ VII. RELACIONES INTERPERSONALES

Definición de la Variable: Hace referencia a la facilidad de expresarse con los demás en donde haya un clima de libertad, de expresión y respeto relacionados a la manera de pensar, sentir y actuar de otros funcionarios.

INDICADORES:

*Libertad de expresión, *Respeto, *Inconformismo, *Relaciones humanas, *Diálogo Reflexivo, *Acuerdos, *Pluralidad.

❖ VIII. RENDIMIENTO LABORAL

Definición de la Variable: Hace referencia al buen desempeño de los funcionarios, relacionado con el grado de eficiencia, eficacia y calidad en cada una de las funciones desempeñadas por los individuos o grupos dentro de una organización.

INDICADORES:

*Incentivos salariales, *Capacitación, *Elementos de trabajo, *Compromiso, Responsabilidad, *Sentido de pertenencia con el trabajo.

❖ IX RESPONSABILIDAD EMPOWERMENT

Definición de la Variable: Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en el trabajo, no solo para la solución de problemas sino en la toma de decisiones. El Empowerment faculta y le da poder al empleado, lo hace sentir que es su propio jefe que la empresa es suya y que si esta crece, el también.

INDICADORES

*Esquemas administrativos, *Jerarquización de responsabilidades,
*Autonomía, *Recompensa, *Reconocimiento, *Autoridad.

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se empleara un enfoque Empírico Analítico. Como se trata de una situación ante una intencionalidad orientada a la explicación de un fenómeno, al control de los factores que lo desencadenan o de las consecuencias que este produce.

La investigación será de tipo descriptivo, puesto que su finalidad es analizar y evaluar situaciones, conductas, aspectos, eventos que se relacionan con el comportamiento de los elementos o dimensiones que caracterizan el Clima Organizacional de la empresa Fondo Ganadero del Huila S,A.

La metodología nos permite tomar referencias que sirven como base para analizar y evaluar los resultados de los factores que conforman el Clima Organizacional y aplicar las estrategias que contribuyen a la sensibilización del talento humano y de insumos para hacer la propuesta formulada en uno de los objetivos específicos.

La coherencia entre el juicio de especialistas (funcionarios) en desarrollo organizacional y la administración moderna tanto con la evaluación técnica que se efectuara por parte de los ponentes

de la investigación darán como resultado un índice de alta validez y confiabilidad de la información recolectada.

7.2 DISEÑO

El diseño metodológico es cuasi-experimental donde nos permitirá trabajar de manera sistemática colectiva en todas las actividades que se tienen que realizar para obtener la información también se debe tener en cuenta los diversos factores provenientes del entorno y de los funcionarios del Fondo Ganadero del Huila S.A involucrados en el proceso, esto lo lograremos con un trabajo colectivo y sensibilizando a los funcionarios para solicitarle la colaboración en el diligenciamiento de los instrumentos utilizados (encuestas personales) en las áreas anteriormente mencionados de la institución y que su información sea veraz y confiable para el proceso.

7.3 POBLACION

El universo del estudio esta conformado por 55 funcionarios, distribuidos, 36 funcionarios en el área administrativa y 20 funcionarios en el área comercial que conforman una parte del personal de la empresa del Fondo Ganadero del Huila S.A.

7.4 MUESTRA

Es de tipo Probabilístico, se toma mediante el método aleatorio simple, donde todos tiene la misma oportunidad de salir,

seleccionándose a 23 de los funcionarios por se pequeña y representativa, obteniéndose:

$$N = 55$$

$$N = \frac{S^2}{V^2} \frac{\text{VARIACION DE LA MUESTRA}}{\text{VARIACION DE LA POBLACIÓN}}$$

$$n = \frac{n}{1 - n/N}$$

Donde :

N: 55 funcionarios del área administrativa y comercial Fondo Ganadero del Huila S.A.

ý= Valor promedio de una variable: 0,1

Sc = Error estándar: 0,015 lo determinamos no debe ser > 0,01

V = Varianza DE LA Población (Sc)²

S = Varianza de la muestra ⇒probabilidad de ocurrencia de

$$n = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = P (1 - P) = 0,001 (1 - 0,001) = 0,0009$$

$$V = (0,0015)^2 = 0,000225$$

$$n = \frac{0,009}{0,000225} = 40$$

$$n = \frac{n}{1 - n/N} = \frac{40}{1 + 40/55} = \frac{40}{1 + 0,72,727} = \frac{40}{1,72727} = 23$$

CUADRO No. 1 MUESTRA REPRESENTATIVA POR LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE (%)
Área Administrativa	15	65.22%
Área Comercial	8	34.78%
Total	23	100%

Fuente: Cálculos propios autores.

Debido a que el número de funcionario es muy poco en la área anteriormente mencionada, los ponentes de la presente investigación tomara como base los 23 funcionarios (total de la población) como muestra. Se toma esto en base de que la información sea un factor controlable en la disposición y cercanía de los funcionarios factor determinante para su participación activa en este proceso (porque uno de los ponentes hace parte de la compañía)

Estos resultados se obtendrán un poco más confiable y verídico para el propósito de la investigación.

7.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS

Para lograr los propósitos trazados en la presente investigación se hizo uso de la técnica de observación participante, consultas bibliográficas, aplicación de instrumentos de prueba y desarrollo de encuestas.

El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario que consta de 10-preguntas cerradas y de varias alternativas de respuesta.

7.6. FUENTES DE INFORMACION

7.6.1. Fuentes Primarias: Experiencia de los funcionarios de la empresa Fondo Ganadero del Huila S.A., opinión de otros integrantes de diferentes tipos de organización en lo relacionado al clima laboral, expertos en la materia como catedráticos gerentes y grupos empresariales, con el fin de establecer vínculos y detectar relación.

7.6.2. Fuentes Secundarias: Manuales de información de la empresa Fondo Ganadero del Huila, como es informe y balance manual de roles y tareas, informe de junta directiva y gerencia, control interno, adaptación empresarial año 2002, investigación documental sobre clima organizacional-Sena.

7.7. PROCEDIMIENTOS

1. Observación participativa en cuanto a la actitud de los funcionarios de las áreas administrativa y comercial.
2. Estudio y análisis de los factores componentes del clima organizacional
3. Consulta de material ilustrativo revistas, periódicos, que complementan el marco conceptual a nivel nacional.

4. Tabulación y análisis de los resultados obtenidos a través de la realización de instrumentos como la encuesta y entrevista.
5. Manejo y procesamiento de la información a través de la ponderación y graficación de los resultados obtenidos

7.8 PLAN DE ANALISIS

Dada la naturaleza de la información recolectada y de los requerimientos para su manejo, en la presente investigación se desarrollo un nivel de análisis descriptivo, ya que se orienta a describir situaciones aspectos y conductas, el análisis se aplico a través de la utilización de herramientas metodológicas y estadísticas, se facilitó la búsqueda de resultados reales y confiables aspectos que permitió la elaboración de unas conclusiones y recomendaciones sobre la información.

El procedimiento que se siguió para análisis fue el siguiente:

- Análisis de resultados
- Análisis de variables
- Presentación de los fenómenos encontrados.
- Análisis general de la investigación
- Conclusiones y recomendaciones.

8. RECOLECCION DE DATOS

La información que a continuación se reflejara corresponde a los resultados arrojados luego de la aplicación de los 23 encuestas diligenciadas por parte de los funcionarios del Fondo Ganadero del Huila S.A. de las áreas administrativa y comercial.,

El Fondo Ganadero del Huila S.A en la actualidad cuenta con 55 funcionarios en su totalidad; de los cuales 23 fue el objeto de estudio de la presente investigación, los cuales están distribuidos 15 en el área administrativa y 08 en el área comercial, los cuales fueron un 26.74% de la participación frente a la totalidad de la planta de personal.

Este resultado refleja la forma de pensar, el sentir y dar las apreciaciones en un porcentaje relativamente pequeña del total del universo, lo cual se aplica como muestra general solamente a 23 funcionarios, para obtener el diagnostico que fue el siguiente:

1. ¿ Cual es el grado de conocimiento que poseen los funcionarios del Fondo Ganadero acerca de los principios tecnológicos?.

El grado de conocimiento que poseen los funcionarios del Fondo Ganadero del Huila, acerca de los principios tecnológicos son: El 30.44% respondió que si conoce los principios, valores, visión, misión, políticas y objetivos, el 69.56% respondió de forma negativa.

2. ¿ La estructura organizacional del Fondo Ganadero del Huila permite lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de sus funciones?.

El 13.05% de los funcionarios del Fondo Ganadero consideran que la estructura organizacional logra el cumplimiento de los objetivos organizacionales y sus funcionarios, y el 86.95% considera que presentan falencias.

3. ¿ El Fondo ganadero del Huila ofrece estabilidad permanente para que los funcionarios desarrollen su trabajo con tranquilidad?.

El 34.78% afirman el Fondo Ganadero del Huila ofrece estabilidad permanente donde desarrollan su labor con tranquilidad, y el 65.22% consideran que si afecta la situación del país en cuanto a los diversos sistemas de contratación ya que no ofrece estabilidad laboral.

4. ¿Cuándo se realizan actividades las decisiones se realizan en grupo, participación unitaria o imponen quienes tienen el poder.

El 21.74% respondió que si hay participación en las decisiones que se toman en grupo teniendo en cuenta cada intervención de los participantes y valorando su aporte, el 78.26% afirmo que no hay consenso en estos aspectos.

5. ¿ El clima organizacional se vive en el interior del Fondo ganadero del Huila permiten que el funcionario desarrolle el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa?.

El 26.08% de los funcionarios consideran que si se promueve y se valora el grado de pertenencia institucional y compromiso con la empresa. El 73.92% consideran que no existe ausencia de sentido de pertenencia con la entidad.

6. ¿ Cuenta la entidad con las instalaciones y los elementos donde el funcionario se siente a gusto realizando sus actividades diarias?.

El 39.13% afirman que la actualidad cuenta con las instalaciones y los elementos donde el funcionario se siente a gusto realizando sus actividades. El 60.87% nos respondió no es estática su construcción no creada para áreas administrativas, por ello no son muy funcionales y no hay privacidad en algunas dependencias.

7. ¿ Como se manejan los conflictos entre directivos y funcionarios al interior de las dependencias administrativas y comercial del Fondo ganadero del Huila?.

El 13.04% dice que se maneja, escuchando, respondiendo las opiniones de los demás compañeros, el 17.39% afirman que se maneja a través del dialogo y la concertación. El 47.83% se da mediante acuerdos individuales, el 21.74% lo realizan con criterios e interés personal, debido al individualismo presente en la entidad.

8. ¿ Que factores inciden en el desempeño y la calidad de trabajo dentro de su organización?.

El 34.78% considera que el trabajo en el Fondo Ganadero del Huilaes de calidad personal, el 65.22% opinan que generalmente la calidad del trabajo realizado, es bajo debido a los factores que inciden el desempeño laboral como: Falta de compromiso, falta de incentivos salarial.

9. ¿ Cree Usted que los funcionarios del Fondo Ganadero del Huila tienen autonomía en el trabajo y en la toma de decisiones las cuales se hacen responsables de sus propias acciones?.

El 13.04% de los encuestados piensan que si existe algún grado de comportamiento, el 86.96% opinan que no hay empoderamiento debido a la falta de autonomía en el trabajo y responsabilidad para delegar funciones y confrontar resultados.

10. El ambiente laboral que perciben los miembros del Fondo ganadero del Huila es?

El 17.39% cree que es gratificante presentándose un ambiente laboral favorable, el 28.61% no lo considera así, porque en los funcionarios no se comparte información y no hay empoderamiento por parte de los funcionarios, falta de estímulos cooperación y empatía.

