

Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Zona CARO  
de COPSERVIR LTDA en Barranca

PASANTE DE PSICOLOGÍA  
YOLLI FAHENDRY ORTIZ CARO

ASESOR PASANTÍA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
PS. MARÍA ANGÉLICA VEGA AROCA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
PASANTÍA DE PS. ORGANIZACIONAL  
FLORIDABLANCA

2009

## CONTENIDO

1. Resumen	05
2. Breve Descripción Institucional	07
3. Descripción Problemática	11
4. Proyecto De Investigación	16
4.1. Título Del Proyecto	16
4.2. Objetivo General	16
4.3. Objetivos Específicos	16
5. Marco Teórico	17
6. Metodología	72
7. Actividades	72
7.1. Actividad 1	72
7.1.1. Objetivo	72
7.1.2. Justificación	72
7.1.3. Metodología	74
7.1.4. Resultados	75

7.2. Actividad 2	102
7.2.1. Objetivo	102
7.2.2. Justificación	102
7.2.3. Metodología	105
7.2.4. Resultados	105
7.3. Actividad 3	118
7.3.1. Objetivo	119
7.3.2. Justificación	119
7.3.3. Metodología	122
7.3.4. Resultados	123
8. Conclusiones	125
9. Recomendaciones	134
10. Bibliografía	137

## ANEXOS

1. Anexo 1	140
2. Anexo 2	141
3. Anexo 3	142
4. Anexo 4	144

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TÍTULO:** PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ZONA CARO DE COPSERVIR LTDA EN BARRANCA

**AUTOR:** YOLLI FAHENDRY ORTIZ CARO

**FACULTAD:** PSICOLOGÍA

**DIRECTOR:** MARÍA ANGÉLICA VEGA AROCA

**RESUMEN**

El presente estudio de investigación realizado en COPSERVIR LTDA, tiene como objetivo principal Comprender la dinámica del clima laboral de la Zona CARO en Barranca, mediante el instrumento de medición de clima laboral diseñado por el área de bienestar social de dirección general de COPSERVIR LTDA, con el fin de diseñar acciones encaminadas a la consecución del bienestar integral de los asociados en general. Las variables identificadas como las más críticas del clima laboral en esta zona de la sucursal fueron el inadecuado manejo de la comunicación asertiva, el mal liderazgo ejercido por los jefes y subjefes de los diferentes puntos de venta y el inadecuado manejo de las relaciones interpersonales. Así mismo, las acciones implementadas para la minimización y posible resolución de dichas problemáticas tuvieron un impacto positivo sobre la población de estudio.

**PALABRAS CLAVES:** Clima laboral, comunicación asertiva, liderazgo, relaciones interpersonales.

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE**

**TITLE:** PROPOSAL FOR IMPROVING THE WORKING ENVIROMENT OF THE AREA CARO IN BARRANCA COOPSERVIR LTDA

**AUTHOR:** YOLLI FAHENDRY ORTIZ CARO

**FACULTY:** PSYCHOLOGY

**DIRECTOR:** MARÍA ANGÉLICA VEGA AROCA

**ABSTRACT**

This research study conducted in COPSERVIR LTDA, aims to understand the main dynamics of the working environment in CARO Canyon Area by the measurement instrument designed for top job by the area of social welfare in general direction of COPSERVIR LTDA, with to design actions to achieve the welfare of the general Partners. The variables identified as the most critical of the working environment in this part of the branch were the inadequate management of assertive communication, poor leadership of the chiefs and deputy of the different points of sales and the improper handling of interpersonal relationships. Likewise, actions implemented for the minimization and possible resolution of these problems had a positive impact on the study population.

**KEYWORDS:** working environment, assertive communication, leadership, interpersonal relationships.

## BREVE DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

COPSERVIR LTDA, es una cooperativa del sector solidario que hacia el año de 1996 compró legalmente los establecimientos comerciales de la distribuidora Drogas la Rebaja S.A.

Está compuesta por 4 sucursales: Sucursal Bogotá, Sucursal Barranquilla, Sucursal Bucaramanga y Sucursal Cali, donde se encuentra ubicada Dirección General.

Por su lado, la Sede administrativa de la sucursal Bucaramanga se encuentra ubicada en la Carrera 16 No 47-82 de la Ciudad de Bucaramanga; contando con la gerencia de la Sucursal y 6 departamentos encargados de su adecuado funcionamiento; estos son: Departamento de Compras, Departamento de Mercadeo, Departamento Financiero, Departamento de Auditoría, Departamento de Sistemas y Departamento de Gestión Humana.

Así mismo, la Sucursal Bucaramanga se encuentra dividida en 6 ZONAS: Zona 1 Bucaramanga, Zona 2 CARO, Zona 4 Cúcuta, Zona 5 Boyacá, Zona 6 Bucaramanga y Zona 7 Medellín; sumando en total 115 puntos de venta, contando cada uno de ellos con un promedio de 3 a 6 trabajadores en fuerza de ventas. La fuerza de ventas está representada en Domiciliarios, Cajeros,

Vendedores, Subjefes de punto de venta y Jefes de punto de venta.

El actual proyecto de investigación se ha realizado en la ciudad de Barrancabermeja, Santander; perteneciente a la zona CARO de COPSERVIR LTDA. En esta ciudad se encuentran ubicados 6 puntos de venta, contando con un total de 51 trabajadores en fuerza de ventas.

El principal objetivo de este proyecto es Comprender la dinámica del clima laboral en la Zona CARO de COPSERVIR LTDA en Barranca, con el fin de diseñar acciones encaminadas a la consecución del bienestar integral de los asociados en general.

Ahora bien, se hace necesario mencionar tanto la misión como la visión de la cooperativa; donde la primera de ellas está fundamentada en contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y sus familias, mediante la prestación de servicios integrales y comercializar productos competitivos que generen beneficios a la comunidad.

Así mismo, la visión institucional está enfocada en ser una institución reconocida en el sector solidario, que propenda por el bienestar y desarrollo de los asociados y sus familias; por la generación de capital social, competitiva en



productos y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es como se logra establecer la estrecha relación y el impacto que tiene el presente proyecto de investigación sobre el cumplimiento a gran parte de la misión y visión institucional; puesto que lograr establecer un adecuado clima laboral en toda institución, propende por la consecución del bienestar integral de los trabajadores en general, proporcionando de esta manera una excelente prestación de servicios a sus clientes, situación que logra posicionar a la empresa como una de las más productivas y competitivas en su nicho comercial.

Por otro lado, los valores representativos de la cooperativa son la Democracia, Honestidad, Ayuda mutua, Equidad, Solidaridad, Apertura y Responsabilidad; cada uno de ellos enfocados hacia el establecimiento de una cultura organizacional estructurada bajo los principios del cooperativismo, donde se promulga el bienestar integral de los asociados en general como una de las más importantes metas a alcanzar; por tal motivo, las empresas regidas por estos valores cooperativos utilizan acciones encaminadas hacia el establecimiento y cumplimiento de dicha premisa.

En este punto, es donde entran a jugar un papel importante las evaluaciones de clima laboral; ya que a través de estas se logra conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de los diversos aspectos que conforman la organización; así mismo, una vez identificados los aspectos que generan malestar, se deben diseñar estrategias de intervención que logren eliminar los puntos críticos del clima laboral los que a su vez están afectando la dinámica organizacional necesaria para el establecimiento de la cooperativa, como una de las más productivas y competitivas del sector.

Es de esta manera como logra quedar demostrada una vez más la importancia que tiene el desarrollo del actual proyecto al interior de la cooperativa; puesto que diseñar actividades encaminadas hacia la minimización y posible eliminación de los aspectos críticos que están causando malestar en el clima laboral, da por sentado un mejoramiento no solo a nivel individual en cada trabajador, sino un crecimiento a nivel cooperativa en cuanto al establecimiento de relaciones interpersonales más sanas, mayor liderazgo, mejoría en la prestación de servicios, por consiguiente mayor productividad y competitividad, logrando ratificar a COPSERVIR, como la cooperativa dueña de la cadena de droguerías más importante a nivel nacional, DROGAS LA REBAJA.

## BREVE DESCRIPCIÓN PROBLÉMICA

COPSERVIR LTDA, es una cooperativa encaminada por los principios rectores de la economía solidaria; sus asociados (trabajadores) son los dueños legales de los establecimientos comerciales de la distribuidora Drogas La Rebaja S.A. Siendo a su vez la segunda cooperativa que más trabajo genera en Colombia y la primera en el campo de la distribución.

Al interior de COPSERVIR LTDA, se desarrollan diversos programas que tienden al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias; como lo son las celebraciones de fechas especiales (ANGOSTO el mes de las rebaja, día de la mujer, día del amigo secreto, día de los niños, navidad, año nuevo, entre otros); programas de acondicionamiento físico (gimnasio, aeróbicos, equipo de futbol, torneos de ping-pong); programas de incentivos por ventas, entre otros; demostrando con esto ser una organización comprometida con el bienestar integral del principal recurso que posee toda organización, el recurso humano.

Por su lado, el departamento de gestión humana realiza anualmente, una valoración del clima laboral en la Zona CARO de la Sucursal Bucaramanga; puesto que esta es una de las zonas más críticas a nivel Sucursal en relación al manejo de

adecuadas relaciones interpersonales, liderazgo ejercido incorrectamente, poca comunicación asertiva y elevados índices de rotación allí presentados (renuncias), entre otros.

Según Cruz, C (2002) El éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como se manejen las relaciones con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Por tal motivo se considera de suma importancia entablar acciones encaminadas al redireccionamiento de las relaciones interpersonales, pues estas son un elemento fundamental para el adecuado desarrollo del ser humano en sociedad.

Así mismo, se entiende que el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

Bruce Henderson (2000), indica que "la función de gerencia trata con lo que la organización debería hacer, la de liderazgo con la motivación de la organización para hacer los que debería hacer". O como lo dice Warren Bennis (2002), "los gerentes hacen las cosas bien, los líderes hacen lo correcto".

Tanto el liderazgo como las relaciones interpersonales, presentan un aspecto en común, la comunicación, y es precisamente la comunicación asertiva, la encargada de permitir al hombre transmitir hábilmente opiniones, intenciones, posturas, creencias y sentimientos.

Según Behrens, C (2004) La palabra asertividad se deriva del latín *asserere*, *assertum*, que significa "afirmar". Así pues, asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en uno mismo, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente.

Por lo tanto para ser un buen líder, se debe poseer la capacidad de ser asertivo, se debe tener un adecuado manejo de la comunicación asertiva, que a su vez como lo plantea Cruz, C (2002), la base de las relaciones interpersonales es la comunicación, por tanto el desarrollar una intervención que aborde estos tres aspectos encamina a la organización hacia el establecimiento de un clima laboral mucho más sano y adecuado para los trabajadores y para la cooperativa en general.

Según Bustos P, (2006) Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que

los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización, se hace necesario ejecutar el actual proyecto de investigación cuyo fin último es lograr determinar los factores intervinientes en el inadecuado clima laboral presentado en Barranca, ciudad donde se encuentra ubicada la dirección de esta zona de la sucursal y a su vez diseñar una propuesta de intervención que apunte directamente al mejoramiento de dichos aspectos que logran desestabilizar la dinámica laboral.

Según Miranda, M (2006). El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que tienen los miembros respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Considerando lo anteriormente mencionado, cabe resaltar que en la actualidad, en plena era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo el talento humano, se convierte en el recurso más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los recursos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás recursos intangibles que toda organización posee.

Concluyendo, el talento humano es el principal recurso que posee toda organización; por ende, encaminar acciones que redunden por la consecución del bienestar integral de cada uno de los asociados, genera la ventaja competitiva ante las demás empresas del sector, logrando posicionar a COPSERVIR, como una cooperativa solidaria que ofrece la mayor calidad en la prestación de servicios a sus clientes tanto externos como internos, reflejándose esto en la productividad y competitividad alcanzadas a nivel comercial.

## PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

## TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta De Mejoramiento del Clima Laboral de la Zona CARO de COPSERVIR LTDA en Barranca

## OBJETIVO GENERAL

Comprender la dinámica del clima laboral de la Zona CARO en Barranca, mediante el instrumento de medición de clima laboral diseñado por el área de bienestar social de dirección general de COPSERVIR LTDA, con el fin de diseñar acciones encaminadas a la consecución del bienestar integral de los asociados en general.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las variables que afectan el clima laboral, detectadas en el instrumento de medición de clima laboral diseñado por el área de bienestar social de dirección general de COPSERVIR LTDA.

Diseñar un plan de intervención que propenda por la minimización y resolución de las variables definidas como las más críticas del clima laboral.



Apoyar los procesos de selección y desarrollo de personal en el departamento de gestión humana.

#### MARCO TEÓRICO

La psicología social es una disciplina social, según Sánchez (2002), constituida por elementos de la psicología y la sociología, siendo su objeto de estudio el comportamiento interpersonal de los seres humanos. Consistente con esto, Álvaro (1995, citado por Sánchez, 2002) afirma que la psicología social se encarga de analizar las diferentes relaciones en las interacciones sociales que se dan en contextos específicos. Es así como a través de los desarrollos de la psicología social de las organizaciones, se aborda el estudio de las personas dentro de un entorno social determinado con fines específicos (Peiró, 1995).

Las organizaciones no se constituyen de manera natural, como sí lo hace la familia, sino que se componen de individuos o grupos en acoplamiento recíproco (Munduate, 1997), debido al proceso de adaptación en el que se ven inmersos los sujetos por su vinculación a los aspectos organizacionales objetivos (Romero y Leal, 1990), generando así dinámicas de conflicto, negociación y movimientos

dialécticos que se convierten en el foco de interés de esta disciplina (Munduate, 1997).

Lo antedicho enmarca los intereses de la psicología del trabajo y las organizaciones, designando el rol del psicólogo en el interior de la empresa. Consecuentemente, este profesional realiza comprensiones (diagnósticos, estudios e investigaciones) a partir de la psicología para el mejoramiento del talento humano, generando programas de prevención e intervención para el bienestar de los sujetos en la organización (Arévalo, A 1998). El psicólogo, como parte de equipos multidisciplinarios (Peiró, 1995), debe procurar la adecuada interacción hombre-organización; es decir, la adecuación-adaptación del sujeto al puesto de trabajo, en el mejoramiento de la organización y los trabajadores en su adaptación al entorno (Arévalo, A 1998); se comprende a la organización como un sistema que permite relaciones "complementarias e interdependientes" (Katz y Kahn, 1999) en el que los elementos que la conforman se ven afectados de manera circular (Katz y Kahn, 1999; Méndez, 1982 y Schvarstein, 2000).

Concretamente, el psicólogo del trabajo y las organizaciones a partir de su rol optimiza procesos y dinámicas en la organización mediante la evaluación,

análisis e intervención en diferentes fenómenos, y uno de estos es el clima organizacional (Sandoval, J 1999).

Específicamente, el estudio del clima organizacional (CO) ha sido abordado en Colombia por autores como Sudarsky (1979), Méndez (1982) y Toro (1992a, 1992b y 1992c), quienes han atraído la atención de distintos profesionales en contextos académicos y laborales hacia esta temática. Con todo, hay que afirmar que el tema del clima organizacional ha tomado mucha fuerza durante los últimos años, evidenciándose esto en el interés por su medición e intervención constante, en empresas de contexto nacional e internacional. La importancia que se le ha dado a este fenómeno se debe a la estrecha relación con diferentes procesos tales como la productividad, eficiencia, eficacia y calidad, criterios que posibilitan un óptimo desarrollo organizacional (Toro, 1996; Bernal y Soto, 2001; Abril y Fajardo, 2000).

Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. El enorme impacto de la propuesta de Katz y Kahn (1999) ha generado toda una revolución conceptual en la organización, "trasformando el

interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales" (Peiró, 1995). Esencialmente, la incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima organizacional.

Según Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.

Por otro lado, Peiró (1995) define el clima organizacional como las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. El clima organizacional reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.

Así mismo, Gonçalvez (1997) propone que el clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores

de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.

Si bien es cierto; a través de la historia autores interesados en el estudio del CO, han propuesto diversos conceptos análogos sobre este fenómeno organizacional.

Según Vega, D (1999) es válido considerar que no hay un único concepto, aunque si es posible identificar algunos elementos comunes como:

La personalidad de la organización.

Las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.

El fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales.

La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización.

La característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.

La variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, grupos y la organización.

En estos planteamientos, se considera que el CO describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman; además, agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de

recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Por otra parte, se plantea la influencia del CO en aspectos tales como: las relaciones, actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. También se propone que el CO impulsa la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

Lo anterior se refiere a definiciones propuestas por autores extranjeros que han marcado a través del tiempo el concepto de clima organizacional a nivel general, la relevancia del discurso de clima organizacional en las empresas y su utilidad práctica hace suponer su permanencia dentro de la literatura organizacional (Peiró, 1995).

Se puede afirmar que el CO es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral.

Con el objetivo de identificar los aspectos mencionados anteriormente del clima organizacional, se han diseñado

diversos instrumentos de medición, cuya pretensión es plantear la posibilidad de que todo o parte del personal de la empresa se exprese, por escrito y en forma anónima o identificada, acerca de los distintos aspectos que configuran su vida allí. Se pretende, de este modo, conocer la opinión real de todos los trabajadores de la organización en diferentes aspectos.

La Norma ISO 9000: 2000, apartado 6.4 "Ambiente de trabajo" plantea que "la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto (o servicio)"

En otro documento de directrices, ISO 9004, se explica el "ambiente de trabajo" de este modo: " la dirección debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración lo siguiente:

Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.

Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el equipo de protección.

Ergonomía.

La ubicación del lugar de trabajo.

Interacción social.

Instalaciones para el personal de la organización.

Calor, humedad, luz, flujo de aire.

Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación."

Así mismo, la Norma ISO 9004, el apartado 8.2.4, dice: "Seguimiento y medición de las partes interesadas. La organización debería identificar la información de medición requerida para cumplir las necesidades de las partes interesadas en relación a los procesos de la organización, con el fin de equilibrar la asignación de recursos. Tal información debería incluir mediciones relativas al personal en la organización.

Con el objetivo de cumplir estos requerimientos exigidos por la ley; las empresas tienen en su haber instrumentos de medición de clima laboral como lo son las encuestas sobre el clima laboral de la empresa. Según Vera, J (1999) estas consisten en plantear la posibilidad de que todo o parte del



personal de la misma se exprese, por escrito y en forma anónima o identificada, acerca de los distintos aspectos que configuran la vida en su empresa. Se pretende, de este modo, conocer la opinión real de todos los trabajadores de la empresa en diferentes aspectos.

El objetivo es, por lo general, tratar de resolver aquellos problemas que ven la luz a través de dichas encuestas, conocer que piensa la plantilla de trabajadores, identificar carencias, ineficacias y defectos, en suma, saber cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa (Vera, J 1999).

En general, estos cuestionarios que tratan de diagnosticar el clima laboral en la empresa, suelen tocar los aspectos de (Ramírez, S 2000):

Motivación en el trabajo

Posibilidades de creatividad e iniciativa

Trabajo en equipo

Relaciones verticales y horizontales entre trabajadores y sus jefes

Satisfacción en el puesto de trabajo y en la empresa

Condiciones ambientales de la empresa

Ergonomía del puesto de trabajo

Sensación del trabajador respecto al reconocimiento de su trabajo

Innovación

Deseo de cambio

Relaciones familia-empresa

Responsabilidad en el puesto de trabajo

Conocimiento de la relación entre trabajo desarrollado por el trabajador y el conjunto del de la empresa y el producto o servicio final que llega al cliente.

Satisfacción en el trabajo (salario, puesto de trabajo, empresa, otras prestaciones sociales, etc.).

Visión de los directivos

Las encuestas habrán de adaptarse a las circunstancias y situación de cada empresa y a los objetivos reales que se pretendan alcanzar. La encuesta requiere, por otra parte, un sistema de cuantificación y evaluación que pretenda conocer los resultados obtenidos y poderlos comparar con los idóneos o con otros del sector u otras empresas. Estos resultados,

debidamente cuantificados, deben servir para establecer objetivos de mejora y para mediciones y comparaciones futuras.

La encuesta de clima laboral utilizada en COPSERVIR LTDA, fue diseñada teniendo en cuenta las necesidades tanto organizacionales como individuales de los trabajadores. Teniendo en cuenta lo planteado por Rubio, E (1997), quien se basó en los trabajos e investigaciones realizadas por *Elton Mayo, Ekvall y Arvonen, y de Bloch y Habab*; los aspectos que en esta se miden son:

Independencia:

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas:

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Liderazgo:

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Relaciones:

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. En este se

determinan la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Implicación:

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Determina si se da el absentismo. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Organización:

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Reconocimiento:

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

#### Remuneraciones:

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

#### Igualdad:

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores:

Hay otros factores que se miden dentro del instrumento: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, las relaciones entre familia-empresa, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

Estos aspectos mencionados anteriormente se han clasificado en tres grupos los cuales son:

Ambiente social, dentro del cual se encuentran los subtemas: relación cooperativa-asociado, capacitación, estabilidad laboral, identidad corporativa, relaciones jefe-

empleado, relaciones con el equipo de trabajo, y relaciones cooperativa familia.

Ambiente físico, el cual tiene como subtema el ambiente físico.

Elementos Organizacionales; dentro de este tema se encuentra el subtema elementos organizacionales.

La encuesta de clima laboral mencionada anteriormente fue aplicada en Septiembre de 2008, en la ciudad de Barrancabermeja, perteneciente a la zona CARO de COPSERVIR LTDA; donde se identificaron como los aspectos más críticos del clima laboral, el liderazgo ejercido incorrectamente por los jefes y subjefes, el manejo inadecuado de las relaciones interpersonales y la poca comunicación asertiva manejada en los diferentes puntos de venta.

A continuación se citarán diversos autores que explican la implicación que tienen los aspectos mencionados anteriormente en el establecimiento de un adecuado clima laboral.

**Liderazgo:**

"Los ojos no sirven de nada a un cerebro ciego". Proverbio árabe.



Cada vez se manifiesta que el éxito de un buen líder en el tiempo presente, es no solamente llenar los requisitos de lo que los buenos líderes encierran, que va desde sus conocimientos, experiencia, habilidades y características personales, sino saber integrarse a su equipo de trabajo, apoyarse en equipos que se identifiquen con sus objetivos que se comprometan en sus logros (Mora, C. 2008).

Según Jiménez, D (2007); el objeto fundamental del liderazgo son las relaciones humanas. Si el liderazgo es un arte y es un arte de influir, su característica principal como valor está en las relaciones, es decir, son las relaciones humanas el objeto fundamental del ejercicio del liderazgo.

Nadie es líder escondido debajo de la cama. Nadie es líder metido en el cubículo de investigación. Se es líder en el ejercicio de relacionarse con otros, de encontrarse con otros, de hablar con otros, de vivir con otros. Al fin y al cabo el hombre es eso: un ser que vive con y para los demás (Jiménez, D 2007).

En consecuencia, el papel de un líder es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas.

Es a través de las relaciones humanas como se podrían generar los procesos de liderazgo (Martínez, A 2005).

Según Jiménez, D (2007) el papel del líder es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas. Pero para ello tiene que buscar un equilibrio. Tiene que haber un equilibrio entre lo importante de las relaciones humanas y lo fundamental de cumplir con la tarea.

Un buen líder debe construir relaciones funcionales, eficientes y eficaces. Es decir, son relaciones que están al servicio de un objetivo determinado. ¿Cómo lograr eso? Es decir, ¿Cómo ser líder?

SEGÚN Jiménez, D (2008), las cualidades de un líder son:

Es evidente que hay unos talentos, unos dotes que vienen con el ser, pero también hay unos procesos de aprendizaje, unos procesos de elección que se tienen que tener en cuenta

Primera característica de un líder: Un líder escucha.

Todo proceso de escucha es un proceso de captación del otro, es un proceso de comprensión del otro. Hay que diferenciar entre entender y comprender. Entender es el ejercicio académico y tiene que ver con un proceso de describir y explicar el objeto, Comprender es la captación integral del objeto.

El proceso de escucha es siempre un proceso de comprensión, es un proceso de captación del otro. Hoy se habla de la escucha activa, de captar al otro no solo de lo que dice a través de la sintaxis y a través de la gramática sino de lo que dice a través de esa dimensión del lenguaje que permite diferenciar entre un insulto y un saludo.

Segunda característica: Respeto.

El respeto es la capacidad de entender que el otro es un ser único e irrepetible; respeto es entender que los seres humanos tienen estructuras de pensamiento, estructuras de sentir y estructuras de comunicaciones diferentes y distintas. Por eso se necesita aprender a entablar procesos de diálogo.

La única manera de vivir el respeto es el diálogo. Es conocer la epistemología del otro, la estética del otro, es conocer su ética, su moral. Es reconocer la unicidad de los seres.

Un buen líder es capaz de respetar los procesos, es capaz de entender que todos tienen unos biorritmos distintos, procesos distintos. Un líder tiene que ejercitarse en el manejo del respeto.

Tercera característica: Generar procesos de confianza.

La confianza es la certeza que se tiene, la certeza existencial de que la otra persona no lo va a dañar deliberadamente. Un líder tiene que propiciar esa experiencia en las demás personas.

Por eso generar confianza es uno de los temas más interesantes de la vida. Se necesita aprender a generarle confianza al otro, que este se sienta seguro.

Cuarta Característica: Capacidad para enseñar.

Un buen líder tiene que querer ser maestro, tiene que querer enseñar, tiene que saber enseñar. Enseñar no es más que propiciar procesos de negociación de sentido, de significación. Pero hay que tener capacidad para eso y propiciarlo.

Quinta Característica: Ser un Facilitador.

Existen personas que todo lo vuelven difícil; aquellas que en una solución encuentran tres problemas. Un líder por el contrario, facilita que se den los procesos adecuadamente

Sexta característica: Un buen líder debe especializarse en sacar lo mejor de los demás.

Un buen líder ayuda a abrir espacios para que el otro pueda expresar lo mejor que tiene dentro.

En conclusión, un líder escucha, respeta, genera confianza, desarrolla su capacidad de enseñar, es facilitador y aprovecha lo mejor de los demás.

Por otro lado Arana, A (2007), se centra en identificar los roles comunicacionales que debe tener un líder:

Dadas las funciones directivas que el líder desempeña en la organización, éste necesita dominar algunos roles comunicacionales, que contribuyen a su efectividad en la conducción de la empresa o institución. Estos roles comunicacionales se pueden agrupar en cuatro funciones indispensables:

***El líder es el forjador y comunicador de la visión:*** La visión es un rasgo fundamental del liderazgo. El líder es el forjador de la visión por excelencia. Pero si la visión no es comunicada eficazmente queda atrapada en las fronteras del líder, y pierde su función direccionadora e inspiradora. El líder necesita transmitir una visión clara, coherente y creíble. El que los miembros de una organización compartan una visión, se responsabilicen y comprometan con ella, depende de la efectividad con que ésta es comunicada.

***El líder es el vocero fundamental de la organización:*** El líder tiene la responsabilidad de influir favorablemente en

la opinión e imagen de la organización, tanto en el equipo de trabajo de la propia organización, como fuera de ella, a fin de atraer la cooperación requerida, la imagen favorable y propiciar el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

El líder es la persona que:

Comunica a favor de o representa la misión de la organización. Es la persona que intercede ante terceros a favor de la misión.

Toma la iniciativa de desarrollar una red y gestionar una variedad de relaciones críticas que fortalecen la gestión de la organización y cuya ausencia o inadecuada articulación la limita.

Comunica a aquellas personas cuya cooperación la organización requiere, y sobre quienes no ejerce ningún control, las necesidades de la organización.

El líder requiere desarrollar las habilidades comunicacionales de trato, persuasión e influencia que permita posicionar favorablemente a la organización tanto hacia dentro de ella como en relación con el entorno.

**El líder es el generador de información relevante, confiable, clara y precisa:** Las decisiones acertadas

requieren información confiable y precisa. El líder es responsable de proveer y facilitar la creación de estructuras, sistemas y tecnologías organizacionales que garanticen el flujo de información relevante, confiable, clara y precisa en cuanto al establecimiento de metas, la comunicación de expectativas, la delegación de responsabilidades, etc.

Como generador de información es importante que el líder evite dos tendencias peligrosas que se dan en el contexto organizacional, sub informar o sobre informar. En ambos casos el resultado es la confusión, la improductividad y la pérdida de enfoque.

El líder necesita preguntarse:

¿Cómo compartir información de tal manera que se facilite el desarrollo de altos niveles de confianza y responsabilidad?

¿Cómo evitar que la gente reciba más información de la que puede clasificar y aprovechar? O ¿cómo comunicar de tal manera que la gente tenga la información suficiente y necesaria para realizar su trabajo y tomar las decisiones que le competan?

**El líder es el organizador de significados:** El rol distintivo del liderazgo es la búsqueda de saber por qué antes de saber cómo. Según los autores Bennis y Nanus, "Toda organización depende de la existencia de significados compartidos y de interpretaciones de la realidad, que facilitan la acción coordinada". Ahora son las acciones y la habilidad del líder para transmitir las ideas, visiones y planes, lo que enmarca y moviliza el significado para la organización. El líder facilita la transferencia y comprensión de significados compartidos.

Es menester, entonces, que el líder se pregunte:

¿Cómo comunicar de tal manera que la gente conozca la razón y el motivo detrás del mensaje?

¿Cómo se capturan las imaginaciones?

¿Cómo lograr que una audiencia reconozca y acepte una idea?

¿Cómo lograr que la gente reconozca y se apoye en algo cuya identidad ya está establecida (visión, misión, valores)?

¿Qué metáforas, analogías e historias puedo utilizar para ayudar a la gente a ver, sentir y comprender el motivo o la razón del mensaje, a fin de construir y desarrollar un contexto compartido?



Ahora, para que el líder pueda dar cumplimiento cabal a estos cuatro roles, éste necesita conocer y practicar los principios de una comunicación efectiva. Algunos piensan que como toda la vida se han estado comunicando, no precisan de estudiar y practicar principios y técnicas de comunicación. La comunicación es un arte y, como tal, requiere dedicarse a ella con disciplina, esfuerzo y enfoque, a fin de lograr maestría como comunicador. En este sentido, el líder requiere desarrollar la comunicación como una competencia vital, que le potencie en el ejercicio de su liderazgo. El desarrollo de la comunicación efectiva como competencia central, contribuye con el líder en:

Facilitar la adquisición y/o desarrollo de otras competencias clave en el ejercicio del liderazgo, como son: la capacidad para negociar, la habilidad para resolver conflictos, la capacidad para motivar a otros, entre otras. La comunicación es la plataforma sobre la que se desarrollan otras habilidades relacionales y directivas, razón por la cual el líder requiere ganar experiencia como comunicador y desarrollar la disciplina necesaria para mejorar sus competencias comunicacionales, vale decir, desarrollar destrezas y habilidades en la comunicación interpersonal y organizacional. La comunicación es catalizadora en la formación de las competencias clave del líder.

Lograr un impacto estratégico con lo que expresa, al darle un carácter estratégico a sus acciones comunicacionales, lo cual implica ser intencional en lo que desea comunicar y en los resultados que espera lograr mediante el uso de la comunicación y los canales que elige. El líder debería preguntarse, por ejemplo: ¿Qué resultados espera lograr con lo que intenta comunicar?: Motivar, informar, controlar. ¿Cuál es el canal más apropiado para comunicar el contenido que deseo comunicar?: Oral (discurso, cara a cara, etc.), escrito (boletines, correo electrónico, etc.).

Maximizar su potencial expresivo, explotando al máximo sus características de personalidad, talentos y habilidades, según su estilo propio como comunicador. En tal sentido, el líder necesita comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que ésta implica. ¿Cuáles son sus áreas de fortaleza y de debilidad en la comunicación (escuchar empáticamente, retroalimentar, expresar claramente sus ideas y opiniones, ser asertivo, etc.)? Necesita también conocer cuáles son los retos que experimenta en la comunicación, en el contexto donde se desenvuelve, como por ejemplo: manejo de información, selección apropiada de canales de comunicación, desarrollo de un sistema de retroalimentación eficiente, comunicación sobre los cambios

organizacionales, etc. Requiere además tener conciencia de cuál es su estilo y enfoque como comunicador (agresivo, pasivo, asertivo), y cual es el clima que el impone al comunicarse, sea este tenso o relajado, cálido o impersonal, de evaluación positiva o negativa, conciliador o conflictivo, de apertura o restringido, formal o informal.

En la medida en que el líder crece y madura como comunicador, cultiva con disciplina y sentido estratégico los roles comunicacionales que en el ejercicio del liderazgo la organización le demanda, tales como: forjador y comunicador de la visión, vocero fundamental, generador de información relevante, confiable, clara y precisa y organizador de significados; es esa misma medida estará cumpliendo su misión, aumentando su efectividad y expandiendo su influencia.

### **Relaciones interpersonales:**

Según Jeréz, M (2007) las relaciones laborales, ocupan hoy en día, un lugar especial en la sociedad. Al igual que la sanidad es un bien fundamental para los ciudadanos, y es una preocupación de los Gobiernos que los ciudadanos vivan en un perfecto y constante estado de buena salud; las relaciones laborales, tras la consagración del trabajo en libertad, constituyen una constante y permanente ocupación de todos los

agentes que intervienen en el Estado de Derecho. Apenas hace 200 años, pocas generaciones, si se observa el tiempo en su conjunto, la regulación de: Jornada, Salario, Categorías, Promoción, era impensable. La evolución de la sociedad, la reivindicación del derecho a la dignidad, y sobre todo el mercado, ha transportado al TRABAJO hacia un escenario en el que se convive pacíficamente: empresarios, trabajadores, profesionales, gobiernos y organizaciones con el único objetivo de mejorar las condiciones de vida. Difícilmente se puede conseguir una salud de las personas si estas no tienen los elementos necesarios para disfrutarla. Y como elemento más necesario, amen de la salud, es el trabajo.

Por otro lado; Cruz, C (2002) plantea que el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.

Según Marroquín y Villa (1995) *"La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos (...). Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida"*.

De acuerdo a Scolt y Powers (1985), citado por Marroquín y Villa (1995), los principios de la comunicación interpersonal son los siguientes:

*"Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico.*

*"La comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio de satisfacer otras muchas".*

*"La capacidad de comunicación interpersonal, no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas".*

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas 1999). Por tanto, la primera conclusión a la que se puede llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

Desde el campo psicoeducativo se está viviendo un interés creciente por la llamada educación emocional. Autores como

Gardner (1995) a través de las Inteligencias Múltiples y, más recientemente, Goleman (1996) con su concepto de Inteligencia Emocional, han inclinado sensiblemente la balanza ante los aspectos emocionales del individuo. La extensa obra de estos y otros autores (Pelechano 1984, Mayer, Caruso y Salovey 1999) afirman con rotundidad que el éxito personal ya no depende tanto de nivel de inteligencia lógico-matemática como de las habilidades que el sujeto tenga para manejar contextos interpersonales.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se puede concluir que se debe educar a las personas en habilidades como la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el manejo de sus sentimientos y emociones, el control de la ansiedad, la toma de perspectiva y estrategias comunicativas, ya que de esta manera se les estará preparando para el éxito, entendido éste como un elemento que contribuye a una mayor calidad de vida.