8.1. TABULACION Y PONDERACION DE LAS ENCUESTAS PERSONALES REALIZADAS A FUNCIONARIOS DEL FONDO GANADERO DEL HUILA

ITEM	PREGUNT	RESPUEST		TOTAL ENCUESTADOS	
		No.	%		
1. CONOCIMIENTO					
Cual es el grado de conocimiento que poseen los funcionarios del F.G.H. acerca de los principios ideológicos?					
a. SI		7	30.44	23	
b. NO		16	69.56		
		23	100%		
6. 5. No conoce la Misión		6	37.5	16	
6. No conoce la Visión		5	31.25		
7. No conocen los Políticos		4	25		
8. Son importantes		1	6.25		
TOTAL		16	100%		
11. ESTRUCTURA					
La estructura organizacional del Fondo ganadero Del Huila permite lograr el Cubrimiento de los objetivo Organizacionales y de sus Funciones.					
a. SI		3	13.05	20	
b. NO		20	86.95		
TOTAL		23	100%		

Si su respuesta es no porque Marque el ítem.			
1.No hay integración entre jefe y funcionarios	10	50	
2. Pocos técnico de motivación por adaptación a los cambio administrativos.	5	25	20
3. Falto de estrategias para me jorar el desempeño.	3	75	
4. Hay desconocimiento sobre normas.	2	10	
TOTAL	20	100%	

3. ESTABILIDAD LABORAL			
El f,g,h, ofrece estabilidad per Manente para que los funcio- narios desarrollen su trabajo con tranquilidad.			
a. SI	8	34.78	
b. NO	15	65.22	23
TOTAL	23	100%	

Acumulación tiempo de servicios es causa de despido	3	20	
2. Despidos seguidos	2	13.33	
3. Sistema de contratación actual	8	53.34	15
4. Las políticas gubernamen- tales nacionales favorecen al funcionarios.	2	13.33	
TOTAL	15	100%	

4. CONCENSO			
Cuando se realiza actividades Las decisiones se realizan en Grupos participación unitaria o Imponen el poder.			
a. Hay Participación	5	21.74	
b. No hay Consenso	18	78.26	23
TOTAL	23	100%	

Porque no hay:

1. .Hay imposición de directivas y carece de dialogo.	10	55.55	
2. Se forman corrillos y no hay integración	5	27.78	18
3. Escuchamos con respecto la decisión de otro compañero.	3	16.67	

TOTAL	18	100%	
-------	----	------	--

5. SENTIDO DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL			
El clima organizacional que se vive en el interior del Fondo Ganadero del Huila permite que el funcionario desarrolle el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.			
a. SI	6	26.08	
b. NO	17	73.92	23
TOTAL			
	23	100%	

Las causas pueden ser las siguientes:			
1. No hay confianza de las capacidades de los funcionario	9	52.94	
2. No se participa de los triunfos ni fracaso del Fondo ganadero del Huila.	4	23.53	23
3. No se tiene en cuenta la opinión de los funcionarios	3	17.65	
4. No se da oportunidad de tomar decisiones a los funcionarios	1	5.88	
TOTAL			
	17	100%	

6. ESTRUCTURA FISICA			
Cuenta la entidad con las instalaciones y los elementos, donde el funcionario se sienta a gusto realizando sus actividades diarias?.			
a.	SI	9	39.13
b.	NO	14	60.87
TOTAL		23	100%

Si es NO marque el siguiente ítem:			
1.	No es estética	3	21.43
2.	No son funcionarios	4	28.57
3.	No hay privacidad	7	50
4.	Son inseguros	0	0
TOTAL		14	100%

RELACIONES INTERPERSONALES			
Como se manejan los conflictos entre directivos y funcionarios al interior de las dependencias administrativas y comercial del Fondo Ganadero del Huila.			
1.	Escuchando la opinión y el pensamiento.	3	13.04
2.	A través del dialogo y la concertación.	4	17.39
3.	A través de acuerdos individuales.	11	47.83
4.	Mediante criticas e interese personal	5	21.74
TOTAL		23	100%

8.RENDIMIENTO LABORAL			
Que factores inciden en el desempeño y la calidad de trabajo dentro de su organización.			
1.	Personales	8	34.78
2.	Materiales	15	65.22
TOTAL		23	100%

Señale que factores:			
1. Conocimiento y habilidades	8	13.33	15
2. Incentivo salarial	11	53.34	
3. Falta compromiso y responsabilidad	2	13.33	
4. No hay pertenencia con su trabajo	3	20	
TOTAL	15	100%	

9. RESPONSABILIDAD Y EMPOWERMENT			
Cree Usted que los funcionarios del Fondo Ganadero del Huila tienen autonomía en el trabajo y en la toma de decisiones las cuales se hacen responsables de sus propias acciones.			
a. SI	3	13.04	
b. NO	20	86.96	
TOTAL	23	100%	

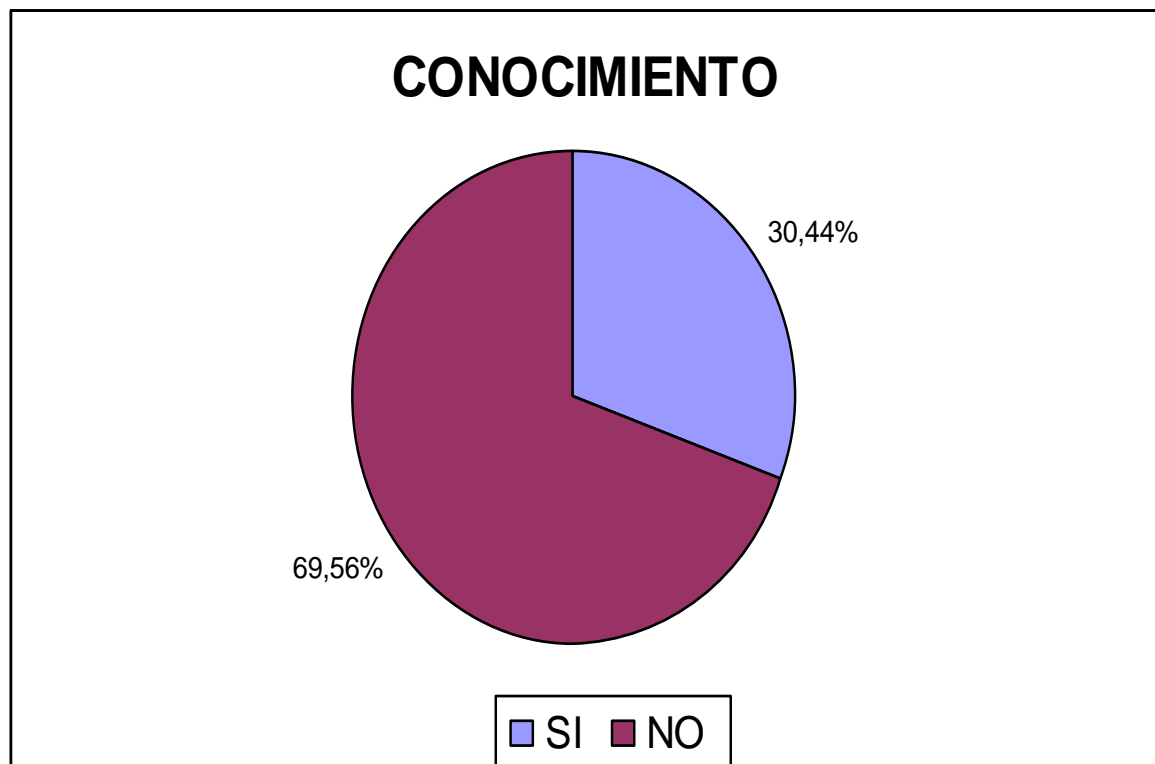
No por causas de:			
1. Existir jerarquización de autoridad.	3	15	
2. Los funcionarios enmarcados en un manual.	2	10	
3. No hay libertad, ni poder para tomar decisiones sobre un problema.	11	55	20
4. No se conoce trabajo en equipo	4	20	
TOTAL	20	100%	

9. AMBIENTACION LABORAL			
El Ambiente laboral que perciben los miembros del Fondo Ganadero del Huila es:			
a. Gratificante	4	17.39	
b. No Gratificante	19	82.61	23
TOTAL	23	100%	

Marquen el ítem que considere causa del problema:			
1. No se comparte información.	3	15.79	
2. No hay empoderamiento por parte de los funcionarios.	9	47.37	19
3. Falta de estímulos.	5	26.31	
4. Falta de cooperación y empatía.	2	10.53	
TOTAL	19	100%	