Según Bisquerra (1999) la educación emocional tiene como objetivo último potenciar el bienestar social y personal, a través de un proceso educativo continuo y permanente que une el crecimiento emocional y el cognitivo, porque ambos

son necesarios para el desarrollo de la personalidad integral.

De acuerdo con este autor, la educación emocional facilita actitudes positivas ante la vida, permite el desarrollo de habilidades sociales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, ayuda a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social.

#### **Comunicación Asertiva:**

Según Mora, C (2007) La conducta asertiva, es la capacidad de defender nuestros derechos respetando los ajenos, puede contribuir a que se mejoren los roles como emisores y receptores y, así, se realizará un eficiente manejo de cada elemento del circuito comunicativo, por lo tanto, la comunicación asertiva significa tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propias o ajenas de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que permita obtener cuanto se quiere sin lastimar a los demás (Practicar la empatía).

Según Vanegas, M (2008) entre algunas de las características de la asertividad se tiene:

Como toda habilidad, la asertividad no es un término dicotómico (todo-nada), sino que la conducta puede resultar más o menos asertiva, es decir, puede conseguir en mayor o menor medida los objetivos señalados anteriormente.

La asertividad no es una característica de personalidades aunque pueda estar relacionada con determinadas formas de las misma.- Por tanto, una persona puede mostrarse más asertiva en determinadas situaciones y menos en otras. Este sería el caso de alguien cuando expresa una opinión contraria o se muestra en desacuerdo ante su pareja, suele hacerlo de forma asertiva. En cambio ante su jefe suele inhibirse, o bien se siente incómodo y provoca conflictos cuando lo hace.

Todas las habilidades pueden aprenderse con mayor o menor dificultad y en este sentido, la asertividad no es diferente. Así que una persona que suele ser poco asertiva en su interacción con personas del sexo contrario y de edad similar, puede llegar a serlo más, mediante el entrenamiento correspondiente.

El objetivo principal de la asertividad es comunicarse fluidamente, de manera adecuada y potente con los demás, respetando los derechos e intereses de las partes involucradas.



Behrensen, C (2004) propone que en la práctica, una persona asertiva:

Se siente con libertad para poder expresarse de la manera más apropiada y según la situación. Esto nos remite a los estilos de liderazgo situacional que aprendimos: no son buenos ni malos, son funcionales o disfuncionales en relación con la situación, el contexto y la persona. Cuando uno se expresa libremente, puede hacerle entender al otro aquello que quiere transmitir de la forma más efectiva.

La comunicación se hace efectiva, clara y con un buen feedback.

La persona asertiva tiene metas claras. Sabe a dónde va y aquello que quiere conseguir. Esto se llama congruencia. Está alineado con aquello que se quiere, y se implementan los recursos necesarios para establecer un lineamiento claro hacia esas metas propuestas.

Sabe que no siempre puede ganar, pero la importancia radica en el esfuerzo por llegar a sus objetivos. Si no es así, se toma el tiempo para reformular el camino y dirigir nuevamente nuevas estrategias para seguir. No se desalienta ante un fracaso, reformula, resignifica y sigue adelante.

Establece una comunicación con un estilo delicado de discurso, cuidándose, sin ofender al interlocutor.

Así mismo, algunas pautas que se deben tener en cuenta para lograr la asertividad según Behrens, C (2004) son:

Estar bien orientado hacia metas posibles, estableciendo claros lineamientos a seguir.

Desarrollar capacidades y habilidades comunicacionales, de autodominio, y desarrollo y adaptación al clima laboral, con disciplina y respeto hacia si mismo y hacia los otros.

Control de las emociones: Aspecto muy importante a la hora de definir situaciones. Tener en cuenta que la falta de control emocional genera malestar, retrasos y malos entendidos con jefes y compañeros de trabajo.

Aprender a negociar: Desde que se nace, se negocian diferentes cosas y con diferentes personas. En primer lugar en la familia, luego en la etapa escolar y después en el ámbito laboral y personal e íntimo.

Por otro lado, Según Roberto Vola Luhrs, citado por Mora, C (2007) los componentes de una situación asertiva son:

Examinar los propios intereses y la medida en que uno mismo confía en que deben ser respetados.

Observar la conducta específica del otro y determinar su estilo de comportamiento.

Controlar los sentimientos frente a los demás para no tener conductas agresivas o pasivas.

Ponerse en el lugar del otro y tratarlo asertivamente, aunque él no se comporte de igual manera.

Sentir autoestima.

Concluyendo, es importante tener claro que la aserción no implica ni pasividad ni agresividad, y que la habilidad de ser asertivo proporciona importantes beneficios. Incrementa el auto-respeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y seguridad en uno mismo. Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo de afirmar los derechos personales.

La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es que se hacen llegar a los demás los propios mensajes expresando opiniones y mostrando consideración. Se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima.

Teniendo en cuenta los referentes teóricos mencionados anteriormente, se logra establecer la estrecha relación que tiene los tres temas que serán abordados en este proyecto de investigación; una relación que potencializa en gran medida la consecución de resultados óptimos para la organización y para la investigación de clima laboral.

Para obtener una mayor comprensión de la importancia que tiene la realización de estudios de clima laboral en las organizaciones, a continuación se describirá el estudio de clima organizacional realizado por Leonardo Ibáñez Esteban en el año 2004 en la Fundación Laboral de la Construcción de la Comunidad Valenciana, con el ánimo de conocer mejor el entramado de percepciones que tienen los distintos colectivos que la componen y como éstas influyen en el desarrollo organizacional, para poder corregir, cuando fuera necesario, y en la medida de lo posible, todos aquellos aspectos que se configurasen como perturbadores del Clima Organizacional.

La Fundación Laboral de la Construcción es una fundación privada sin ánimo de lucro creada por las entidades más representativas del sector de la construcción. Por parte empresarial la Confederación Nacional de la Construcción (CNC) y por parte sindical Metal, Construcción y Afines de

UGT (MCA-UGT) y la Federación Estatal de Construcción, Madera y Afines de CC.OO. (FECOMA-CC.OO.). La Fundación Laboral de la Construcción de la Comunidad Valenciana cuenta con una plantilla de siete personas contratadas de forma estable (estructura) y con diecinueve colaboradores habituales, en este grupo se incluye a aquellos monitores, profesores o tutores que trabajan con la Fundación al menos seis meses al año y que tienen dos años o más de antigüedad en esta entidad.

Una vez delimitado el contexto de intervención se procedió a la definición de las variables o dimensiones que componen el Clima organizacional y que con una visión de conjunto de las mismas permiten realizar un "diagnóstico". Estas variables o elementos configuradores del Clima se dotan de contenido para que sean lo más concretas y rigurosas posibles y faciliten además la construcción de los instrumentos.

VARIABLES CONFIGURADORAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Componentes Subjetivos del Clima Organizacional:

Autonomía

Participación

Liderazgo.

Comunicación

Componentes Objetivos del Clima Organizacional:

Condiciones físicas del lugar de trabajo

Remuneración

Estructura.

Los instrumentos utilizados fueron: un cuestionario de elaboración propia con setenta ítems, un Grupo de discusión con los siete miembros (plantilla) de la Fundación, una entrevista con el grupo de colaboradores y el análisis documental.

Resultados:

Para presentar los resultados se hizo un recorrido por todas las variables o dimensiones que configuran el clima organizacional.

**Autonomía:** Este indicador mostró, en líneas generales, una alta valoración, pero quedó de manifiesto que el control político de la organización supone un "corsé" que condiciona el trabajo de los directivos y la marcha de la organización. Se es consciente de la dificultad y atrevimiento que conlleva esta afirmación, pero la Fundación Laboral de la Construcción de la Comunidad Valenciana debería contar con mayor autonomía de sus órganos políticos para profesionalizar la organización e incrementar así su eficiencia y eficacia, sin que se pretenda con ello la pérdida de su filosofía y Principios rectores y estatutarios.

**Comunicación:** En este importantísimo indicador de salud organizacional, se detectan diversos aspectos susceptibles de mejora como que, según indica la mayoría de los sujetos, no existen vías formales de comunicación, aspecto que se pudo constatar mediante el análisis documental. A pesar de no existir vías formales y puntuales de información, la mayoría de los entrevistados (45%) afirma que la comunicación es siempre fluida y clara. Esto denota la importancia que en la organización tiene la comunicación informal.

**Condiciones Físicas:** Esta variable es sin duda la que mejores resultados aporta al estudio ya que las informaciones aportadas por los sujetos del estudio ponen de manifiesto su alta satisfacción respecto a las condiciones físicas en que desempeñan sus tareas. Se puede concluir que esta percepción es debida a que al margen de que las condiciones higiénicas de las instalaciones son las adecuadas, el mobiliario de las oficinas y aulas es de reciente adquisición y los empleados de plantilla de la Fundación participaron en su elección. Los colores y decoración de paredes y espacios también parecen ser del agrado de la mayoría, así como la cantidad y distribución del espacio de trabajo que la mayoría considera bastante adecuado. La valoración por categoría o grupo profesional presenta en esta variable la valoración más alta de todas las analizadas, especial mención se debe hacer al

colectivo de profesores/tutores que junto a los responsables de departamento y la gerencia son los más satisfechos. En el caso de los docentes puede deberse a que sus espacios de trabajo (aulas) han sido rehabilitados y equipados con mobiliario nuevo. Además, las aulas también han sido equipadas con los medios didácticos más avanzados.

**Liderazgo:** En general, esta importante variable parece mostrar de forma clara que, en líneas generales, existe un alto nivel de satisfacción de los empleados con la dirección de la organización. Analizando los indicadores por separado se puede decir que en uno de los principales como es la "toma de decisiones autoritaria", presenta un resultado muy satisfactorio pues la mayoría de los entrevistados (63.6%) dice que nunca se toman decisiones de forma autoritaria.

**Participación:** Esta es una de las dimensiones más importantes del Clima Organizacional por su alto componente motivacional en el desempeño laboral, y en este caso muestra resultados que, en general, son satisfactorios

**Sistema Retributivo:** Esta es la que tradicionalmente se ha configurado como una de las variables más sensibles para la motivación de las personas y, según el colectivo de personas de la organización del que se hable en cada momento, se apreciarán unas diferencias u otras.



Una cuestión abordada son los incentivos por consecución de objetivos, la mayoría afirma que no existe ningún sistema. Respecto a la percepción de justicia en la relación salario percibido y tareas desempeñadas se puede concluir que aproximadamente el 63% de los sujetos afirma no estar muy contento. Y un porcentaje equivalente al 27% de la muestra aprecia que su remuneración no es justa respecto a la de sus compañeros. Relacionado con esto, otro dato interesante es que solo el 18% afirma que le parece equitativa la distribución de tareas -responsabilidades y retribución

**Estructura:** Lo primero que se ha detectado al estudiar esta dimensión, es que en el sistema de formación de los empleados es mejorable, ya que prácticamente un 75% de los casos opina que la organización lo debería haber formado adecuadamente para el desempeño de sus tareas y, en la mayoría de los casos no les ha formado o lo ha hecho a los dos ó tres años de estar trabajando en la Fundación (la percepción lógica es que deberían haber sido formados al entrar en la organización). Otros casos afirman haber recibido formación/información solamente sobre los procedimientos de calidad que afectan a su trabajo.

Conclusión:

En resumen, a modo de conclusión global y como propuesta de intervención general, Ibáñez recomendó realizar un mayor

esfuerzo en la Política General de Recursos Humanos de la organización, pues si bien no se han detectado elementos o circunstancias que ejerzan extraordinarios efectos negativos sobre el Clima Organizacional, se han puesto de manifiesto aspectos de mejora que, con las intervenciones planteadas a modo de propuesta (establecimiento de sistemas formales de diálogo permanente entre la dirección y los docentes, celebración de jornadas de intercambio de experiencia o de actividades de reciclaje profesional en aspectos comunes a todos los formadores, establecimiento de un sistema o canal de sugerencias o aportaciones de los empleados y con él un sistema de reconocimiento de las aportaciones realizadas), se podrían solucionar y conseguir así un mejor desempeño de los colectivos de la organización y una optimización social de la entidad que permitirá a ésta ser más eficiente, eficaz y competitiva y sobre todo prevenir problemas futuros.

Para finalizar, cabe resaltar que meses después de haberse realizado el presente estudio, se empiezan a realizar importantes esfuerzos en la política de Recursos Humanos y que, en esta línea, recientemente se ha creado un Departamento específico del área y se ha nombrado a un Responsable con una dilatada experiencia en la materia.

Con el ánimo de adentrar al lector en la importancia que han tomado los estudios de clima laboral en el mundo

organizacional, a continuación se presenta otro estudio de clima laboral, esta vez realizado por Jessica Isabel Rodríguez Martínez y Martha Leticia Guevara Sanginés en el 2005 denominado, Diagnostico de Clima Organizacional e Intervención en Formación; el cual presenta como objetivo realizar un diagnóstico de la problemática existente en la Presidencia Municipal de Salamanca, a través del análisis de la información con la que se contaba al iniciar la investigación, obtenida a través de los resultados de las evaluaciones hechas por la Contraloría Interna Municipal durante el 2004 en las 51 unidades administrativas de esa institución, para iniciar con dos tareas: la planeación de la capacitación y el diseño de un estudio de clima organizacional. Fundamentalmente se trata de un estudio descriptivo y diagnóstico, con miras a la planeación de diversas actividades para mejorar la Presidencia Municipal.

La Presidencia Municipal de Salamanca proporcionó un documento que contenía una lista de los problemas encontrados a finales del 2004 en sus 51 unidades administrativas. A fin de poder realizar un análisis de esta información se transcribieron los problemas identificados en cada unidad administrativa. Y posteriormente se identificaron cada uno de los problemas de acuerdo al proceso administrativo, es decir, ubicándolas en las siguientes cuatro categorías: Planeación,

Organización, Dirección y Control. Dos jueces realizaron el proceso de categorización y tuvieron un 92% de coincidencia; a fin de determinar a qué categoría se asignaban los problemas en los que no hubo coincidencia, se integró un tercer juez y quedaron ubicados los problemas en ese punto. Con base a esta categorización se realizó un análisis de distribución de frecuencias, con lo que quedaba cubierto el primer objetivo del trabajo.

Esta información fue considerada como un prediagnóstico de necesidades de capacitación, pues se localizaron los problemas de mayor peso y estado crítico para hacer un primer plan que definiera los planes de formación del personal de la PMS.

Respecto al segundo objetivo, que era contar con bases idiosincráticas de la organización para realizar un estudio de clima organizacional, se ubicaron los problemas encontrados por la Contraloría Interna en alguno de los factores que componen al clima organizacional. Para esto se realizó una matriz de doble entrada, en la que se acomodan las necesidades de la Presidencia de acuerdo a la etapa del proceso administrativo donde se encuentra y el factor de clima organizacional en el que entra tal necesidad. En cada celda se colocó la necesidad en forma de enunciado en la intersección de la etapa del proceso administrativo y el

factor de clima organizacional, entre paréntesis se anotó el número de unidades administrativas de la Presidencia Municipal donde se presentó dicha necesidad.

Los resultados del prediagnóstico mostraron 489 problemas que aquejan a La Presidencia Municipal de Salamanca. Se encontró que la problemática principal se concentra en el aspecto de organización en proceso administrativo (200, 40.9%), seguido del de planeación (130, 26.6%), luego el de dirección (99, 20.2%) y finalmente el de control (60, 12.3%).

Se encontró que dentro del proceso administrativo en planeación y el factor de clima organizacional de remuneraciones se tiene mayor problema, pues en 30 de los 51 departamentos se encontró que los salarios no son adecuados a los niveles actuales del mercado.

El siguiente problema localizado se encontró entre organización y estructura, el cual es la carencia de un manual de organización y procedimientos, esta necesidad fue detectada en 29 unidades administrativas.

Le sigue otro problema localizado entre planeación y seguridad, el cual es la falta de un sistema de prevención contra accidentes y emergencias adecuado a cada unidad, encontrándose éste problema en 28 unidades administrativas.

El siguiente problema localizado se encuentra entre planeación y estructura, donde el número de personal es inadecuado para la realización de los programas, encontrando este problema en 26 unidades administrativas.

En estructura y organización se encontró el problema de que no se cuenta con estructura e infraestructura de la dependencia que responda al crecimiento y transformación, este problema fue encontrado en 26 unidades administrativas, éste mismo problema puede agruparse en organización e instalaciones y equipo.

En la parte de dirección e instalaciones y equipo se encontró la falta de recursos financieros para operar de manera eficiente en 25 unidades administrativas.

Aunado a las necesidades anteriormente mencionadas se encontró que de acuerdo a los resultados que arrojó el análisis de Clima Organizacional hay otras necesidades que no se habían percibido tan claramente como en los resultados de las evaluaciones de la Contraloría interna (Guevara, 2006). En los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional se encuentra que solamente las escalas de Capacitación, Toma de decisiones, Instalaciones y equipo, Estructura y Satisfacción se encuentran por encima de lo "aceptable". En lo que respecta a las demás escalas, es decir a las que están por debajo de lo "aceptable", se puede

observar que las que necesitan más atención son trabajo en equipo, seguridad y supervisión.