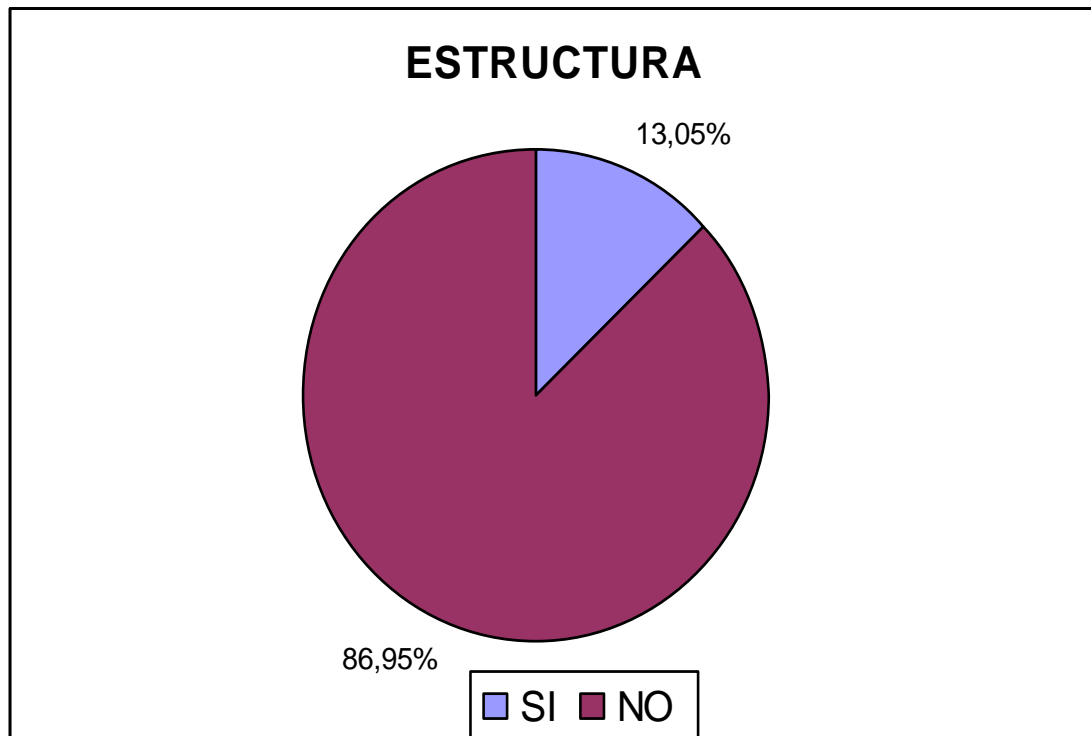
8.2. GRAFICACION ENCUESTAS PERSONALES

GRAFICA 1



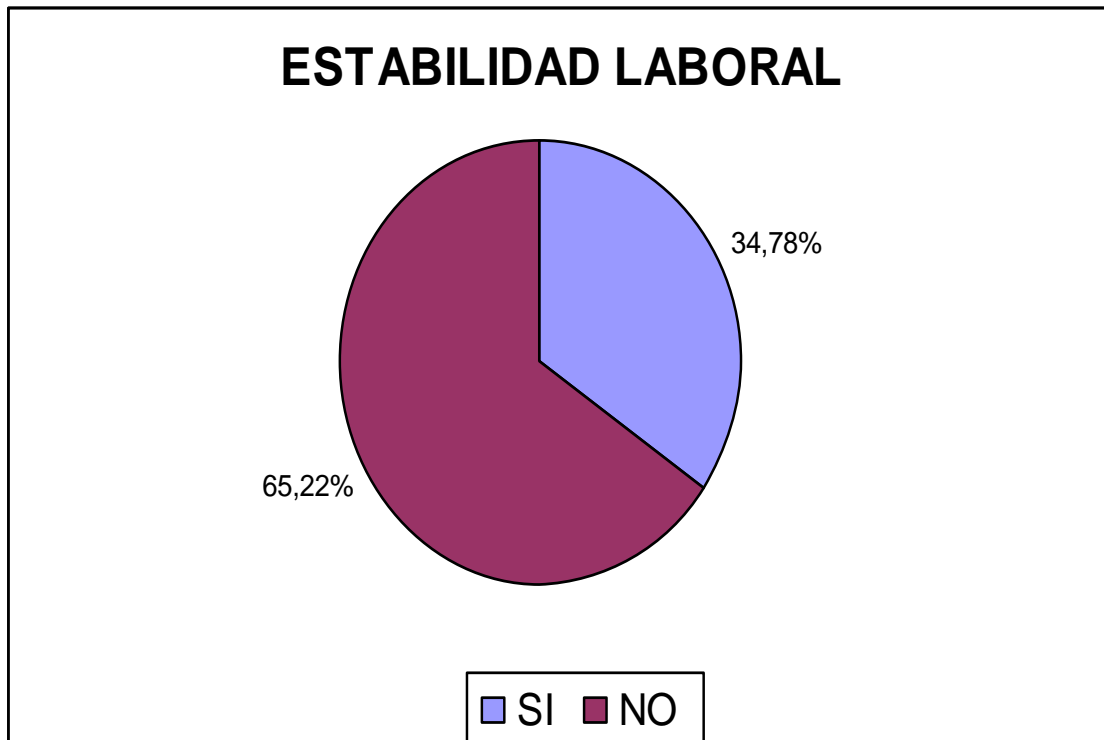
ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
SI	7	30.44%
NO	16	69.56%
TOTAL	23	100%

GRAFICA 3



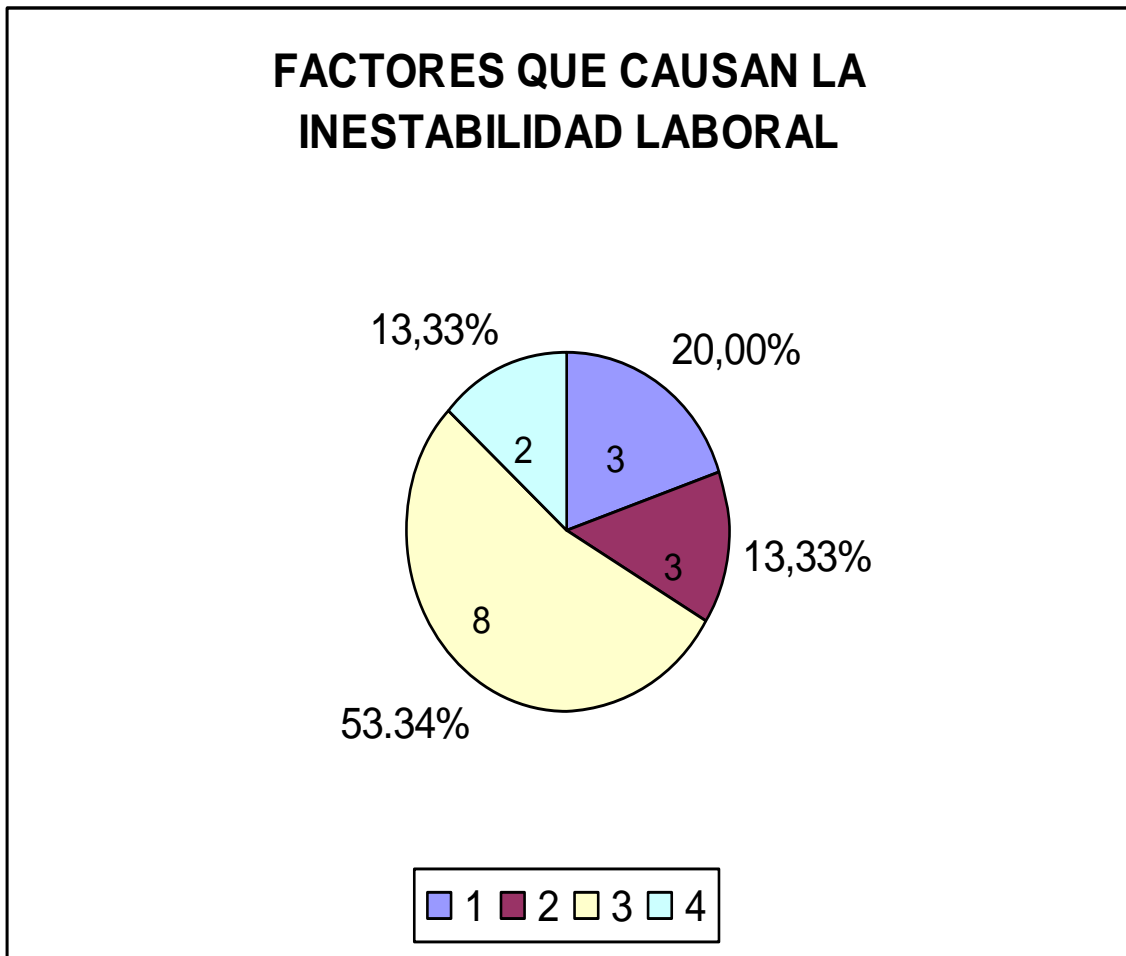
ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
SI	3	13.05%
NO	20	86.95%
TOTAL	23	100%

GRAFICA 5



ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
SI	8	34.78%
NO	15	65.22%
TOTAL	23	100%