Por lo tanto, las áreas que más atención e intervención necesitan son trabajo en equipo y Seguridad, pues es muy importante considerar que la seguridad en el trabajo es un aspecto fundamental para que las personas realicen su trabajo de manera eficiente, por lo cual ninguna organización debe descuidar este aspecto. Asimismo, la colaboración entre las personas que trabajan juntas debe ser armónica, afectuosa y participativa.

Finalmente la necesidad detectada como más urgente y en la que se debe intervenir es la creación de un manual de organización y procedimientos, que ayude a la organización a equilibrar las cargas de trabajo, remunerar los puestos de acuerdo a las funciones y para que todos los trabajadores dispongan de él cuando no conozcan todas las actividades que se tienen que realizar en los diferentes puestos de cada unidad administrativa.

Todo lo anterior condujo a una propuesta de desarrollo organizacional, en la que se incluye el desarrollo de personal tanto en el sentido técnico como en el afectivo, por lo que se propuso la realización de cursos generales para todo el personal y específicos para los puestos.

El desarrollo de este proyecto ayudó a que se identificaran los problemas reales que existían dentro de la PMS, lo cual fue de vital importancia para buscar las acciones que pudieran corregir dichos problemas; con base al análisis del diagnóstico realizado se hizo una propuesta de algunos cursos que ayudarán a que las necesidades de la organización se remedien.

Teniendo en cuenta que se han presentado dos estudios a nivel internacional, se considera necesario resaltar un estudio realizado en Colombia, más específicamente en COPSERVIR LTDA, Sucursal Bucaramanga en Septiembre de 2006; este estudio fue realizado en la ciudad de El Banco Magdalena por Sandra Milena Delgado auxiliar de bienestar social.

En este estudio se utilizó la misma herramienta investigativa que se aplicó en el actual proyecto de investigación, la encuesta de clima laboral creada por el departamento de gestión humana de dirección general de COPSERVIR LTDA; situación que permite vislumbrar con mayor claridad las notorias problemáticas presentadas en Barrancabermeja a nivel de clima laboral.

El objetivo del estudio realizado era conocer la percepción que tiene el Asociado de esta Zona sobre el desarrollo, funcionamiento y servicios que le brinda la Cooperativa, con el fin de identificar y analizar tanto la



repercusión de su desempeño personal y laboral, como las necesidades más importantes de valorar, replantear e implementar estrategias que conduzcan a la integración de los objetivos individuales y organizacionales; procurando generar un mejoramiento de la calidad de vida del Asociado y su grupo familiar.

Como primera medida, se convocó a reunión el personal, se dieron las indicaciones correspondientes para el diligenciamiento de la encuesta, se explicó su objetivo y la confidencialidad del instrumento de medición. Al finalizar dicha aplicación se realizó un proceso de socialización de algunas observaciones (la encuesta fue aplicada al 100% de la población).

Luego de la recolección de datos se procedió a realizar la respectiva tabulación y análisis de la información.

### **Resultados:**

#### AMBIENTE SOCIAL

##### **Relación Cooperativa - Asociado:**

El 83% de los asociados percibe que en la Cooperativa los estímulos y reconocimientos son otorgados a todos los asociados, mientras que el 17% sienten que se otorgan para algunos si y para otros no.

Para el 17% el trabajo se ve recompensado cuando los compañeros y el mismo asociado se sienten a gusto; el 8% lo ve recompensado cuando se cancela oportunamente su salario; un 42% cuando hay un reconocimiento verbal y/o escrito y el 33% cuando el jefe reconoce su labor y lo felicita.

Cuando se presentan vacantes en la Cooperativa 42% del personal siente que se tienen en cuenta los méritos, el 33% percibe que se le da oportunidad a todos los asociados; mientras que el 25% piensa que se tiene en cuenta en algunos casos.

El 17% considera que los auxilios y beneficios que se otorgan son equitativos y acorde con las necesidades de los asociados y el 42% que se otorgan a todos por igual; el 25% considera que los auxilios podrían tener mayor cobertura; el 17% percibe que en algunos casos se otorgan y en otros no.

#### **Capacitación:**

El 67% de los asociados consideran que la capacitación que se recibe en la Cooperativa está acorde con sus labores y expectativas; así como el 25% siente que está enfocada hacia las tareas que se realizan; mientras que el 8% piensan que se puede mejorar.

#### **Estabilidad Laboral:**

Al 50% de los asociados le gusta mucho su trabajo, el 25% se siente satisfecho; pero el 8% si tuviera la oportunidad cambiaria de trabajo, y el 17% no le gusta el trabajo que realiza.

El 17% no ve otro trabajo que le ayude más que el que tiene actualmente; el 8% la gustaría cambiar de trabajo y de ocupación. El 58% no le gustaría cambiar de trabajo y el 17% considera que dejaría este trabajo por otro más llamativo.

Se reconoce un alto nivel de responsabilidad en el trabajo; ya que el 42% manifiesta tener autonomía e independencia al realizar una tarea; . El 42% considera que su participación es acorde con sus funciones y el 16% que tiene poca participación en la toma de decisiones.

#### **Identidad Corporativa:**

En general los sentimientos del personal hacia la Cooperativa son de Pertenencia (58%), el 17% tiene sentimientos de agradecimiento, y el 25% de afecto.

De acuerdo con los valores y principios que promulga la Cooperativa el 83% se siente totalmente identificado y el 8% en algunos aspectos. Y un 8% no se siente identificado.

La actitud de los compañeros de trabajo es percibida como compromiso un 58%, de pertenencia un 17%, y de lealtad un 25%

En cuanto a los símbolos con los que se identifica la Cooperativa la mayoría de los asociados lo hacen por los Valores, Misión y Visión (58%), seguido del principio, bandera e himnos con un 25%; un 8% se siente identificado con un la bandera, visión y valores y con el himno, la bandera y el logo con un 9%.

#### **Relaciones Jefe - Empleado:**

En términos generales el 33% considera la actitud asumida por el Jefe inmediato en la mayoría de las ocasiones es sana; como a veces sana y justa el 42%; mientras que el 8% lo percibe en forma injusta siempre. El 17% como injusta en la mayoría de ocasiones.

El 25% describe a su jefe como un Líder, y el 17% como un amigo o compañero; el 17% como un esclavista , el 25% como un tirano y un 17% como un madre.

El 25% estimula el trabajo en equipo, el 33% considera que es una persona abierta a las sugerencias;, mientras que el 42% manifiesta que es una persona que no escucha sugerencias ni apoya al empleado.

En cuanto al concepto que tienen los compañeros sobre el Jefe es similar al propio.

#### **Relaciones con el Equipo de Trabajo:**

El más alto grado de calificación que se le da a los compañeros de trabajo es , Cooperadores con un 50%,

Excelentes el 25%, amistosos con 17%, e Indiferentes con un 8%.

El trabajo en el equipo de colaboradores es considerado como excelente el 17%, se aporta en conjunto (50%). El 33% percibe que existe acuerdo para realizar las tareas.

La calificación que dan a las relaciones entre compañeros es Excelente un 17%, Buenas el 50%, Regulares un 17%, y Aceptables el 17%.

#### **Relaciones Cooperativa - Familia:**

El 50% considera que son pocas las actividades que se programan con la familia y el 17% que la cooperativa facilita que se conozca información sobre los programas y actividades.

#### **AMBIENTE FISICO:**

El lugar donde se trabaja es considerado en términos generales como: agradable un 42%, satisfactorio un 17%, organizado un 8%, Incómodo un 33%.

De igual forma el 33% de los asociados consideran que el ambiente de trabajo en la Cooperativa es adecuado, el 21% confortable, el 33% excelente, y el 17% tenso.

El 50% considera que las herramientas con las que se cuenta para el desarrollo de sus actividades son adecuadas, el 17% piensan que se puede mejorar, el 17% las califica como

excelentes y el 8 % que son insuficientes, y un 8% afirma que no cuenta con las herramientas.

#### ELEMENTOS ORGANIZACIONALES:

El 67% considera que las políticas, normas y procedimientos de la Cooperativa son conocidas y aplicadas por todo el personal ; mientras que el 33% considera que son necesarias para el desarrollo de su trabajo.

En cuanto a los canales de comunicación el 50% los percibe como adecuados, el 8% como regulares, el 25% excelentes, y el 17% difíciles.

El 33 % del personal considera que la información se da a conocer, el 42% piensa que en ocasiones se entera y en otras no. El 17% se entera por comentarios de compañeros y un 8% se entera después de haber desarrollado las actividades.

El 25% siente que cuando se le ocurre una idea es aceptada y tomada en cuenta, el 33% no lo siente igual todas las veces, y el 8% se le dificulta su presentación a las Directivas; otro 33% no se atreve a presentarla.

#### **Conclusiones**

En cuanto al ambiente laboral en general, el personal percibe que hace falta integración entre todo el personal de los puntos de venta. Es difícil que se pueda llevar a cabo una jornada de integración entre todos por los diferentes horarios que se manejan en cada una de ellos.

En Banco 1 se presenta poca comunicación del Jefe con sus colaboradores. El personal desea que se den mas seguido este tipo de talleres para fortalecer las relaciones entre todo el personal.

En Banco 2 las relaciones son buenas, hay comunicación y apoyo entre todos los miembros del Punto de Venta.

Se recomienda realizar estas visitas periódicamente, ya que el personal manifiesta sentirse aislado.

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el presente estudio es de tipo cualitativo, exploratorio, descriptivo.

Para una mayor comprensión del lector en cada una de las tres actividades que componen este estudio, se hace la descripción correspondiente de la metodología utilizada.

### **ACTIVIDAD 1**

#### **FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL EN LA ZONA CARO DE COPSERVIR LTDA EN BARRANCA**

##### *OBJETIVO*

Definir los factores que están afectando el clima laboral, a partir de los resultados arrojados por el instrumento de medición diseñado por el departamento de gestión humana general de COPSERVIR LTDA; con el fin de diseñar acciones encaminadas a la consecución del bienestar integral de los asociados en general.

##### *JUSTIFICACIÓN*

Con el fin de entablar acciones encaminadas al mejoramiento del clima laboral, se hace necesario hacer la identificación de las variables que inciden en él negativamente; para tal fin, se han diseñado diversos



instrumentos de medición que pretenden identificar la percepción que tienen los trabajadores acerca de los diferentes aspectos que componen la organización, quienes a su vez son los encargados de determinar el clima laboral de la misma.

Desde que este tema despertó el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de

medición periódica del Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal ya que éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

#### METODOLOGÍA

*Participantes:* Fuerza de ventas de Barranca, perteneciente a la Zona CARO de COPSERVIR LTDA. 51 Hombres y mujeres cuyas edades promedio oscilan entre los 20 y los 50 años de edad; quienes se desempeñan en los cargos de mensajeros, cajeros, vendedores, subadministradores de punto de venta y administradores de punto de venta.

#### *Instrumentos:*

Encuesta de clima laboral diseñada por el área de Bienestar social, perteneciente al departamento de gestión humana general de COPSERVIR LTDA; la cual consta de 27 preguntas con las cuales se evalúan tres temas:

Ambiente social, dentro del cual se encuentran los subtemas: relación cooperativa-asociado, capacitación, estabilidad laboral, identidad corporativa, relaciones jefe-empleado, relaciones con el equipo de trabajo, y relaciones cooperativa familia.

Ambiente físico, el cual tiene como subtema el ambiente físico.

Elementos Organizacionales; dentro de este tema se encuentra el subtema elementos organizacionales.

Instrumentos de soporte:

Entrevistas de desenganche del personal de esta Zona retirado voluntariamente de la organización en los meses de Enero a Septiembre de 2008.

Entrevistas telefónicas realizadas al personal de esta Zona retirado voluntariamente de la organización en los meses de Enero a Septiembre de 2008.

*Procedimiento:*

Aplicación de la encuesta de clima laboral a la población.

Análisis de resultados

Análisis de entrevistas de desenganche (VER ANEXO 1)

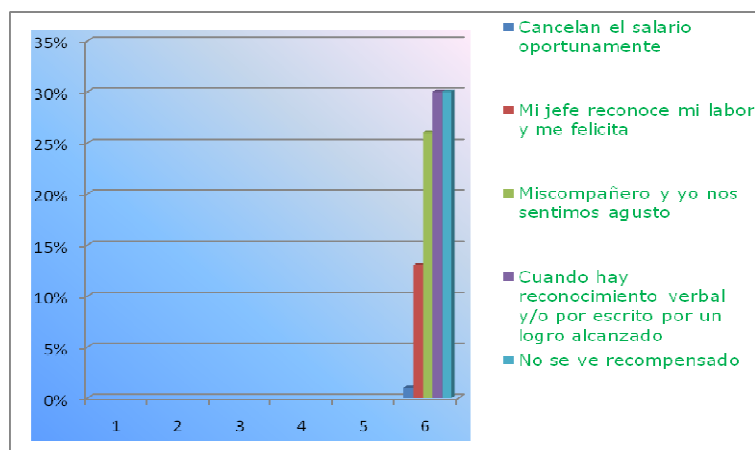
Realización de entrevistas telefónicas (VER ANEXO 2)

Informe de resultados obtenidos de la encuesta de clima, entrevistas de desenganche y entrevistas telefónicas.

*Resultados:*

TEMA: AMBIENTE SOCIAL

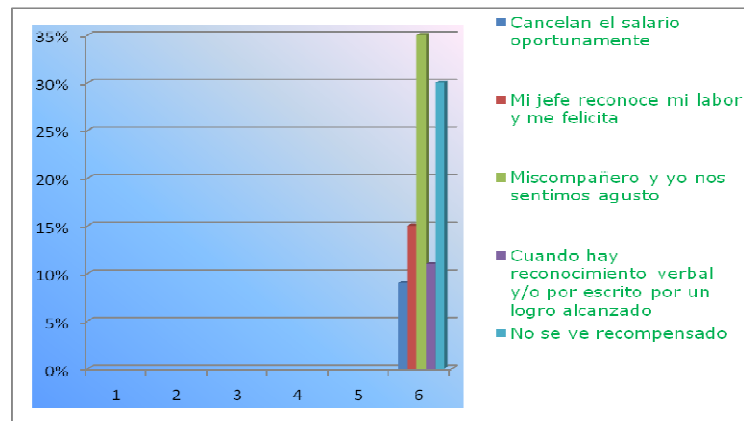
SUBTEMA: RELACIÓN COOPERATIVA-ASOCIADO



**Figura No 1: Percibe que en la cooperativa los estímulos y reconocimientos son.**

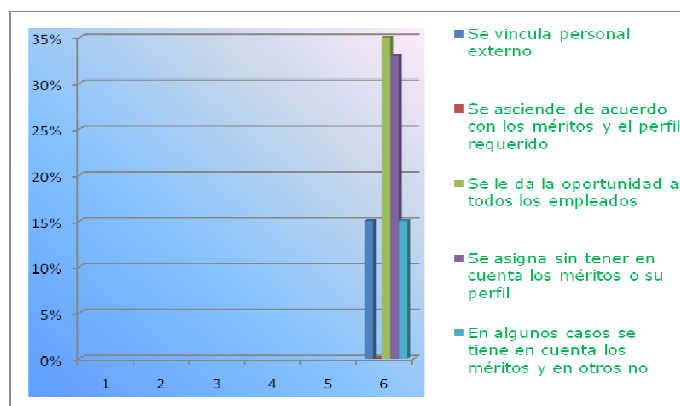
En el anterior gráfico se logra evidenciar la ambigüedad existente entre la percepción que tienen los trabajadores acerca de los estímulos y reconocimientos otorgados por la cooperativa; puesto que los dos mayores porcentajes, cada uno de ellos con un 30% se dividen entre, la no claridad en la asignación y el están claramente definidos; sin embargo al tomar el tercer mayor porcentaje, el cual demuestra que el 26% de la población considera que no se otorgan; queda demostrado que el mayor porcentaje de la población encuestada está inconforme con los estímulos y reconocimientos otorgados por la cooperativa; sin embargo, la cooperativa maneja un plan de incentivos por ventas, donde se premia al trabajador según las ventas que realice en cada quincena y a los mensajeros que no tienen esta posibilidad de ventas se les entrega un subsidio por rodamiento; situación que demuestra

el compromiso de la empresa por ofrecer a los trabajadores los beneficios, estímulos y reconocimientos que contribuyen en gran medida en su calidad de vida.



**Figura No 2: En la cooperativa mi trabajo se ve recompensado cuando.**

En el grafico anterior se logra evidenciar que el mayor porcentaje de la población encuestada está satisfecha con las recompensas otorgadas por la cooperativa; aunque en la anterior pregunta la cual hace referencia a estímulos y reconocimientos el mayor porcentaje de la población se considera insatisfecha; en esta pregunta que hace referencia específicamente a las recompensas otorgadas a los trabajadores por su labor realizada, el mayor porcentaje de la población encuestada se muestra satisfecha con las mismas.

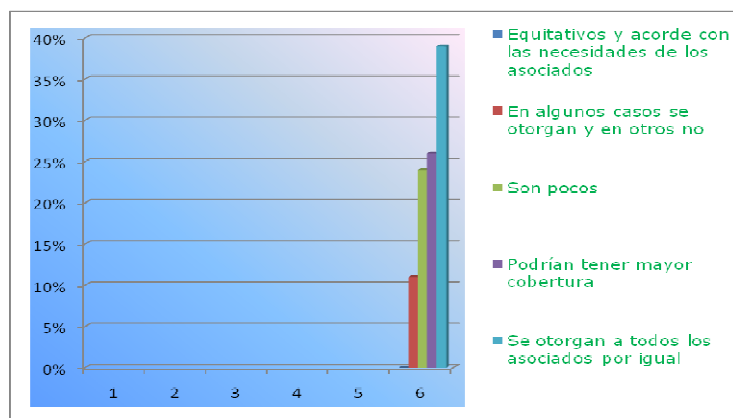


**Figura No 3: Cuando se presentan vacantes en la cooperativa usualmente.**

En el gráfico se presenta una notoria ambigüedad en la percepción que tienen los trabajadores acerca de las vacantes que se presentan en la cooperativa; puesto que la mitad de los trabajadores están conformes con las oportunidades de ascenso ofrecidas en la cooperativa; sin embargo, la otra mitad, considera totalmente lo contrario; es decir, se demuestran inconformes con dicha situación.

En este punto, cabe mencionar que la cooperativa se caracteriza por ofrecer a su personal la posibilidad de ascenso siempre y cuando el trabajador cumpla con el perfil requerido por el cargo, el cual se encuentra estipulado en el manual de funciones. Aproximadamente el 70% de las vacantes presentadas en la cooperativa son cubiertas con personal interno, esto se ve reflejado por ejemplo en los puntos de venta, donde para poder llegar a ser subjefe debe ser

vendedor y llevar por lo menos un año desempeñándose en el cargo; lo mismo para llegar a ser jefe debe ser subjefe de punto de venta; además se debe demostrar un adecuado cumplimiento en ventas, un excelente comportamiento y tener la formación requerida por el perfil de cada cargo; por lo tanto, queda demostrado de esta manera que la empresa si otorga el beneficio de ascenso a sus trabajadores.

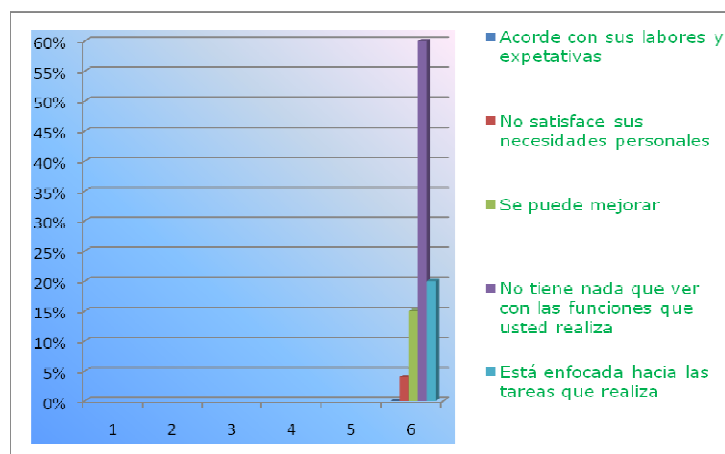


**Figura No 4: Considera que los auxilios y beneficios que otorga la cooperativa son.**

En esta premisa logra evidenciarse que los trabajadores consideran que los auxilios y beneficios otorgados por la cooperativa podrían ser mejores para los trabajadores; sin embargo, en este punto cabe traer a colación el resultado de la encuesta de satisfacción aplicada en toda la sucursal en Enero del presente año, en la cual quedó demostrado que la única zona de la sucursal que se mostró inconforme con las actividades, auxilios, reconocimientos y beneficios otorgados

por la cooperativa a todos sus asociados fue la zona CARO, zona a la que pertenece la ciudad de Barrancabermeja, ciudad donde fue realizado el presente proyecto de investigación; puesto que fue la única zona que en cada uno de los ítems de esta encuesta de satisfacción obtuvo un porcentaje no superior a 65%, mientras que las demás zonas de la sucursal mantuvieron sus porcentajes por encima de este valor a lo largo de toda la encuesta.

#### SUBTEMA: CAPACITACIÓN



**Figura No 5: La capacitación que recibe en la cooperativa es.**

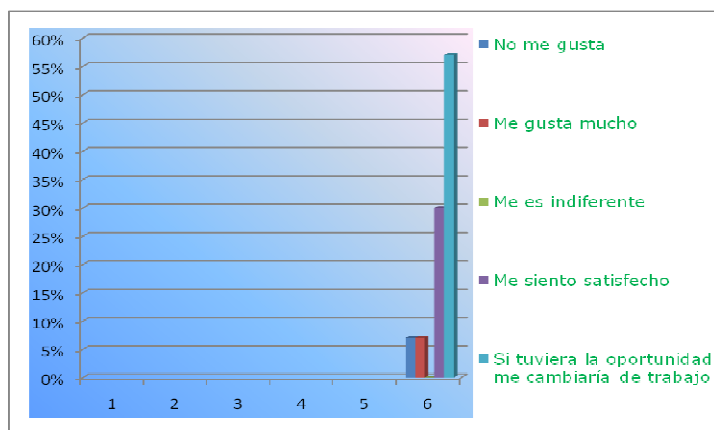
En el gráfico, logra evidenciarse que el mayor porcentaje de la población encuestada considera que la capacitación ofrecida por la cooperativa podría manejarse de una mejor manera, enfocándola más a las funciones específicas desempeñadas por cada cargo.



En este punto, cabe resaltar que el área de selección y desarrollo es la encargada de realizar la capacitación al personal de la cooperativa; en el momento que una persona ingresa a laborar se le realiza la inducción general, en la cual participa el gerente, y cada uno de los directores de los departamentos que conforman la cooperativa y son ellos los encargados de enseñarles la dinámica empresarial y las funciones desempeñadas por cada departamento.

Así mismo, para cada cargo, se realiza una inducción específica, donde se les indica a los trabajadores las funciones, los compromisos y los deberes que deben desempeñar en el cargo.

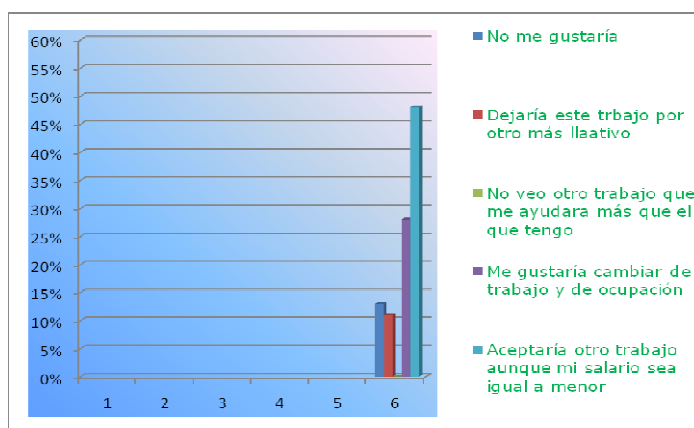
#### SUBTEMA: ESTABILIDAD LABORAL



**Figura No 6: ¿Le gusta su trabajo?**

El anterior gráfico demuestra que el mayor porcentaje de la población encuestada no se siente a gusto en su trabajo, y si tuviera la oportunidad lo cambiaría por otro.

Este es uno de los aspectos más preocupantes que dejó evidenciar la encuesta; el grupo gerencial (gerencia y jefes de departamento) al momento de revisar el informe de clima laboral Barranca 2008, realizó una serie de comités donde se debatieron estos aspectos y así mismo se propusieron una serie de actividades para eliminar las problemáticas presentadas en los puntos de venta de esta ciudad; dichas actividades serán mencionadas en las conclusiones del presente informe.

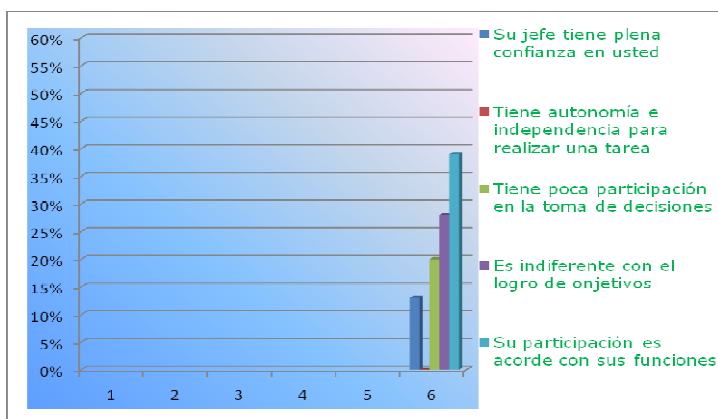


**Figura No 7: Su pensamiento acerca de un cambio de trabajo es:**

En el gráfico anterior se logra evidenciar una marcada inconformidad de los trabajadores hacia su trabajo; puesto

que consideran que un cambio de trabajo sería la mejor opción así su salario fuera menor o igual al devengado actualmente.

Nuevamente se demuestra la marcada inconformidad de los trabajadores de los puntos de venta de esta ciudad. Con el objetivo de mejorar estas percepciones de los trabajadores, es que se ha diseñado el plan de intervención el cual a su vez estará reforzado por las actividades planeadas por grupo gerencial, obteniendo de esta manera un mayor impacto en los trabajadores.



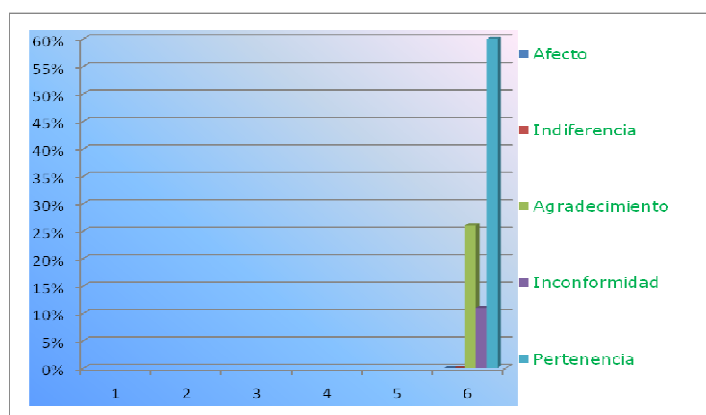
**Figura No 8: ¿Cómo califica su nivel de responsabilidad?.**

Teniendo en cuenta los resultados demostrados en la gráfica, se puede inferir que la mayor parte de la población encuestada considera que la responsabilidad delegada no es suficiente y además es indiferente del logro de objetivos.

En COPSERVIR LTDA, se implementa el modelo de gestión por competencias, en el cual se tienen claramente definidas

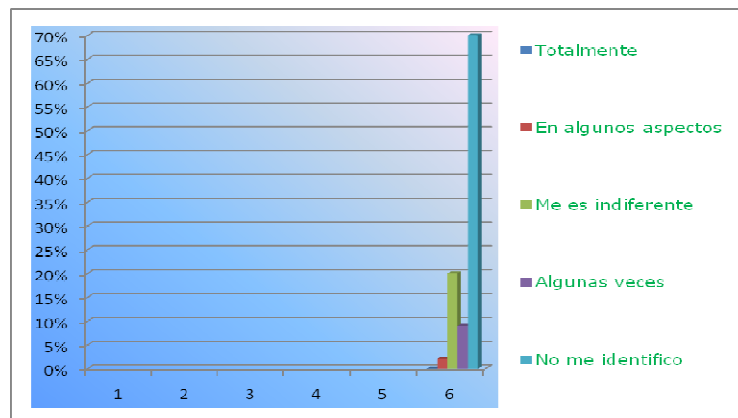
las funciones que se deben desempeñar en cada cargo; por tal motivo, las responsabilidades de cada trabajador son acordes al cargo en el cual se está desempeñando al interior de la cooperativa y a los objetivos que debe cumplir en el mismo.

#### SUBTEMA: IDENTIDAD CORPORATIVA



**Figura No 9: Sus sentimientos hacia la cooperativa son de.**

Teniendo en cuenta los resultados del gráfico anterior, se logra evidenciar que los trabajadores se sienten parte activa de la cooperativa y están gratamente agradecidos con la misma. Sin embargo, en este aspecto cabe traer a colación los resultados de preguntas anteriores donde los trabajadores demuestran su inconformidad hacia la cooperativa, dejando por sentado la ambigüedad presentada constantemente a lo largo de esta encuesta.

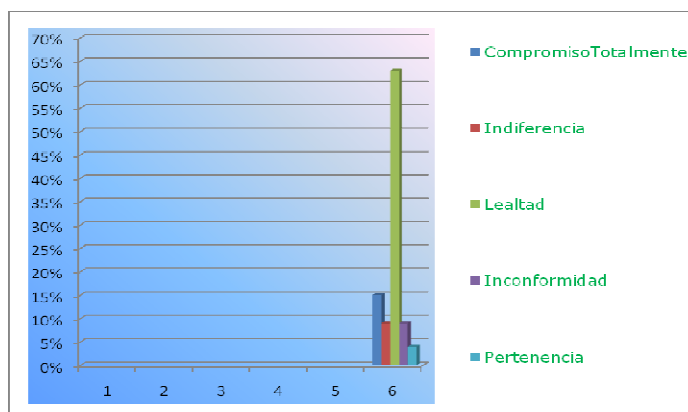


**Figura No 10: Se identifica con los valores y principios que promulga la cooperativa.**

El grafico anterior logra demostrar que los trabajadores no se sienten identificados con los valores y principios cooperativos, así mismo los consideran indiferentes y ajenos a los de sí mismos.

COPSERVIR LTDA, es una cooperativa que promulga constantemente tanto sus valores institucionales como los valores cooperativos; así mismo, en cada una de las reuniones o actos solemnes que frecuentemente se realizan, se entonan los himnos del cooperativismo y de COPSERVIR; se elevan así mismo las banderas de Colombia y del cooperativismo. Aunque la visión institucional se debe modificar, pues la que se encuentra actualmente ya se cumplió, los trabajadores son conocedores que para la empresa todos los elementos que la identifican están orientados al cumplimiento de logros organizacionales, pero a su vez le dan una gran importancia a las familias y al bienestar integral del trabajador, como se

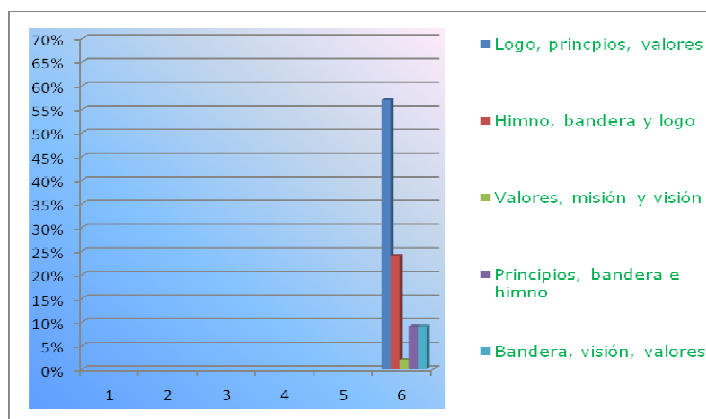
logra evidenciar en la descripción institucional del presente informe.



**Figura No 11: Percibo que la actitud de mis compañeros de trabajo hacia la cooperativa es.**

El grafico anterior demuestra que la percepción de los trabajadores acerca de la actitud que tienen sus compañeros hacia la cooperativa es positiva, puesto que la mayor parte de la población coincide en que son leales y comprometidos con la misma.

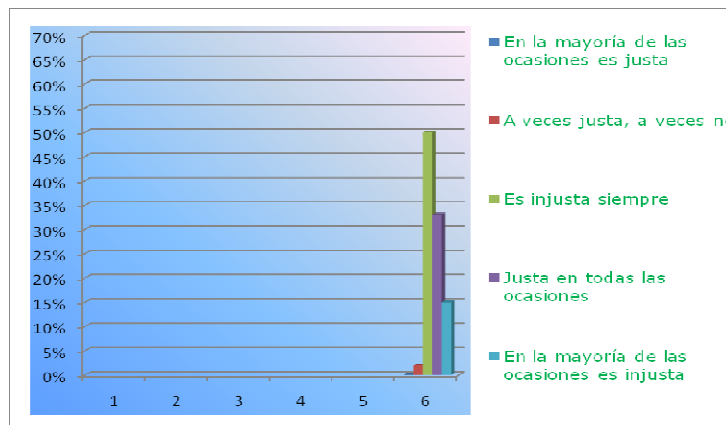
En este punto se logra demostrar que el mayor porcentaje de los trabajadores consideran que sus compañeros de trabajo son leales y comprometidos con la cooperativa; sin embargo, si se traen a colación respuestas anteriores, se logra evidenciar que los trabajadores están inconformes con su propio trabajo, ya que si se les presentara la oportunidad de un nuevo trabajo así fuera por menos salario se irían de la cooperativa.



**Figura No 12: A la cooperativa la identifico por los siguientes símbolos.**

En el gráfico anterior logra evidenciarse que los símbolos con los cuales los trabajadores identifican la cooperativa son el logo, los principios y los valores; seguidos por el himno, la bandera y el logo; sin embargo, en la pregunta 10 los trabajadores afirman que no se sienten identificados con los valores y principios cooperativos, así mismo los consideran indiferentes y ajenos a los de sí mismos.