GRAFICA 6

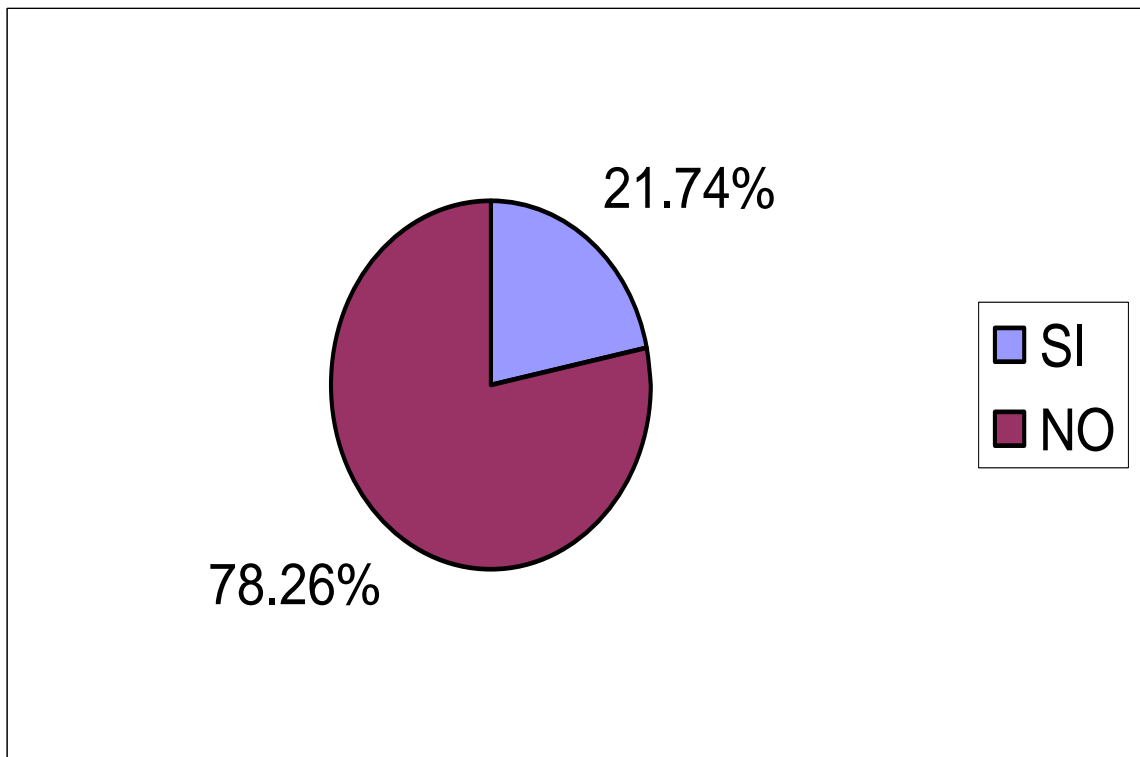


ITEM	No. PERSONAS	PONDERACION (%)
1.	3	20%
2.	2	13.33%
3.	8	53.34%
4.	2	13.33%
TOTAL	15	100%

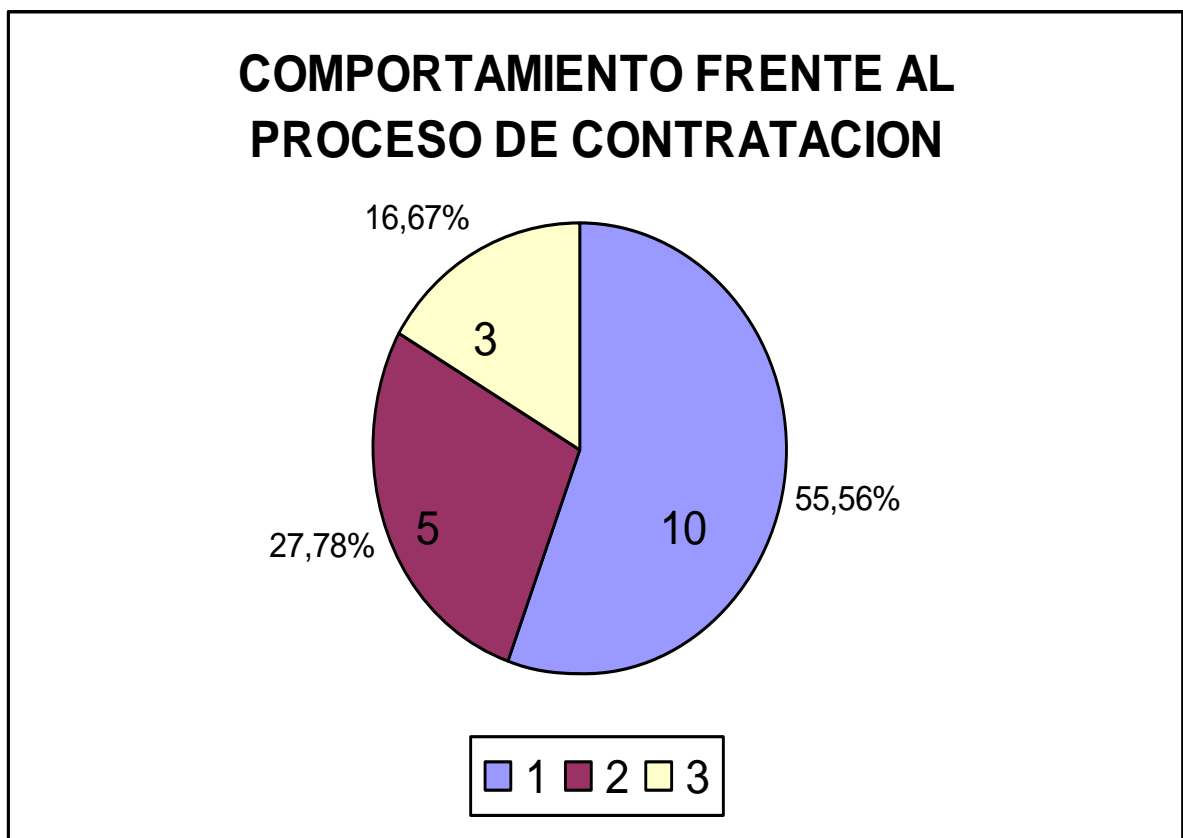
GRAFICA 7

FACTORES QUE CAUSAN LA INESTABILIDAD LABORAL

Descripcion	No. personas	Ponderacion
SI	5	21.74%
NO	18	
	23	100.00%

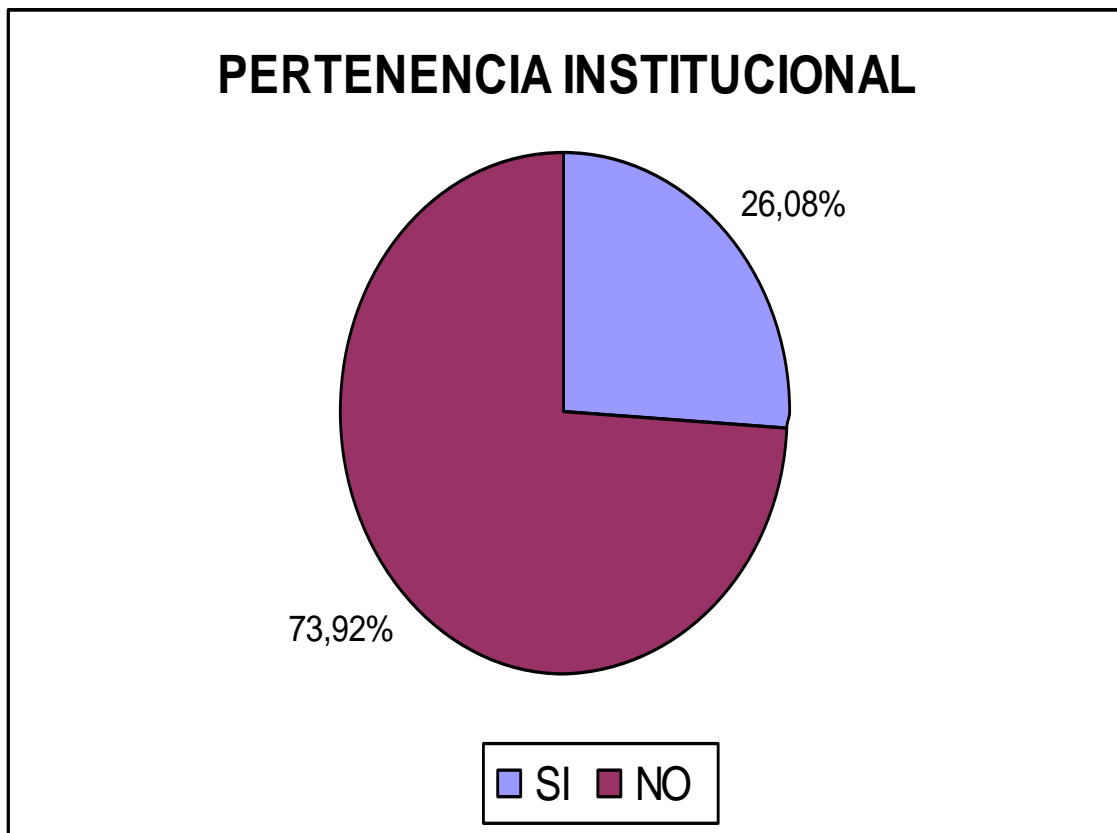


GRAFICA 8



ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
1.	10	55.55%
2.	5	27.78%
3.	3	16.67%
TOTAL	18	100%

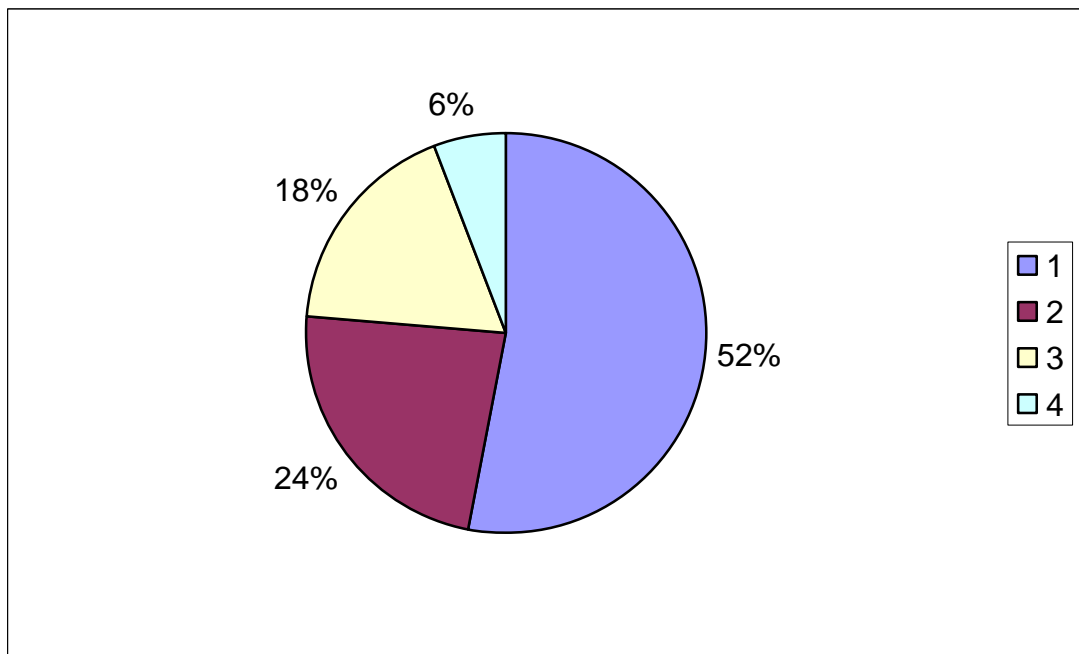
GRAFICA 9



ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
SI	6	26.08%
NO	17	73.92%
TOTAL	23	100%

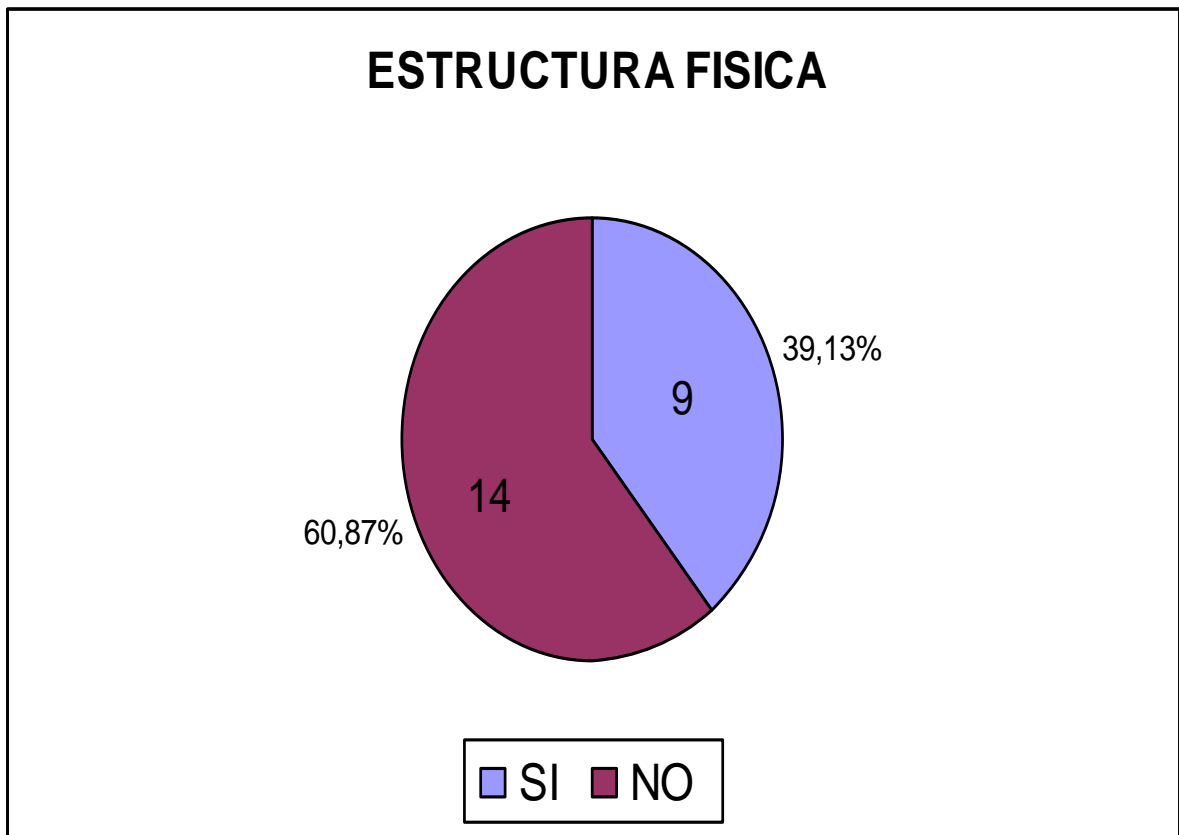
GRAFICA 10
CAUSAS DE LA FALTA DE PERTENENCIA
INSTITUCIONAL

ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
1	9	53%
2	4	24%
3	3	18%
4	1	6%
TOTAL	23	100%

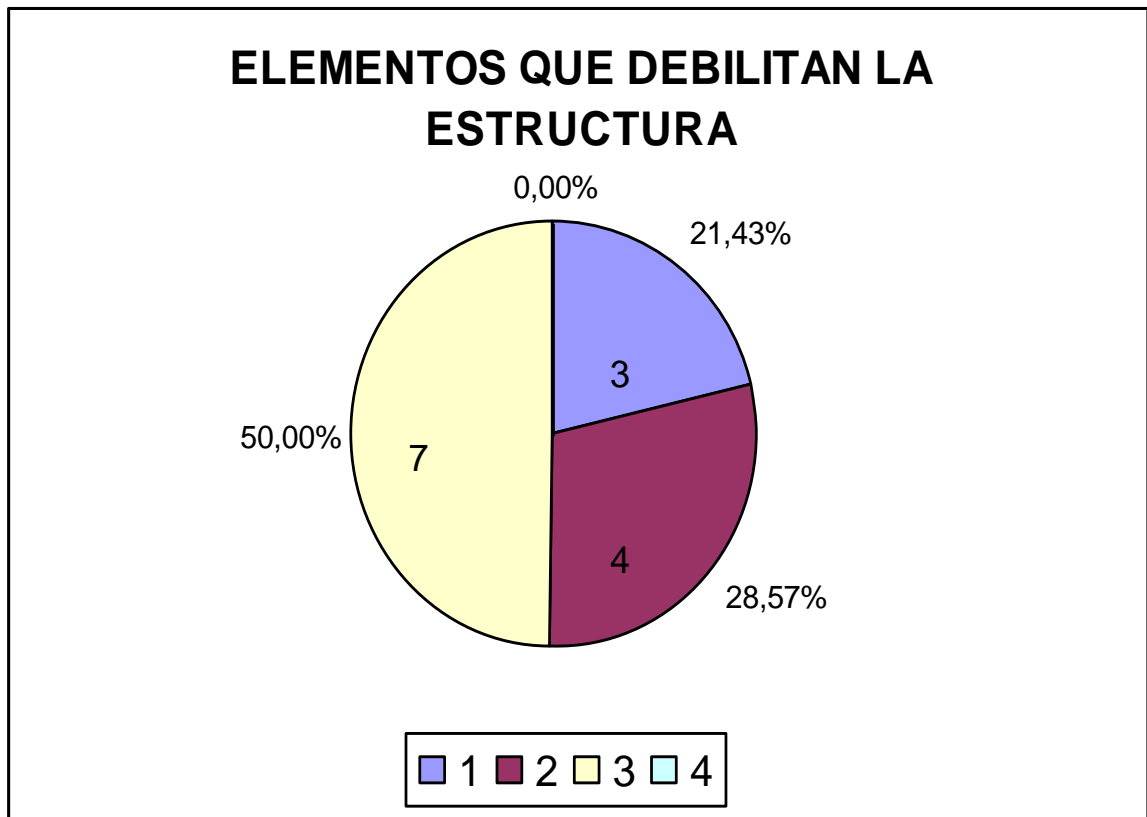


GRAFICA 11

ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
SI	9	39.13%
NO	14	60.87%
TOTAL	23	100%

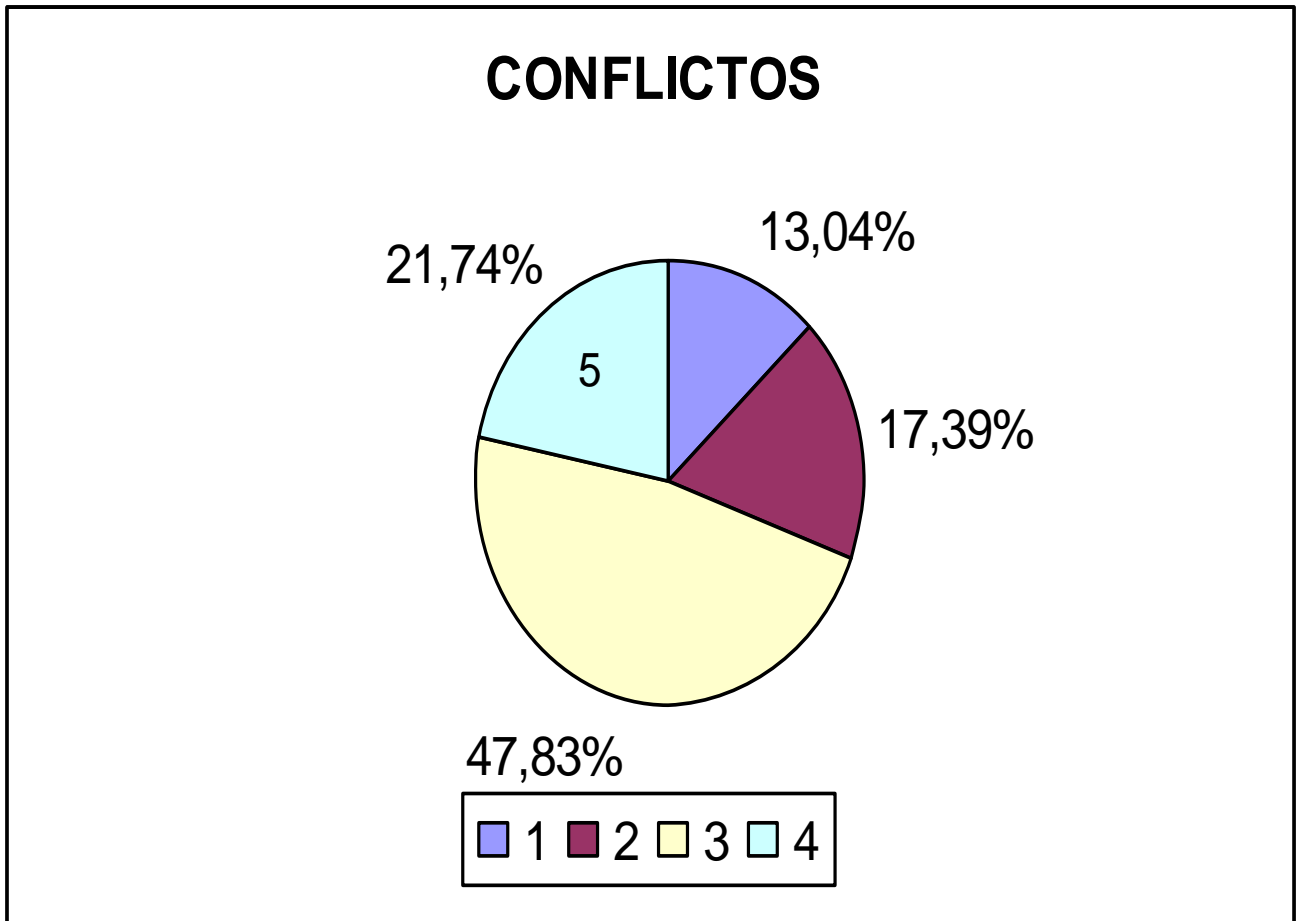


GRAFICA 12



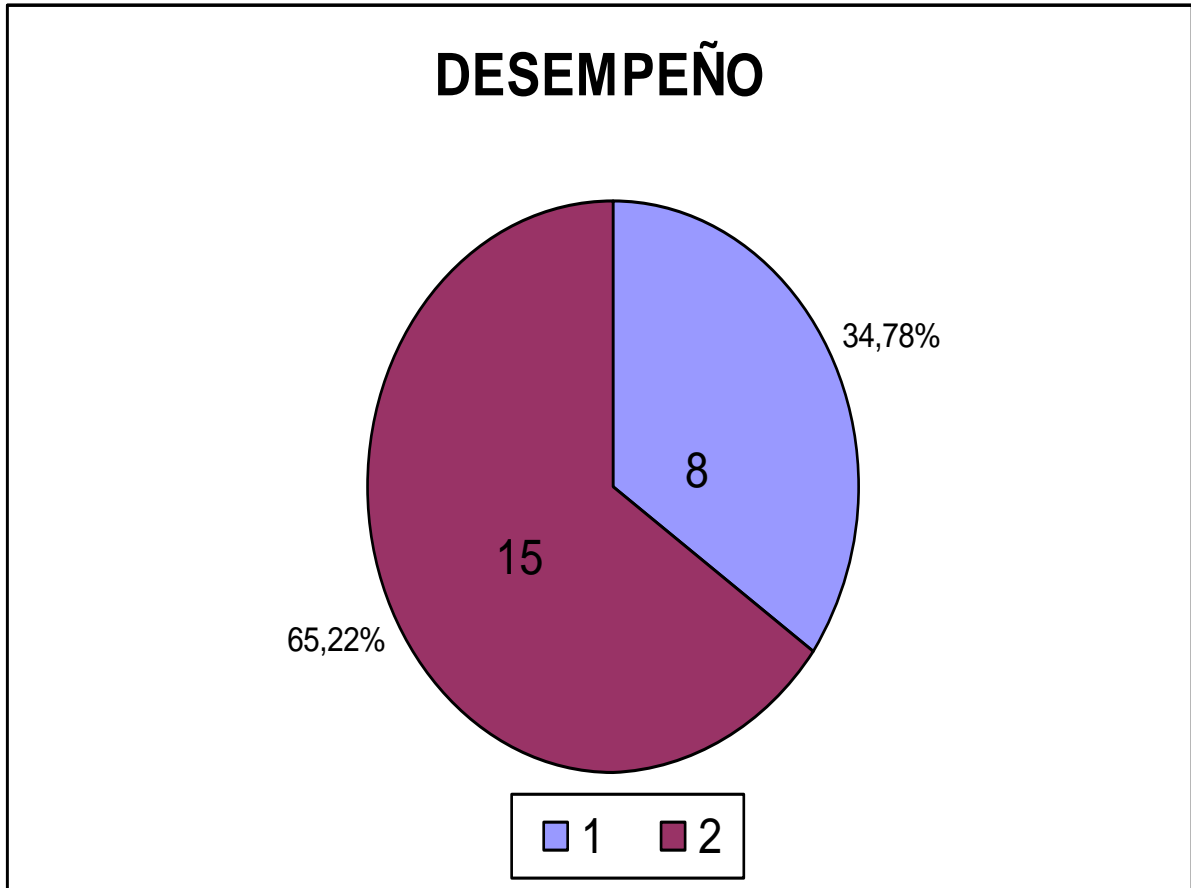
ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
1.	3	21.43%
2.	4	28.57%
3.	7	50%
4.	0	0%
TOTAL		100%

GRAFICA 13



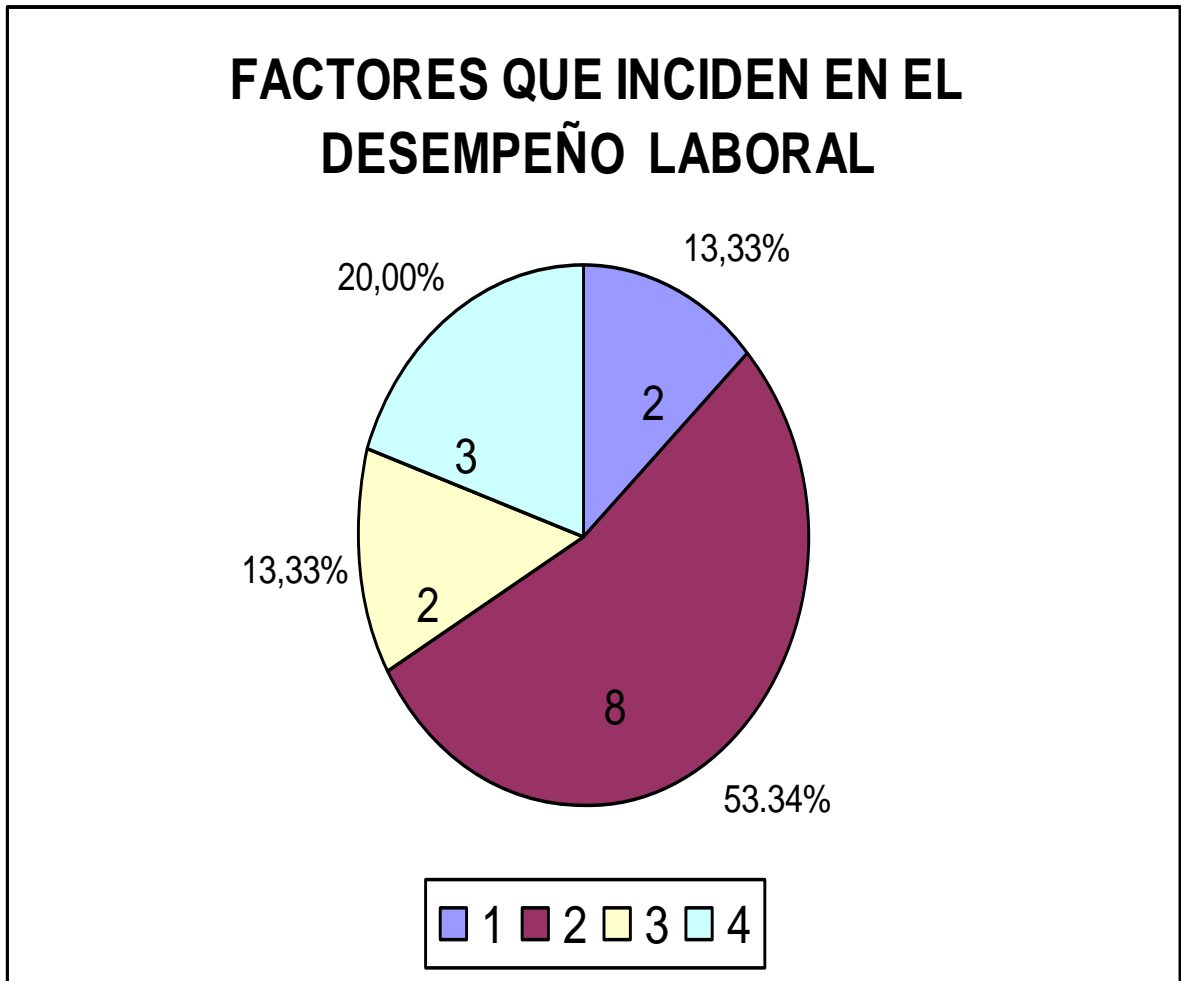
ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
1.	3	13.04%
2.	4	17.39%
3.	11	47.83%
4.	5	21.74%
TOTAL	23	100%