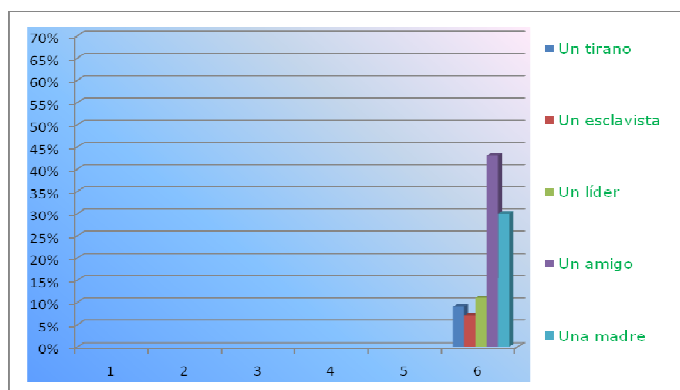
SUBTEMA: RELACIONES JEFE-EMPLEADO



**Figura No 13: La actitud asumida por su jefe inmediato es.**

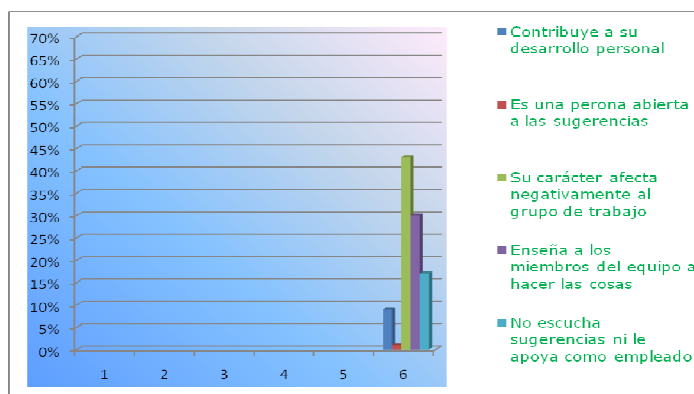
En el anterior gráfico logra evidenciarse que los trabajadores consideran que la actitud asumida por su jefe inmediato es injusta; este aspecto fue confirmado tanto en las entrevistas de desenganche (67%) como en las entrevistas telefónicas (100%) realizadas al personal retirado voluntariamente de la organización en los meses de Enero a Agosto de 2008; pues, los sujetos entrevistados confirmaron que la mayoría de los jefes de los puntos de venta de esta ciudad asumen su liderazgo y posición de mando negativamente; por tal motivo esta es una de las problemáticas más latentes que deben ser intervenidas.





**Figura No 14: Con cuál de estas imágenes describe a su jefe.**

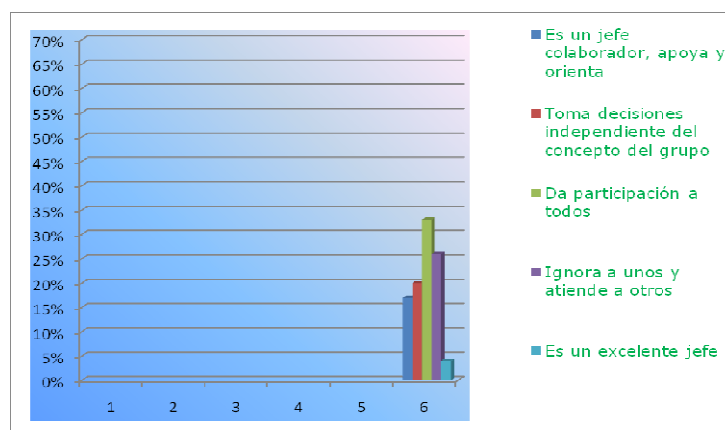
El gráfico anterior demuestra que el mayor porcentaje de la población encuestada identifica a sus jefes con la imagen de un amigo y/o una madre; teniendo en cuenta las respuestas de la pregunta anterior, logra evidenciarse nuevamente una discrepancia notable en la percepción que tienen los trabajadores acerca de su jefe inmediato, pues mientras en esta premisa expresan sentimientos de afecto, en la anterior aseguran que la actitud de su jefe inmediato es injusta.



**Figura No 15: El concepto que tiene usted de su jefe inmediato es.**

En la gráfica anterior logra evidenciarse que el mayor porcentaje de la población encuestada considera que su jefe inmediato no potencializa la consecución de resultados positivos para la cooperativa, pues consideran que su carácter afecta negativamente al grupo.

En este aspecto logra confirmarse nuevamente el resultado de las entrevistas de desenganche y las entrevistas telefónicas, donde quedó claramente evidenciado que el mayor porcentaje de la población entrevistada (80%) se retiró voluntariamente de la organización por problemas o discrepancias de opinión con su jefe inmediato



**Figura No 16: El concepto que tienen sus compañeros acerca de su jefe es.**

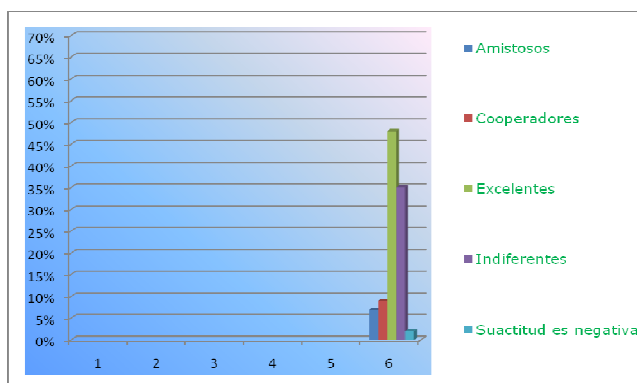
En el anterior gráfico se logra identificar que el mayor porcentaje de la población encuestada considera que sus

compañeros de trabajo creen que el jefe inmediato apoya a la mayor parte de los empleados, teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas de desenganche y las entrevistas telefónicas; se logra contrastar que tanto en estas dos herramientas como en la encuesta de medición de clima laboral, los trabajadores consideran que los jefes de los diferentes puntos de venta de esta ciudad apoyan a ciertos empleados e ignoran a otros; es decir, según las entrevistas los jefes de punto de venta, siempre apoyan a los vendedores; mientras que a los cajeros y a los mensajeros los sobrecargan con trabajo, y no les respetan sus horarios laborales.

En lo referente al horario laboral, el 100% de los entrevistados telefónicamente y el 50% de las entrevistas de desenganche, demuestran una inconformidad notoria en este aspecto; pues aseguran que la carga horaria sobrepasa los límites legales estipulados en el código sustantivo de trabajo Art. 161, donde se estipula que la duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana. Así mismo, en el Art. 179 del CST, se menciona que el trabajo en domingos y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas. Dentro de las observaciones en común de las

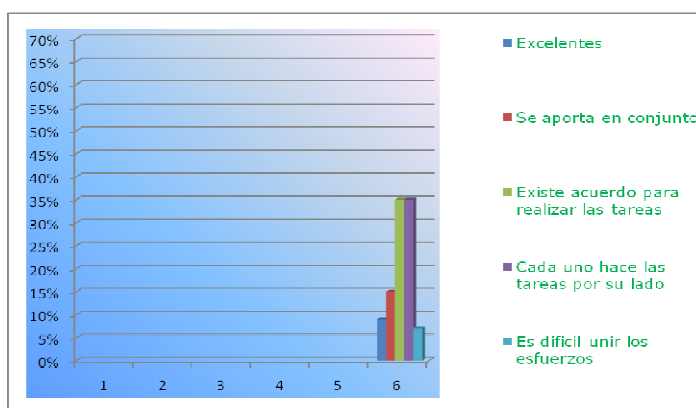
diversas herramientas investigativas utilizadas, se encuentra que muchos de los trabajadores deben laborar el día domingo por más de 8 horas y entre semana el tiempo laborado también excede al estipulado legalmente. Además cuando se presenta una incapacidad, los trabajadores del punto de venta deben doblar su día laboral para suplir la vacante temporal, situación que infringe toda ley benefactora del trabajador; así mismo las (os) cajeras (os) no tienen implementado un programa de pausas activas, que minimice el riesgo ergonómico al que están expuestos diariamente. Todas estas situaciones mencionadas potencializan la irritabilidad en los trabajadores, contribuyendo en gran medida al desencadenamiento de una enfermedad profesional causada por estrés laboral, así como a la generación de un sinnúmero de riesgos psicosociales que no están siendo intervenidos y que traerían consecuencias nefastas para la vida del trabajador así como para el clima laboral de la cooperativa en general.

SUBTEMA: RELACIONES CON EL EQUIPO DE TRABAJO



**Figura No 17: Considera que la mayoría de sus compañeros de trabajo son.**

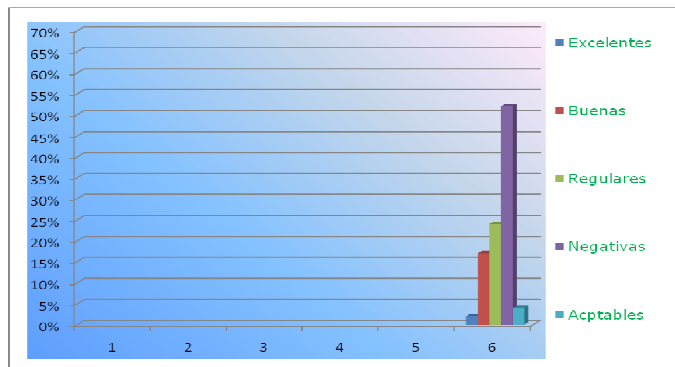
En el gráfico anterior se logra inferir que el mayor porcentaje de la población encuestada considera que las relaciones entre compañeros de trabajo son consideradas como adecuadas y cordiales.



**Figura No 18: El trabajo en el equipo de colaboradores es.**

En el anterior gráfico se logra identificar que el mayor porcentaje de la población encuestada considera que el trabajo en equipo es justo y equitativo, puesto que existe

acuerdo para realizar las tareas y además se aporta en conjunto.



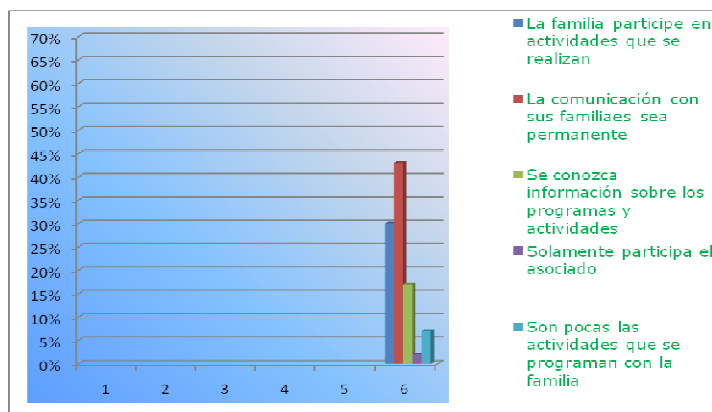
**Figura No 19: Las relaciones entre sus compañeros de trabajo son percibidas como.**

En el gráfico anterior logra inferirse que el mayor porcentaje de la población encuestada considera que las relaciones entre compañeros de trabajo son percibidas como inadecuadas y no corresponden a lo que comunmente se demonina como un grupo de trabajo ideal; sin embargo, retomando los resultados arrojados en las dos anteriores preguntas, donde se demuestra que los trabajadores perciben el grupo de trabajo como adecuado, cordial y justo; queda demostrada una vez más la ambigüedad persistente en la percepción de los trabajadores a lo largo de la encuesta.

Sin embargo, en este punto cabe traer a colación los resultados de las entrevistas telefónicas y de desenganche donde se demuestra que uno de los aspectos más importantes es el manejo inadecuado que se le está dando a las relaciones

interpersonales, donde entra a formar parte activa el manejo de la comunicación asertiva, el respeto entre compañeros de trabajo, la prudencia en el manejo de los asuntos (problemas) personales; tanto en las entrevistas telefónicas (100%), como en las entrevistas de desenganche (50%), este tipo de situaciones fue una inconformidad constante por parte de los trabajadores; puesto que ellos consideran que los aspectos en mención no son manejados de una manera adecuada y por el contrario, son estas situaciones las que están favoreciendo el desencadenamiento de un inadecuado clima laboral en los diferentes PDV.

#### SUBTEMA: RELACIONES COOPERATIVA-FAMILIA



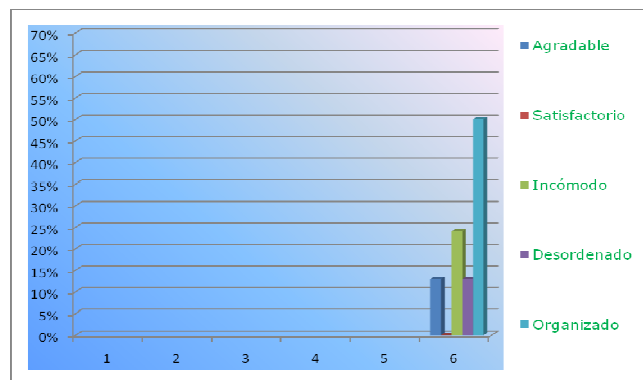
**Figura No 20: La cooperativa facilita que.**

En el anterior gráfico logra determinarse que el mayor porcentaje de la población encuestada valora en gran medida la participación que la cooperativa otorga a las familias de

sus asociados, no solo en las actividades realizadas, sino también en el mantenimiento y/mejoramiento de los vínculos familiares.

TEMA: AMBIENTE FÍSICO

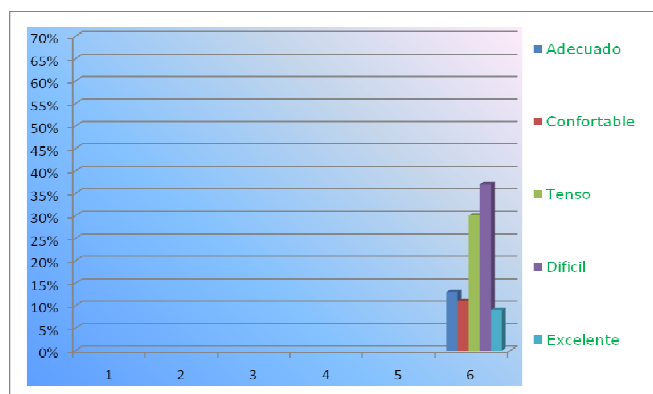
SUBTEMA: AMBIENTE FÍSICO



**Figura No 21: El lugar donde trabaja es.**

Teniendo en cuenta los resultados presentados en el anterior gráfico, se logra determinar que el mayor porcentaje de la población encuestada considera que el lugar de trabajo es óptimo para el desempeño eficaz de sus funciones laborales.

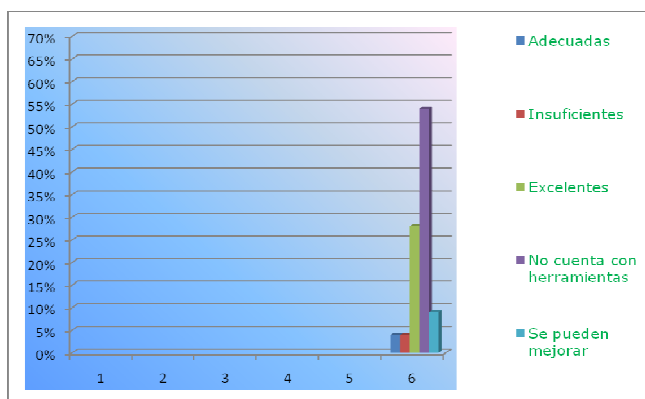




**Figura No 22: El ambiente de trabajo en la cooperativa es.**

El gráfico anterior demuestra que los trabajadores consideran que el ambiente laboral es inadecuado, situación que dificulta la consecución de resultados esperados por la cooperativa en general. En esta premisa, queda demostrada la inminente necesidad de diseñar acciones encaminadas a la minimización y posible resolución de los factores intervinientes en el clima laboral.

En este aspecto, queda demostrado que todas las inconformidades presentadas a lo largo de la encuesta y de las entrevistas realizadas están interfiriendo en la consecución de un clima laboral óptimo que favorezca el desempeño de cada trabajador, su bienestar integral y por supuesto el logro de objetivos y metas organizacionales.

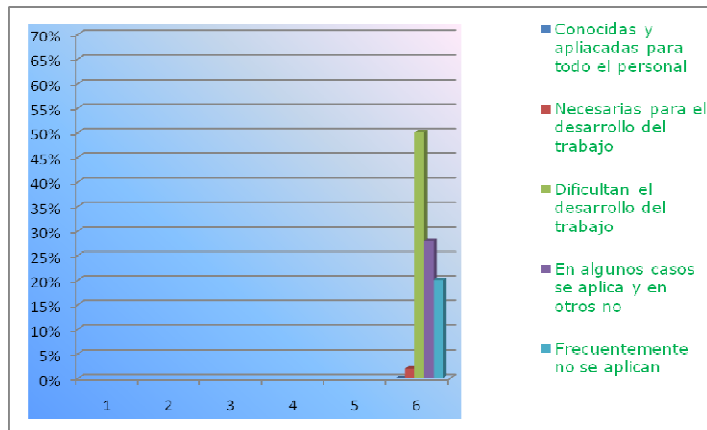


**Figura No 23: Considera que las herramientas con que usted cuenta para el desarrollo de sus actividades son.**

En el anterior gráfico logra evidenciarse que el mayor porcentaje de la población encuestada considera que no se ofrecen las herramientas adecuadas para el desarrollo eficaz de sus labores diarias; sin embargo, siendo Drogas LA REBAJA la cadena de droguerías más grande del país, se hace necesario mencionar que cada uno de los puntos de venta que la conforman, cuentan con las herramientas necesarias (inyectología, estantería organizada según fines mercaderistas e higiénicos, sanitarios, computadores, registradores de precios, correo interno..) para el desarrollo adecuado de las funciones de cada uno de los cargos que allí funcionan.