GRAFICA 14



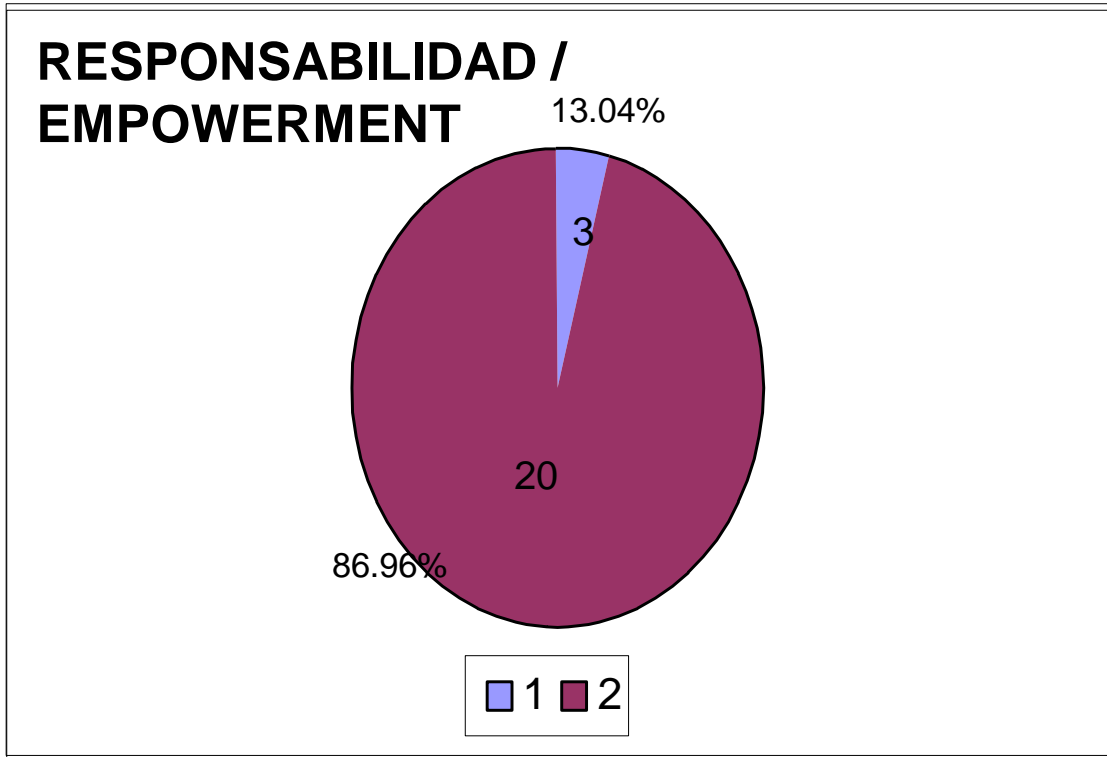
ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
SI	8	34.78%
NO	15	65.22%
TOTAL	23	100%

GRAFICA 15



ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
1.	2	13.33%
2.	8	53.34%
3.	2	13.33%
4.	3	20%
TOTAL	15	100%

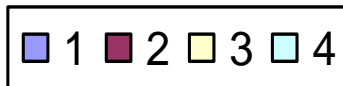
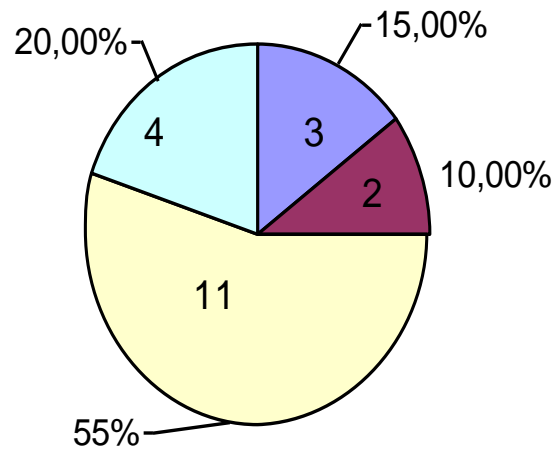
GRAFICA 16



ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
SI	3	13.04%
NO	20	86.96%
TOTAL	23	100%

GRAFICA 17

CAUSAS DE LA FALTA DE EMPODERAMIENTO

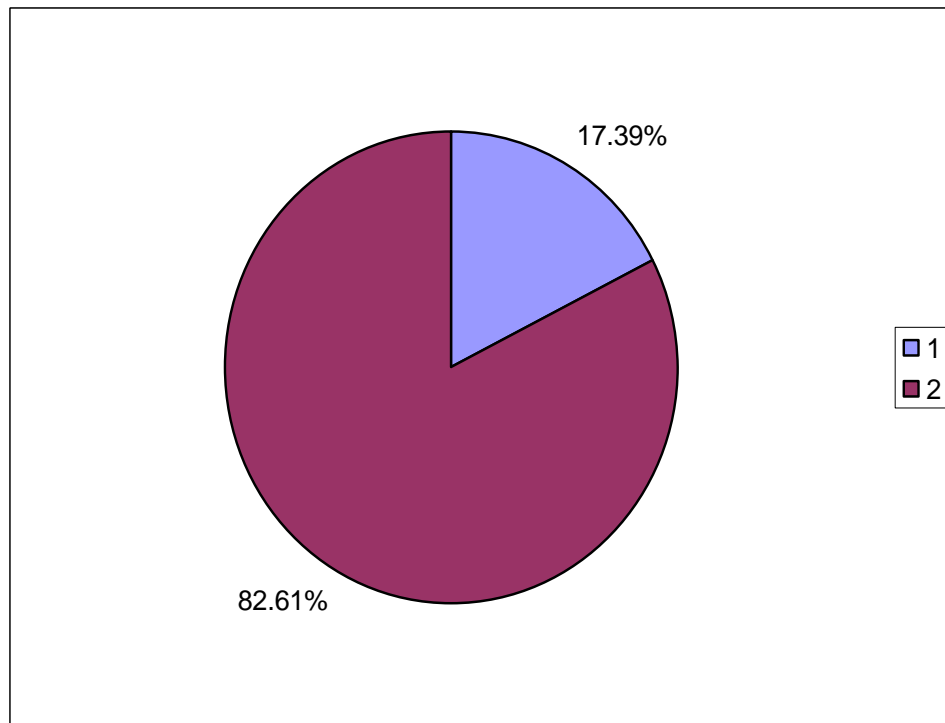


ITEM	No. PERSONAS	PONDERACION (%)
1.	3	15.00%
2.	2	10.00%
3.	11	55.00%
4.	4	20.00%
4.	20	100%

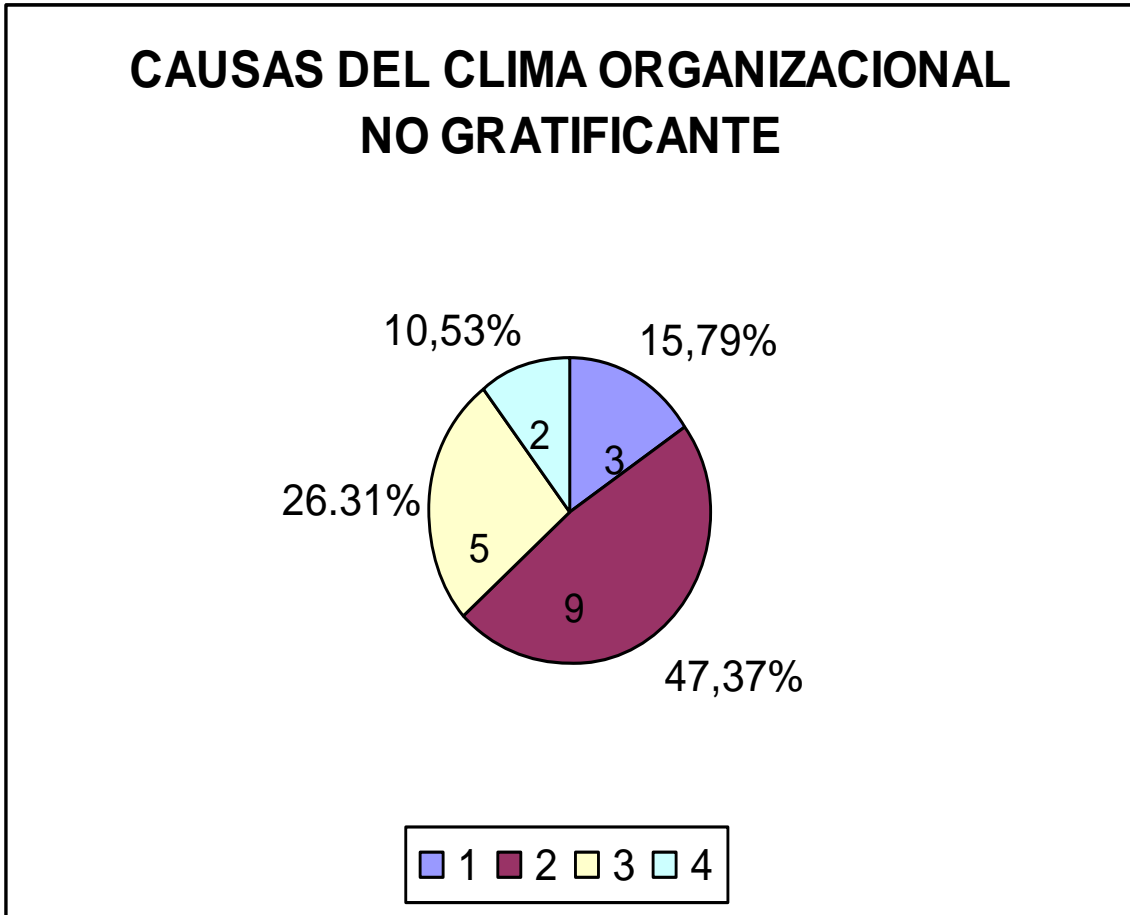
GRAFICA 18

CLIMA ORGANIZACIONAL

descripción	No. personas	ponderación
1	4	17.39%
2	19	82.61%
TOTAL	23	100%



GRAFICA 19



ITEM	No PERSONAS	PONDERACION (%)
1.	3	15.79%
2.	9	47.37%
3.	5	26.31%
4.	2	10.53%
TOTAL	19	100%

8.3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

El análisis sobre los factores que inciden en el clima organizacional de las áreas administrativas y comercial del Fondo Ganadero del Huila S.A., se fundamenta en las siguientes variables: conocimiento teológico, estructura, estabilidad laboral, consenso, sentido de pertenencia, estructura física, relaciones interpersonales, rendimiento laboral, responsabilidad (Empowerment) y ambiente laboral.

Cada una de estas variables se analizó y se midió a un profundo nivel de abstracción y conocer de manera específica toda la información sobre el objeto de estudio.

➤ ANÁLISIS DE VARIABLES

Las variables como elemento del objeto de estudio es el instrumento, principal para el procesamiento y análisis de resultados que permite conocer los resultados, su comportamiento y significado.

Por otra parte, este proceso permite establecer la coherencia de las variables con respecto a los lineamientos teóricos y otros componentes que soporte con la investigación.

* Conocimientos teológicos: El funcionamiento con apego conoce a profundidad la organización en donde desempeña sus funciones, su filosofía, valores, misión, visión, es decir

identificándose con su empresa. Al examinar la situación laboral del Fondo Ganadero del Huila en las áreas administrativas, y comercial, se refleja de gran relevancia indicar que casi en su mayoría el 60.56% no conoce a cerca de los aspectos teológicos de esta organización

- **ESTRUCTURA:** Tiene relación con el conjunto de elementos que constituyen para el desarrollo del funcionario para que este sea más eficiente y productivo mediante las normas, reglas, procedimientos, estrategias, pero siempre esto debe estar enfocado a través de técnicas de integración entre jefes y funcionarios, motivación, todo ello proporcionando al recurso humano conocimientos para un mejoramiento continuo dentro de la organización.

A través de los resultados arrojados de la encuesta 86.95% se demuestra la falta de integración, motivación y estrategias que en las áreas administrativas y comercial los trabajadores no disfrutaban de la estructura adecuada.

- **ESTABILIDAD LABORAL:** Son muchos los aspectos negativos que encierran este aspecto, uno de ellos es como está la economía del estado colombiano, los cambios estructurales y las políticas del gobierno que orientan al que hacer económico y el déficit presupuestal, en cuanto a esto una de las causas de inestabilidad se presenta en los sistemas de contratación actual dentro del Fondo Ganadero del Huila, reflejado en un 53.34%, seguido de las políticas actuando 93.33%.

Ante este flagelo las instituciones de orden privado no pueden hacer mucho para garantizar a sus trabajadores un empleo permanente como es el caso de Fondo Ganadero del Huila ya que esta en estos momentos atravesando una crisis economía por el orden público del país.

- **CONSENSO:** Entendido como un espacio para el dialogo la concertación y el entendimiento entre distintas áreas puede ser visionado por las empresas como un mecanismo de construcción colectiva que debe ser utilizado para el crecimiento de sus funcionarios y el cumplimiento de las metas institucionales.

Frente a esto en el Fondo Ganadero del Huila se presenta un índice alto de no consenso representado en un 78.26% donde se carece de diálogo falta de integración y compañerismo ante esto se debe diseñar estrategias persuasivas para que los funcionarios puedan interactuar las diferencias entre ellos y así lograr beneficios comunes.

- **SENTIDO DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL:** Sentirse comprometido con la empresa donde se labora, hace parte de un sentimiento reciproco entre funcionarios -empresa es decir que la empresa es un filtro donde debe motivar, facultar e incentivar al recurso humano para que sienta su lugar de trabajo propio.

El Fondo Ganadero del Huila tendrá que analizar y reevaluar su gestión frente a los recursos humano ya que un 73.92% dicen no estar comprometidos en el desarrollo de las actividades organizacionales de tal forma que se involucre al personal dentro de las decisiones y opiniones que se dan. Incrementando con esto el sentido de pertenencia hacia la empresa.

- **ESTRUCTURA FÍSICA:** Hace referencia a los espacios laborales en donde el trabajador desarrolla sus funciones, tiene que ver con la calidad y comodidad de las mismas.

Desde este planteamiento a través de los resultados arrojados de la encuesta el 68.87% podemos decir que los funcionarios del Fondo Ganadero del Huila no tienen una privacidad, ya que sus oficinas no son funcionales y no se cuenta con divisiones para que cada funcionario sea autónomo dentro de sus puesto de trabajo.

- **RELACIONES INTERPERSONALES:** En una sociedad en donde la gente mantiene diferentes puntos de vista y los expresa con cierto grupo de personas dentro de una organización lo cual puede ser creativo o destructivo, en la medida en que induzcan y motiven a los funcionarios a asumir una actitud comprensiva, tolerante y de diálogo.

Mediante la encuesta realizada nos muestra que al analizar estos factores nos damos cuenta que los funcionarios del Fondo Ganadero del Huila un 47.83% maneja los conflictos a través de acuerdos individuales ya que no promueven la cultura del

diálogo, la tolerancia, la falta de relación entre los pares y jefes del Fondo Ganadero del Huila es una falencia bastante negativa ya que esto influye en el ambiente laboral y por consiguiente en la productividad de la institución.

- **RENDIMIENTO LABORAL:** Si bien es cierto que un trabajador necesita de un conjunto de elementos adecuados para ofrecer un servicio que garantice la calidad, eficiencia y productividad, esto mediante incentivos y técnicas que estimulen al funcionario.

En este sentido, se puede decir que dentro del Fondo Ganadero del Huila, el nivel de compromiso y responsabilidad es mínimo representando en 34.78% ya que no se ofrece incentivos reflejado según encuestas en el 65.22%.

- **RESPONSABILIDAD / EMPOWERMENT:** El empowerment es una forma de administrar las empresas ya que se integran todos los recursos, actividades y su gente, haciendo uso de la comunicación sin fronteras, delegación de poder y responsabilidad para lograr los objetivos y metas organizacionales.

Con este método se pretende que las personas se sientan dueños de sus propios puestos de trabajo, se responsabilicen de sus funciones y que aporten todo su conocimiento, habilidades y energía e incentivar a tomar decisiones y solucionar problemas.

En este contexto el empowerment significa cambio y en este sentido el Fondo Ganadero del Huila debe iniciar un proceso que integre la voluntad de los jefes, directivos y trabajadores hacia un cambio de actitud, ya que un 86.96% muestra que no existe libertad, participación, toma de decisiones, no hay equipo para lo cual debe estar fundamentado en la responsabilidad, pertenencia, comunicación, flexibilidad y compromiso.

- **AMBIENTE LABORAL:** Es un aspecto de gran importancia que puede conducir a una organización al fracaso o éxito, este se fundamenta en las percepciones y sentimientos de las personas y se dan a través de actividades de interacción y experiencia de cada persona de ahí que hoy en día se proporciona un clima gratificante y da bienestar, pero que refleja la interacción entre características personales y organizacionales ya que la calidad del clima resulta del comportamiento de los individuos dentro de una empresa.

Basado en lo anterior dentro del Fondo Ganadero del Huila, las áreas administrativas y comercial no se percibe en sus miembros un gratificante clima expresado en el 82.61% ya que las causas se basa en que no se comparte información, no hay empoderamiento, y la falta de cooperación de ellos es bastante reflejante.

9. COMPROBACION DE RESULTADOS CON ENFASIS EN LAS HIPÓTESIS Y MARCO TEORICO

Una vez tabulada y sistematizada la información arrojada a través de las encuestas personales con los funcionarios del Fondo Ganadero del Huila S.A, perteneciente a las áreas administrativa y comercial de la entidad y según datos suministrados se puede afirmar que el clima organizacional que predomina actualmente es deficiente, porque el ambiente de trabajo tiene expresión y calificación más bajas en los diversos factores, liderazgo, mala comunicación, falta de compañerismo entre otros son los factores de su estructura organizacional, influyendo notoriamente en el comportamiento de sus funcionarios; y por tanto no se puede esperar de ellos una buena creatividad - productividad de sus labores diarias.

Este problema que esta presentando en la organización lo puede llevar a tener una desventaja competitiva para enfrentar los grandes retos que impone este mundo tan dinámico y cambiante. Además podemos afirmar que con un esfuerzo y dedicación por parte de las directivas se sorteara y buscara la solución inmediata de estos factores antes mencionadas que están presentando ciertas falencias y se deben buscar o mejorar los diferentes procesos que rige la organización.

En lo que respecta a los factores en estudio en la presente investigación se observó que existe un deterioro en el grado de conocimiento de los mismos por parte de los funcionarios; las fallas en que están incurriendo por la falta de objetividad en la aplicabilidad de los factores en el clima laboral circundante y predominante en la organización. Es decir los funcionarios que se encuentra ubicados en los niveles ejecutivos, directivos, coordinadores de área o directores de grupo a que tienen personal a su cargo en algunos casos no guarden el equilibrio y la ecuanimidad que deben asumir para tomar decisiones, privado con esto el sentido de justicia y neutralidad en los procesos o simplemente cuando tienen que manifestar sus apreciaciones o punto de vista. Este aspecto le resta importancia al sentido que tiene este determinado factor, al cual se está refiriendo en un momento determinado.

Al ser percibida esta actitud por parte de los funcionarios involucrados o perjudicando en esta situación, quienes lo están haciendo, pierden poder de convicción con el resto de grupo, además se convierte en personas no gratas que por el contrario producirán un continuo rechazo entre sus colaboradores incidiendo este fenómeno con el deterioro del clima organizacional de la entidad.

Otro aspecto que se puede extraer de las encuestas manifestadas por las fuentes primarias, es que al presentarse esa discrepancia entre significado de algunos factores, la utilización y aplicabilidad que se le está concediendo al interior de la organización, algunos funcionarios afirman el inconformismo

en el sentido de que no hay congruencia de lo que se dice y hace. Este aspecto lo podemos observar claramente según los funcionarios, cuando la entidad habla de sentidos de pertenencia, participación y trabajo en equipo, y han sido los factores menos favorecidos en la calificación obtenida a través de la encuesta, puesto que consideran que algunos integrantes del grupo, ejecutivo y directivo les falta sentir este factor, ser parte de la institución y entregarse a ella, como lo están haciendo algunos de sus colaboradores, actitud que incide directamente en la creatividad, productividad y por ende en el deterioro del clima organizacional.

De todas maneras estas inexactitudes no son del todo graves e incorregibles son factores a las que se les puede dedicar espacios por parte de la organización para reforzar y mejorarlos, asumiendo actitudes radicales e involucrando a todos los funcionarios de los niveles ocupacionales. En la propuesta que los ponentes de esta investigación ofrecerá posibles alternativas de solución que les puede ser de gran ayuda.

Como en toda organización moderna deben existir personas que lideren, orienten y direccionen los procesos sirviendo de fuente motivadora al grupo de colaboradores que conforman el área de trabajo en este caso las áreas administrativa y comercial.

Sin embargo en algunos casos, se observa comportamiento y actitudes de funcionarios que tiene a su cargo esta función y la están enfocado de otra manera errada. ¿en que sentido? En el sentido de ser líderes pero autocráticos y no deleguen en los

demás colaboradores por que tiene la convicción de que no lo van hacer bien; centralizando el poder y la toma de decisiones en sí mismo, acaparando totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. Tiene la mentalidad de creer que todo lo saben y el empleado tiene la obligación de seguir sus ordenes.

Este factor ha resultado ser él mas afectado por parte de los funcionarios debido a que existe un 69.09 % argumento que no existe buenas relaciones interpersonales entre superiores y compañeros de trabajo.

No todo lo que sé esta analizando es únicamente dirigido a los grupos ejecutivos, directivos o coordinadores de grupo; encontramos también un comportamiento muy particular en los funcionarios de la entidad que laboran en las áreas administrativa y comercial, y que consiste que en su gran mayoría se ciñen escasamente en cumplir con las funciones que se le han asignado a través del manual de funciones y observando claramente la falta de sentido de pertenencia y creatividad. Si analizáramos el significado de la palabra sentido de pertenencia que trata del nivel en que un empleado se identifique con la organización y desea seguir participando actualmente en ella.

Es un indicador que mide la disposición del empleado para dedicar esfuerzos hacia la organización la disposición para dedicar esfuerzos con miras al logro de las metas y objetivos propuestos.