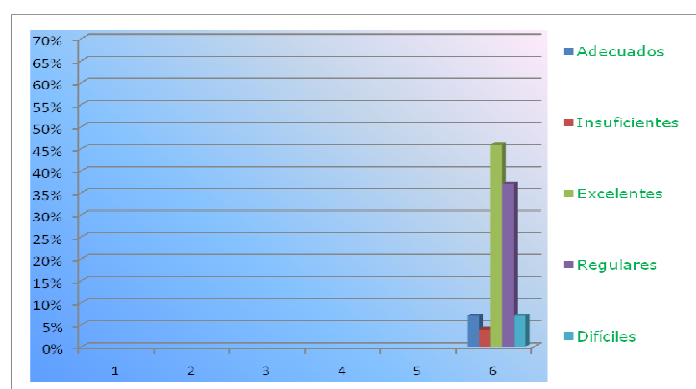
TEMA: ELEMENTOS ORGANIZACIONALES

SUBTEMA: ELEMENTOS ORGANIZACIONALES



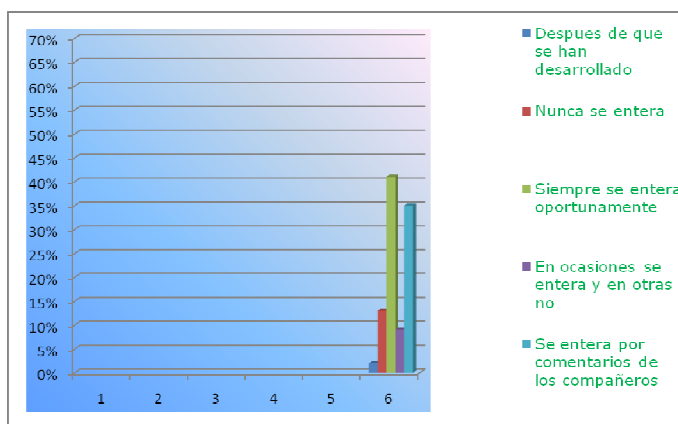
**Figura No 24: Considera que las políticas, normas, y procedimientos de la cooperativa son.**

En el gráfico logra evidenciarse que el mayor porcentaje de la población encuestada se muestra inconforme con las políticas, normas, y procedimientos llevados a cabo en la cooperativa, pues consideran que los mismos dificultan el desarrollo del trabajo, además de considerar que en algunos casos se aplican y en otros no.



**Figura No 25: Considera que los canales de comunicación con el personal son.**

El gráfico anterior demuestra que el mayor porcentaje de la población encuestada considera que los canales de comunicación propician un adecuado entendimiento a nivel laboral, pues los trabajadores consideran que estos son excelentes; Sin embargo, tanto en las entrevistas telefónicas (100%) como en las entrevistas de desenganche (50%), una constante fue la inconformidad por el tipo de comunicación manejado en los diferentes puntos de venta; pues la falta de comunicación asertiva entre pares y jefe-empleado influyó notoriamente en el retiro voluntario de las personas entrevistadas.

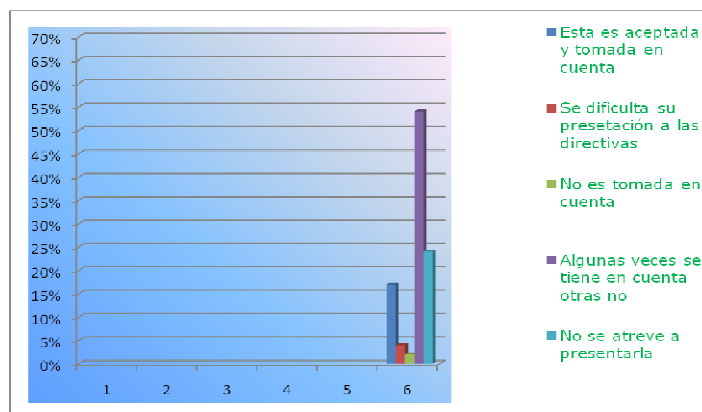


**Figura No 26: La información sobre los diferentes programas y actividades de la cooperativa llegan.**

En el gráfico logra identificarse que el mayor porcentaje de la población encuestada considera que en la mayoría de los

casos la información no llega oportunamente y cuando llega es a través de terceros.

En este punto, cabe mencionar que la información es manejada a nivel gerencial y directivo, y son ellos los encargados de comunicar a los demás trabajadores las decisiones y comunicados que se emitan; por tal motivo en esta ciudad la persona encargada de hacer llegar dicha información oportunamente a todos los trabajadores por igual es el director de zona; sin embargo, finalizando el año 2008 todos los puntos de venta cuentan con el servicio de correo interno, el cual facilita el envío de información a cada punto de venta sin necesidad de intermediarios.



**Figura No 27: Cuando se le ocurre una idea o sugerencia.**

En el anterior gráfico logra identificarse que la mayor parte de la población encuestada considera que en algunos casos se tiene en cuenta las sugerencias y en otros no; sin

embargo el otro índice de porcentaje que representa un gran número de la población respondió que no se atreve a presentarlas.

En este punto, se resaltaré una de las funciones que cumplen los diferentes directores de departamento, pues periódicamente ellos están realizando una serie de visitas a los diferentes puntos de venta, donde además de verificar que las cosas estén en orden, ofrecen a los trabajadores un espacio para escuchar sus inquietudes y sugerencias en privado; situación que evidencia el compromiso a nivel gerencial con las diversas necesidades de los trabajadores.

## **ACTIVIDAD 2**

### **PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA MINIMIZACIÓN Y RESOLUCIÓN DE LOS FACTORES DEFINIDOS COMO LOS MÁS CRÍTICOS DEL CLIMA LABORAL**

#### *OBJETIVO*

Diseñar un plan de intervención que propenda por la minimización y resolución de los factores definidos como los más críticos del clima laboral.

#### **JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo y crecimiento de los individuos que conforman la organización es estratégicamente importante para

la misma, observando esta necesidad, las empresas buscan motivar a sus colaboradores por medio de planes que apuntan a la mejora de sus condiciones de vida laboral y/o personal, haciendo que las relaciones interpersonales se optimicen, fijando metas alcanzables que permitan aportar lo mejor de cada uno, facilitando una formación que evite la obsolescencia profesional. Lo que se debe buscar es que los empleados se encuentren a gusto y sean capaces de solucionar sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más complejas (Suárez, J. 2006).

La motivación del personal hacia los objetivos de la empresa es fundamental para alcanzar el éxito. Cuando los trabajadores realizan sus funciones desmotivados, lo manifiestan de diferentes formas, una de ellas es que no tienen deseos de volver a su lugar de trabajo, ya sea mediante el absentismo, entrar "algo" tarde, pérdidas de tiempo injustificadas. En estas condiciones su rendimiento será deficiente, lo cual generará más desmotivación dentro del grupo de trabajo.

Según Jiménez, D (2004) Cada individuo es único y el líder debe atender a cada individualidad y el ambiente propicio para que emerja la motivación interior. Con una adecuada motivación y como consecuencia de un buen clima laboral se logrará aumentar la productividad. Todos los

líderes en este principio de siglo se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación, ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal.

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Es un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento, un sentimiento que determina el continuar o cesar una actividad. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o la imposibilidad de conseguirlo (Jiménez, D. 2004).

El ser humano busca el placer y evita el dolor. Conocer cuales son las tareas con las que se disfruta y las vivencias que no se desea experimentar, permitirá interpretar las actividades positivas y establecer mecanismos de protección ante las negativas.

Según Vera, D (1999) El ser humano necesita cierta medida de control. Quien desee motivarse en el desempeño de una tarea, incrementará los elementos de esa tarea que están



bajo el control de los demás, incrementando su poder, su autoridad o su capacidad sobre esa cuestión. Evitará siempre el caos, la burocracia y el desorden.

El ser humano necesita sentir que contribuye. Es altamente estimulante el identificar de qué manera lo que se hace tiene un impacto positivo sobre otros.

#### METODOLOGÍA:

Presentación de resultados de la encuesta de clima laboral a la población encuestada

Capacitación sobre el manejo adecuado del liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación asertiva; factores puntuados como los más críticos del clima laboral.

Evaluación del impacto de las estrategias utilizadas para la minimización de las problemáticas intervinientes en el clima laboral

#### Resultados:

##### **Presentación de resultados de la encuesta de clima laboral a la población encuestada**

La presentación de resultados se realizó a través de una presentación en Power Point, donde se les mostró a los trabajadores los resultados obtenidos en cada uno de los

ítems de la encuesta. Para una mayor comprensión, el análisis de resultados de dicha presentación se realizará teniendo en cuenta los temas y subtemas en que se encuentra dividida la encuesta de medición de clima laboral.

*Tema: Ambiente Social*

*Subtema: Relación cooperativa-asociado*

En este aspecto, los trabajadores concuerdan con los resultados demostrados; aseguran que los estímulos, reconocimientos y beneficios otorgados por la cooperativa podrían tener una mayor cobertura; es decir, deberían entregarse a todos los asociados por igual.

En lo referente a las vacantes que se presentan en la cooperativa, aseguran que en algunos casos se tiene en cuenta al personal, pero en otros no; sin embargo, reconocen que en COPSERVIR LTDA, un gran porcentaje de la población tiene posibilidades de ascenso y que la cooperativa tiene en cuenta a sus trabajadores cuando se presentan vacantes.

*Subtema: Capacitación*

En este aspecto, los trabajadores concordaron que la capacitación podría mejorar; sin embargo reconocieron que reciben las inducciones general y específica al ingresar a la cooperativa y el capacitador de la empresa constantemente ofrece este servicio sobre temas de interés como seguridad

social, salud ocupacional y capacitaciones específicas para vendedores.

*Subtema: Estabilidad Laboral*

En el aspecto referente a la inconformidad que sienten en su trabajo y la posibilidad de un cambio de trabajo aunque su salario fuese menor, respondieron que la sobrecarga laboral es la principal responsable de este sentimiento, pues las jornadas de trabajo se vuelven extenuantes y agotadoras; además tampoco se ve reconocido tal esfuerzo.

*Subtema: Identidad Corporativa*

Los trabajadores identificaron que en todas las reuniones realizadas en la cooperativa, se entonan los himnos del cooperativismo y de COPSERVIR, además se izan las banderas de Colombia y del cooperativismo; situación que sugiere una identidad bien estructurada y promulgada por toda la cooperativa, queriendo hacer parte activa a los trabajadores de esta identidad organizacional; sin embargo, aseguran que sus objetivos personales no se ven cumplidos por los organizacionales, puesto que estos están dirigidos básicamente hacia el crecimiento de la cooperativa, mientras que los suyos están dirigidos a su crecimiento tanto personal como familiar.

*Subtema: Relaciones jefe-empleado*

En este aspecto aseguran que algunos de los jefes no tienen un manejo adecuado del liderazgo; además certifican que estos tienen preferencias por los trabajadores según la jerarquía del cargo; es decir en este punto las personas más vulnerables son los mensajeros y los cajeros, puesto que se sienten en desventaja frente a sus compañeros vendedores; pues estos reciben incentivos por ventas, mientras que los dos cargos mencionados (mensajeros y cajeros) carecen de dicho beneficio.

Por otro lado, aseguran que la comunicación con algunos jefes de punto de venta es poco asertiva, pues estos no utilizan un lenguaje cordial y acorde a su cargo, situación que genera roces y conflictos internos en el trabajo.

*Subtema: Relaciones con el equipo de trabajo*

En este aspecto, se mostraron menos elocuentes que en las anteriores premisas, este comportamiento puede deberse a la presencia de sus compañeros de trabajo en el lugar; sin embargo, lograron identificar que sería favorable para el establecimiento de un adecuado clima laboral que se manejara este aspecto; es decir, que se dirigieran acciones

encaminadas a la potencialización de las relaciones interpersonales en los diferentes puntos de venta.

*Subtema: Relaciones Cooperativa-Familia*

En este aspecto, lograron reconocer que la cooperativa ofrece a sus asociados la ventaja de vincular a sus familias en diversas actividades que allí se programan; aseguran que estas actividades ayudan en gran medida a la unión familiar y al establecimiento de vínculos afectivos favorables entre los miembros de sus familias; además consideran que sus familias se sienten parte activa de su trabajo y por tal motivo no se presentan disputas por el mismo.

*Tema: Ambiente Físico*

*Subtema: Ambiente Físico*

En este aspecto demostraron que no están de acuerdo con los resultados arrojados en la encuesta de clima laboral; pues consideran que la cooperativa otorga las herramientas necesarias para el desarrollo adecuado del trabajo; además aseguran que las instalaciones están dotadas con la mercancía suficiente, la cual se encuentra bajo los estándares de salubridad requeridos; así como la distribución en la estantería está regida por principios mercaderistas que potencializan las ventas.

*Tema: Elementos Organizacionales*

*Subtema: Elementos Organizacionales*

En este aspecto consideran que las normas y procedimientos de la cooperativa no facilitan el cumplimiento de objetivos; pues consideran que para que una buena idea o sugerencia que ellos propongan sea puesta en marcha, la demora en revisión y aceptación impiden que la cooperativa tenga un mayor crecimiento.

Además, aseguran que la información no llega oportunamente a los puntos de venta, consideran que se han perdido de actividades realizadas en la cooperativa por dicha demora; proponen que sean los jefes los directamente encargados de suministrar la información en cada uno de los puntos de venta, sin que designen dicha responsabilidad en otras personas.

**Capacitación sobre el manejo adecuado del liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación asertiva; factores puntuados como los más críticos del clima laboral**

Esta fase de la actividad fue manejada a través de un taller teórico-práctico (VER ANEXO 3), sobre el manejo adecuado del liderazgo, las relaciones interpersonales y la

comunicación asertiva; factores puntuados como los intervinientes en el clima laboral.

Este taller permitió que a través de la experiencia personal se le demuestre a los jefes y subjefes de los puntos de venta el método que están utilizando para liderar, manejar las relaciones interpersonales y manejar la comunicación asertiva; y que así mismo logren determinar si su metodología favorece o por el contrario entorpece el adecuado establecimiento de dichos aspectos en los sitios de trabajo.

En la sesión plenaria los jefes y subjefes admitieron que el manejo asertivo de la comunicación favorece en gran medida el trabajo en equipo, por ende beneficia el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales; así mismo reconocieron que un buen líder es aquel que conjuga estos aspectos y los pone en práctica; puesto que un líder no es el que manda sino el que guía asertivamente.

Por otro lado cada uno de ellos debía reconocer un error en cada uno de estos tres aspectos y escribirlos en un papel; para cada uno de los errores debían proponer una manera de modificar dicha conducta. Una vez que todos terminaron de escribir sus errores y sus propuestas, las leyeron frente a sus demás compañeros y se comprometieron a cumplir dichas propuestas. En esta parte de la actividad, los participantes se mostraron respetuosos en las intervenciones de sus

compañeros; aunque en un primer momento nadie quería empezar leyendo sus errores y sus propuestas, al final la actividad terminó siendo muy enriquecedora para todos los asistentes, puesto que el compartir en grupo dicha experiencia facilitó que todos se expresaran sin temor a la recriminación.

Por último se le entregó a cada uno de los asistentes un folleto explicativo con información sobre métodos de relajación, ya que está comprobado que el estrés es uno de los principales factores intervinientes en el adecuado manejo de los tres aspectos que se abordaron en el presente taller (comunicación asertiva, liderazgo, relaciones interpersonales).

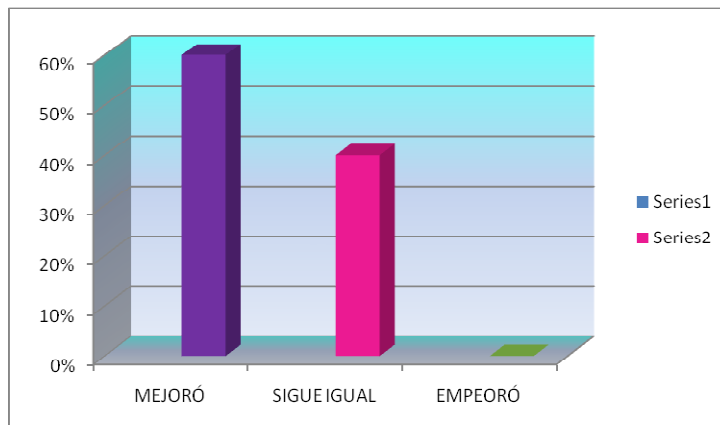
### **Evaluación del impacto de las estrategias utilizadas para la minimización de las problemáticas intervinientes en el clima laboral**

Para la presente fase se diseñó un formato que permitió identificar el impacto que tuvo la intervención realizada sobre liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación asertiva. (VER ANEXO 4).

A continuación se presentarán los resultados obtenidos en cada una de las premisas.