Es un concepto muy amplio, que resulta muy vulnerable al momento de convertirse, en el sentir de un número considerable de funcionarios y al propagarse al resto de la institución, puesto que afectaría considerablemente uno de los factores más importantes que inciden en el clima organizacional.

Esta actitud negativa de ciertos funcionarios además de afectar la productividad, también tiene su incidencia en la falta de creatividad, limitando el deseo de superación o de diferenciarse de los demás aportando ese don de producir o invertir algo que genere mejoramiento o cambio en beneficio de la entidad.

Por las razones expuestas anteriormente, se debe trabajar arduamente este aspecto, con el fin de evitar negativa en el clima laboral u organizacional de la institución.

10. CONCLUSIONES GENERALES

- La claridad organizacional y los procesos en las áreas administrativa y comercial del Fondo Ganadero del Huila S.A., se están cumpliendo de manera mecánica, olvidándose de manera sorpresiva de la retroalimentación en la información que se da a conocer a los funcionarios de la entidad, se presentan en un excelente material de buena calidad de manera inoportuna a todos los funcionarios de cada área seleccionada y el único que tiene información directa a esta son los directivos o jefes de áreas y no la hacen llegar a sus subalternos en forma oportuna.
- En algunos casos quienes reciben la información no son multiplicadores de la misma, archivándose en su escritorio sin brindarle la oportunidad a su grupo de colaboradores que se enteren sobre los determinados aspectos de la entidad.
- El liderazgo que se esta manejando en la organización esta mal enfocada, por que sé esta imponiendo un liderazgo autocrático poco conveniente para el normal funcionamiento de la entidad, el cual redundo en la productividad y eficacia de los funcionarios.

- Las relaciones interpersonales y los conflictos según resultados arrojados en las encuestas, muestran una ligera desviación en los objetivos para lograr las relaciones interpersonales ideales que se pueden generar en una organización. Debido a la arrogancia de algunos compañeros; existe la costumbre de generar muchos comentarios de pasillo (chismes) que propician conflictos y además perjudican la imagen tanto de las personas como de la entidad.
- La valoración, el desarrollo personal, la estabilidad laboral y salarios; como aspectos altamente positivos y motivacionales para los miembros que conforman la institución; además de contar con personal altamente calificado y de gran trayectoria, que las convierte en ventajas competitivas.

11. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- La organización debe preocuparse un poco más por capacitar al personal en cuanto a las relaciones humanas ya que no se están aplicando estos procesos internos en las áreas administrativa y comercial, como también se debe saber decir las cosas entre compañeros de trabajo y así mismo saber actuar frente a los clientes de la institución.
- Se debe implementar la herramienta "Empowerment" ya que esta reemplaza la vieja jerarquía "que se vive actualmente" por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos; los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar mejor de sí.
- Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, estos deben ser efectivos la gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa; planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entienda la dirección de la misma.
- Que las organizaciones no se concentren solo en la parte interna y se descuide las partes externas o el entorno que en determinado momento pueda acabar con la empresa.

- El Fondo ganadero del huila S.A. debe utilizar herramientas administrativas como es el empowerment ya que en el se integran todos los recursos, actividades y su gente, haciendo uso de la comunicación sin frontera delegando poder y responsabilidad para lograr los objetivos y metas organizacionales.

BIBLIOGRAFIA

STEPHEN P. Robbinsn. Comportamiento Organizacional. Sexta edición.

Editorial Hispanoamericana S.A. México 1.995.

PLANEACION ORGANIZACIONAL. Dirección y Ejecución y Control.

Terry Editorial Norma. Bogotá D.C 1.990.

REVISTA DINERO. Edición Enero del 200 Colombia.

MANUAL DE ROLES Y TAREAS. Fondo Ganadero del Huila S.A
Febrero del 2.000

BIERMANN Enrique. Metodología de la Investigación y del trabajo científico. UNISUR. Santa Fe de Bogotá D.C 1.992

FONDO GANADERO DEL HUILA S.A. Informes y balances 2.002

ANEXOS

ANEXO (001)

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS AREAS ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DEL FONDO GANADERO DEL HUILA. S.A.

Objetivo: Encuestas para determinar los factores que están incidiendo en el clima organizacional que se presentan en las áreas administrativas y comercial de la empresa Fondo Ganadero del Huila S.A.

I. CONOCIMIENTO

Edad.: 20___ 25___ 30___ 35___ 40___ 45___ 50___
Sexo: M___ F___
Estrato social: ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
Nivel de Estudio: ___Primaria ___Bachiller ___Técnico
___Profesional ___Especialista.

Pregunta 1

¿Cuál es el grado de conocimiento que poseen los funcionarios del Fondo Ganadero acerca de los principios Teleológicos?

a. SI _____

b. NO _____

¿Por qué no?

1. No conoce la misión _____

10. No conoce la visión _____

11. No conoce las políticas _____

12. Son importantes _____

2. ESTRUCTURA

Pregunta 2

¿La estructura organizacional del Fondo Ganadero del Huila permite lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de sus funciones?

- a. SI _____
- b. NO _____

Si su respuesta es no porque, marque el item

- 1. no hay integración entre jefes y funcionarios _____
- 2. pocas técnicas de motivación por adaptación a los cambios administrativos _____
- 3. falta de estrategias para mejorar el desempeño _____
- 4. hay desconocimiento sobre normas _____

3. ESTABILIDAD LABORAL

Pregunta 3

¿El Fondo Ganadero del Huila ofrece estabilidad permanente para que los funcionarios desarrollen su trabajo con tranquilidad?

- a. SI _____
- b. NO _____

Cuales son las causas de inestabilidad

1. acumulación tiempo de servicio es causa de despido

2. despidos seguidos

3. sistemas de contratación actual

4. las políticas gubernamentales nacionales favorece
al funcionario

4. CONSENSO

Pregunta 4

¿Cuándo se realizan actividades las decisiones se realizan en grupo, participación unitaria o imponen quienes tienen el poder?

a. Hay participación -----

b. No hay consenso -----

¿Por qué no hay?

1. Hay imposición de directivas y carece el dialogo

2. se forman corrillos y no hay integración

3. escuchamos con respecto la decisión de otro compañero

5. SENTIDO DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL

Pregunta 5

El clima organizacional que se vive al interior del Fondo Ganadero del Huila permite que el funcionario desarrolle el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa?

- a. SI _____
- b. NO _____

Las causales pueden ser las siguientes

- 1. no hay confianza de las capacidades de los funcionarios _____
- 2. no se participa de los triunfos, ni fracasos del F.G.H

- 3. no se tiene en cuenta la opinión de los funcionario _____
- 4. no se da oportunidad de tomar decisiones a los funcionar _____

6. ESTRUCTURA FISICA

Pregunta 6

¿Cuenta la entidad con las instalaciones y los elementos, donde el funcionario se sienta a gusto realizando sus actividades diarias?

- a. SI _____
- b. NO _____

Si su respuesta es NO marque el siguiente item

- 1. no es estética _____
- 2. no son funcionarios _____
- 3. no hay privacidad _____
- 4. son inseguros _____

7. RELACIONES INTERPERSONALES

Pregunta 7

¿Cómo se manejan los conflictos entre directivos y funcionarios al interior de las dependencias administrativas y comercial de F.G.H.?

- a. Escuchando la opinión y pensamiento
- b. A través del dialogo y la concertación
- c. A través de acuerdos individuales
- d. Mediante criticas e interés personal

8. RENDIMIENTO LABORAL

Pregunta 8

¿Qué factores inciden en el desempeño y la calidad de trabajo dentro de su organización?

- a. Personales _____
- b. Materiales _____

Señale los factores

- 1. conocimiento y habilidades _____
- 2. incentivo salarial _____
- 3. falta compromiso y responsabilidad _____
- 4. no hay pertenencia con su trabajo _____

9. RESPONSABILIDAD Y EMPOWERMENT

Pregunta 9

¿Creé usted que los funcionarios del F.G.H. tiene autonomía en el trabajo y en la toma de decisiones las cuales se hacen responsables de sus propias acciones?

- a. SI _____

b. NO _____

No por causa de

1. existe jerarquía de autoridad _____

2. las funciones enmarcadas en un manual de funciones _____

3. no hay libertad, ni poder para tomar decisiones sobre un problema

4. no se conoce trabajo en equipo

10. AMBIENTE LABORAL

Pregunta 10

El ambiente laboral que perciben los miembros del Fondo Ganadero del Huila es:

a. Gratificante _____

b. no gratificante _____

Marque el ítem que considere causa del problema:

1. no se comparte información

2. no hay empoderamiento por parte de los funcionarios _____

3. falta de estímulos _____

4. falta de cooperación y empatía

Muchas gracias por su participación. Suerte.

ANEXO (002)

GLOSARIO

- **Clima organizacional:** Es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organización; este depende del ambiente en el cual las personas realizan su trabajo por que este influye notoriamente en su satisfacción y comportamiento y por tanto en su creatividad y productividad en sus áreas de trabajos.

- **Objetividad:** Es el equilibrio y la equanimidad que asume una persona para tomar decisiones, primando el sentido de justicia y de neutralidad en los procesos o situaciones, con el poder de convicción lo cual se convierte en una fuerza motivacional y esfuerzo digno de imitar dentro de una organización.

- **Aplicabilidad:** Es la utilidad y el uso que hacemos de las herramientas que tenemos a nuestra disposición con el fin de optimizar los recursos.

- **Actitudes – Comportamiento:** Son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados perciban su ambiente de trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona vea lo que le rodea.

- **Creatividad:** Es el don de producir algo de la nada, invertir procesos donde se requiere o simplemente producir una obra. La creatividad es algo innato o típico de algunas personas que tienen su interior el deseo de superación o diferenciarse de lo común, por la forma, rapidez y calidad de hacer las cosas.
- **Productividad:** Es la relación que existe entre la producción total o resultado final y los recursos (tiempo, dinero y esfuerzo) utilizados para lograrlos. Es la medida de la eficiencia con que se produce lo que se desea; y es un indicador valioso sobre que tan adecuadamente han sido utilizados los recursos en la sociedad.
- **Interdependiente:** Dependencia, reciprocidad. Aplicado al concepto de desarrollo organizacional, es cuando los empleados llevan a cabo tareas cooperativas bien coordinadas, pero la gran mayoría de ellos trabajan en grupos pequeños donde los esfuerzos ha de integrarse como las piezas de un rompecabezas.
- **Sentido de pertenencia:** Es el nivel en que un empleado se identifica con una organización y desea seguir participando activamente en ella. Con frecuencia refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la organización.
- **Claridad organizacional:** Mientras más conocimiento haya de la misión, objetivos y políticas por las personas integrada de la organización, más adecuada serán sus decisiones y

acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflicto y mejor será el clima organizacional.

- **Instalaciones:** Si el ambiente físico en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias hará sentirse a gusto al funcionario, mejor será el clima organizacional.
- **Liderazgo:** Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativos, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales de la organización.
- **Relaciones interpersonales:** Si las personas cuentan con excelentes relaciones para expresarse con los demás en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad y respeto a las maneras de pensar, sentir y actuar mejor será su labor diaria en la organización.
- **Solución de conflictos:** Si los conflictos que se presentan entre personas y grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellos mejor sería la integración laboral de la organización.
- **Estabilidad laboral:** Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral que genere entre

ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino mejor será el clima laboral entre funcionarios.

- **Empowerment:** Es donde se integran los recursos capital, insumos, producción, ventas y su equipo de trabajo, a través de la comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de una organización, con esta nueva técnica se reemplaza la jerarquía vieja por equipos autodirigidos en donde la información se comparte con todos y se tiene acceso directo a los sistemas de información.
-