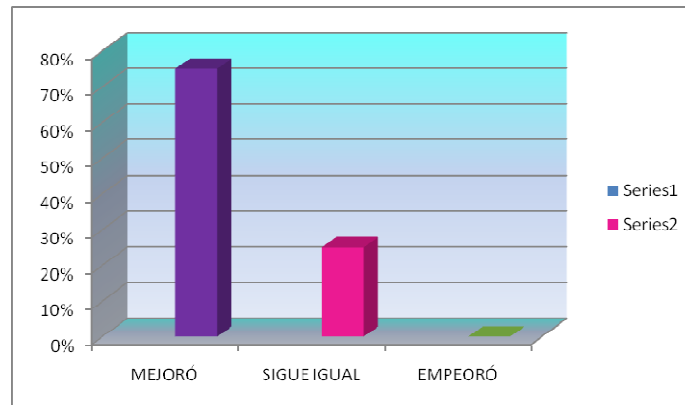


### Relación Jefe-Empleado:



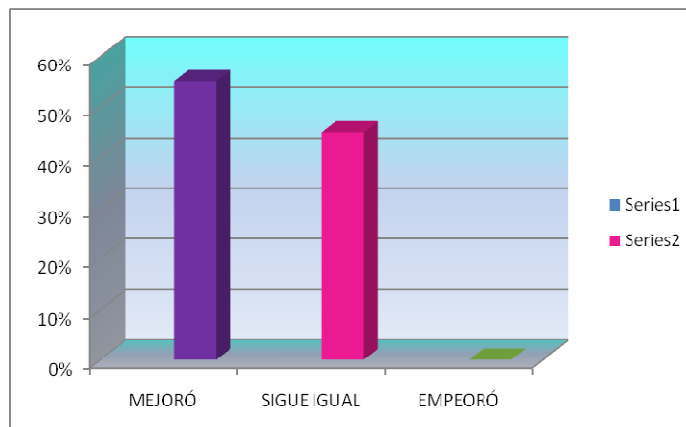
**Figura No 1: considera que el liderazgo ejercido por su jefe inmediato.**

En la anterior gráfica se logra identificar que el mayor porcentaje de la población encuestada, representada en un 60%, considera que el liderazgo ejercido por el jefe inmediato ha mejorado; demostrando de esta manera que la intervención realizada tubo un impacto representativo no solo en los jefes y subjefes quienes recibieron directamente la capacitación, sino en los demás empleados quienes se ven positivamente influenciados por la misma.



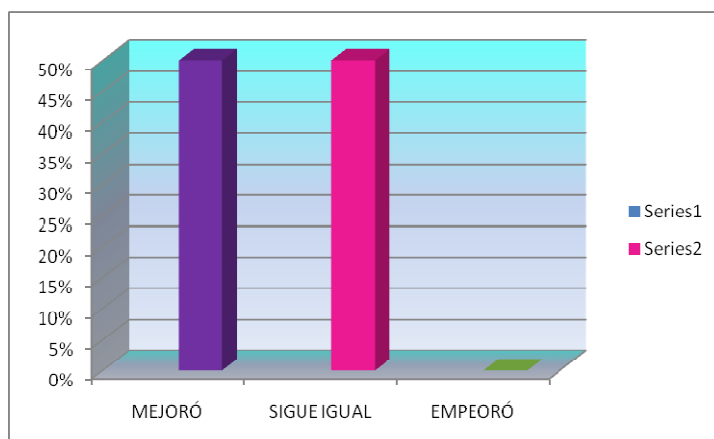
**Figura No 2: Considera que las relaciones con su jefe inmediato.**

En la gráfica anterior, se logra identificar que el mayor porcentaje de la población encuestada representada en un 70% considera que las relaciones con su jefe inmediato han mejorado notablemente; situación que implica el compromiso e interés de los jefes y subjefes de los diferentes puntos de venta con poner en marcha lo aprendido en la capacitación, para de esta manera lograr una mejora representativa en el ambiente laboral.



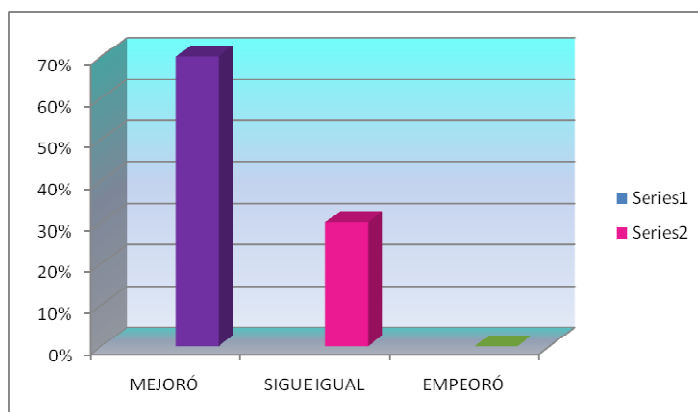
**Figura No 3: Considera que los canales de comunicación Jefe-Empleado.**

En la gráfica se logra identificar que el mayor porcentaje de la población encuestada, representada en un 60%, considera que la comunicación Jefe-Empleado ha mejorado, comprobando nuevamente que las dos gráficas anteriores demuestran una adecuada actitud en los jefes y subjefes, ya que esto se ve relegado en la percepción positiva que tienen los trabajadores acerca de aspectos que se consideraban los más críticos del clima laboral.



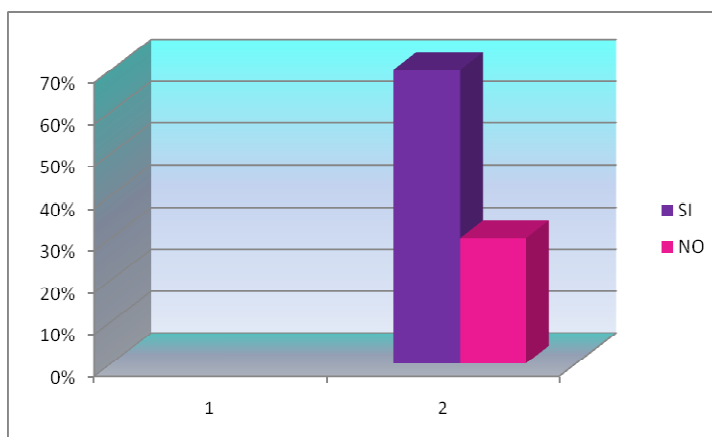
**Figura No 4: Considera que las relaciones entre compañeros de trabajo.**

En la gráfica anterior se logra evidenciar que la percepción de los trabajadores se encuentra dividida, pues el 50% de la población encuestada considera que las relaciones con sus compañeros de trabajo han mejorado, mientras el otro 50% considera que siguen igual; sin embargo, es un resultado bastante positivo, considerando que la intervención fue recibida directamente por los jefes y subjefes de los diferentes puntos de venta; sin embargo, ellos son los encargados de potenciar que estos factores considerados los más críticos, se eliminen o por lo menos minimicen.



**Figura No 5: Considera que los canales de comunicación entre compañeros de trabajo.**

En la gráfica anterior, logra identificarse que el mayor porcentaje de la población encuestada, representada en un 70%, considera que los canales de comunicación entre compañeros de trabajo han mejorado; quedando demostrado nuevamente el excelente papel que están jugando los jefes y subjefes de punto de venta en el establecimiento de nuevas conductas que favorecen la existencia de un ambiente de trabajo sano.



**Figura No 6: ¿Considera que su jefe potencializa las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo?**

En la gráfica anterior se logra comprobar las afirmaciones que se han venido realizando a lo largo del análisis de los resultados de la evaluación del impacto de la intervención realizada en Barranca sobre clima laboral; pues esta premisa permite identificar el accionar de los jefes hacia el mejoramiento de las problemáticas presentadas al interior de los diferentes puntos de venta; dando por sentado que la intervención tuvo un impacto positivo en la población de estudio.

### **ACTIVIDAD 3**

#### **APOYO A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

Objetivo:

Apoyar los procesos de selección y desarrollo de personal en el departamento de gestión humana

Justificación:

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participan otros estamentos de la organización.

Según Quintero, A (2004), el principal objetivo del procedimiento de selección de personal, es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos (Quintero, A. 2004)

Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la

persona, que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Ejemplo de ellas son: Diga un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto a un supervisor en los últimos seis meses O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.

Otra de las herramientas utilizadas en procesos de selección son los test y las baterías psicotécnicas que consisten en un procedimiento estandarizado, es decir, igual para todos los aspirantes, y se utilizan para calibrar la adecuación de una persona al puesto que trata de ocupar.

Las pruebas psicotécnicas son mediciones de la conducta, basadas en términos objetivos, que poseen un valor de diagnóstico y predicción sobre una amplia conducta a partir de unos elementos parciales. Por lo tanto, mediante el test lo que se hace es medir la conducta del individuo. Para que la medida sea objetiva debe darse una situación de uniformidad de procedimiento tanto en la aplicación como en la puntuación de los test.



Un test es un proceso ajustado a ciertas normas generales al cual el candidato es sometido por el entrevistador utilizando cierto material, para medir o diagnosticar cierta característica y con un determinado fin.

Los tipos de pruebas psicotécnicas más utilizadas para evaluar la personalidad se pueden clasificar en:

*Subjetivas:* son cuestionarios, inventarios en los que hay que responder a varias preguntas sobre las preferencias del sujeto o el modo de comportarse.

*Proyectivas:* consiste en la presentación de unos estímulos a los que el sujeto responde de forma libre.

*Expresivas:* pruebas en las que hay que dibujar algo.

*Situacionales:* son pruebas en las que se da una situación de interacción personal y se pide al sujeto que exprese cómo reaccionaría.

Las pruebas de inteligencia general, normalmente son pruebas de papel y lápiz donde se plantean problemas de dificultad creciente que tienen que ver con series de números, figuras, letras o palabras.

Este tipo de pruebas tratan de medir la capacidad general para resolver problemas de tipo abstracto, lo que se

considera un indicador de su eficacia en distintas áreas profesionales.

Las pruebas o aptitudes especiales, pueden ser verbales (palabras, analogías, vocabulario, cálculo, razonamiento, memoria y similares). En cuanto a su presentación y el significado de las puntuaciones, son similares a los test de inteligencia general.

#### METODOLOGÍA

##### *Población:*

La población a quien va dirigida esta actividad, son aspirantes a los diversos cargos laborales de COPSERVIR LTDA.

Área Administrativa: Jefes de departamento, Subjefes de departamento, Secretarias, Auxiliares de oficina.

Área Operativa: Auxiliares de distribución, Domiciliarios, Vendedores, Subadministradores de punto de venta y Administradores de punto de venta.

Hombres y mujeres, cuyas edades promedio oscilan entre 17 y 40 años aproximadamente

##### *Instrumentos:*

Pruebas psicotécnicas como, BIP (Inventario Bochum de Personalidad), GCT, ABI, CARAS, NAIPES.

Pruebas específicas de conocimiento.

*Procedimiento:*

Citación de aspirantes a la aplicación de las pruebas psicotécnicas.

Aplicación de las pruebas psicotécnicas (BIP, GCT, ABI, CARAS, NAIPES) y específicas de conocimiento.

Interpretación de pruebas.

Realización de informes psicotécnicos.

*Resultados:*

Se logró apoyar satisfactoriamente el procedimiento de selección de personal basado en el modelo de gestión por competencias, a través de la aplicación e interpretación de pruebas psicotécnicas de personalidad basada en competencias como el BIP, pruebas de atención al detalle como GCT y CARAS y de inteligencia general como ABI Y NAIPES.

Identificando:

El índice del procedimiento de selección de personal demuestra que el 80% corresponde a selección para cargos operativos como lo son Auxiliar de Distribución, Domiciliarios, Cajeros, Vendedores, Subadministradores de Punto de venta y Administradores de Punto de venta; demostrando de esta manera el crecimiento agigantado de la cooperativa con la apertura de nuevos puntos de venta.

El 20% restante corresponde a cargos administrativos como Jefes de departamento, subjefes de departamento, secretaria y auxiliares de oficina.

Estos índices demuestran claramente la razón social de la organización; puesto que un porcentaje tan elevado como lo es el 80% de aspirantes a cargos operativos, evidencian que es una cooperativa del sector solidario, encargada de la distribución y comercialización de medicamentos con gran demanda en el mercado laboral.

Además se da por sentado la estabilidad laboral que COPSERVIR LTDA, ofrece a sus empleados, especialmente a aquellos del área administrativa, puesto que representan solamente al 20% de los procedimientos de selección realizados en la presente pasantía.

## CONCLUSIONES

COPSERVIR LTDA, es la cooperativa dueña de la cadena de droguerías más grande e importante a nivel nacional DROGAS LA REBAJA; cuya misión es, Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y sus familias, mediante la prestación de servicios integrales y comercializar productos competitivos que generen beneficios a la comunidad.

Así mismo su visión, está enfocada en ser una institución reconocida en el sector solidario, que propenda por el bienestar y desarrollo de los asociados y sus familias, por la generación de capital social; competitiva en productos y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad

Como se logra evidenciar tanto en la misión como en la visión empresarial, COPSERVIR LTDA, es una organización comprometida con la calidad de vida de los trabajadores y sus familias; por tal motivo dentro de su accionar se encuentran actividades y beneficios que propician el cumplimiento de dichas directrices institucionales.

Dentro de las actividades más importantes que se realizan al interior de la cooperativa; se encuentran las mediciones de clima laboral. Según Peiró (1986) el

descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de "clima organizacional". Entendiéndose este como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de lo que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas (Silva, C. 1996). En síntesis, se puede concluir que el Clima es un fenómeno influyente que media entre elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.).

Ahora bien, el actual proyecto de investigación denominado Propuesta De Mejoramiento Del Clima Laboral En Barranca perteneciente a La Zona CARO De COPSERVIR LTDA; tubo como objetivo general comprender la dinámica del clima laboral en Barranca, perteneciente a la zona CARO de COPSERVIR LTDA, con el fin de diseñar acciones encaminadas a la consecución del bienestar integral de los asociados en general.

Para dar cumplimiento a tal objetivo; se establecieron tres objetivos específicos; dos de los cuales hacen

referencia al proyecto como tal, mientras que el tercero hace mención a la actividad complementaria realizada al interior de la cooperativa, el procedimiento de selección de personal.

El primer objetivo específico pretendió definir las características de clima laboral, a partir de los resultados arrojados por el instrumento de medición diseñado por el área de bienestar social, perteneciente al departamento de gestión humana general de COPSERVIR LTDA.

La metodología utilizada para dar cumplimiento a dicho objetivo, consistió en aplicar el instrumento de medición de clima laboral, realizar un análisis de las entrevistas de desenganche al personal retirado voluntariamente de la organización en los meses de Enero a Agosto de 2008 de la cooperativa, y así mismo realizar entrevistas telefónicas a dicha población.

Al realizar el informe con estos tres elementos; se logró identificar que los factores identificados como los más críticos del clima laboral fueron: el liderazgo ejercido incorrectamente por los jefes y subjefes de los diferentes puntos de venta, el manejo inadecuado de las relaciones interpersonales y la escasa comunicación asertiva manejada al interior de los puntos de venta de esta ciudad.

Estos tres aspectos están íntimamente relacionados; pues según Cruz, C (2002) la base de las relaciones

interpersonales es la comunicación; así mismo un líder, es aquel que tiene la capacidad de orientar asertivamente, de relacionarse eficazmente con su entorno laboral; es decir el líder, debe tener la capacidad de conjugar dichos aspectos para que su conducta repercuta positivamente en el establecimiento de un clima laboral adecuado en su grupo de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se dio paso al desarrollo del segundo objetivo específico, el cual tuvo como pretensión, diseñar un plan de intervención que propenda por la minimización y resolución de las características definidas como las más críticas del clima laboral.

Según Jiménez, D (2003) el desarrollo y crecimiento de los individuos que la forman es estratégicamente importante para la Organización, observando esta necesidad, las empresas buscan motivar a sus colaboradores por medio de planes que apuntan a la mejora de sus condiciones de vida laboral y/o personal, haciendo que las relaciones interpersonales se optimicen, fijando metas alcanzables que permitan aportar lo mejor de cada uno, facilitando una formación que evite la obsolescencia profesional,... Lo que se debe buscar es que los empleados se encuentren a gusto y sean capaces de solucionar sus necesidades, tanto individuales como grupales,



desde las más básicas hasta las más complejas. El líder debería preguntarse frecuentemente con referencia a sus colaboradores varias cuestiones:

Clima laboral: ¿Se comparten acontecimientos personales tales como bodas, nacimientos, alegrías particulares, éxitos profesionales,....? ¿Existen frecuentes tensiones, malos modos, tratos desagradables,...? ¿Hay alegría y buen humor en las zonas de trabajo? ...

Comunicación: ¿Están adecuadamente informadas las personas de cuanto sucede en la Organización? ¿Se forman áreas estancas o impermeables? ¿Hay fluidez y agilidad?...

Trabajo en equipo: ¿Hay reuniones periódicas? ¿Son útiles y productivas? ¿Facilitan o entorpecen las tareas? ¿Se busca en ellas la mejora continua? ¿Reina el orden o el caos?...

Con el propósito de dar cumplimiento al segundo objetivo y por ende lograr minimizar estos tres aspectos que interfieren con el adecuado clima laboral; se llevaron a cabo tres actividades:

La primera de ellas consistió en realizar la presentación de resultados a la población sobre la encuesta de medición de clima laboral aplicada en Septiembre de 2008. En esta actividad, se logró identificar que los trabajadores coinciden en que estos tres aspectos identificados como los

más críticos del clima laboral, son los que interfieren con la dinámica laboral en esta Zona de la Sucursal.

La segunda actividad consistió en realizar un taller teórico práctico, sobre el manejo adecuado del liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación asertiva. Este taller permitió que a través de la experiencia personal se le demuestre a los jefes y subjefes de los puntos de venta el método que están utilizando para liderar, manejar las relaciones interpersonales y manejar la comunicación asertiva; y que así mismo logren determinar si su metodología favorece o por el contrario entorpece el adecuado establecimiento de dichos aspectos en los sitios de trabajo. Así mismo, se le entregó a cada uno de los asistentes un folleto explicativo con información sobre métodos de relajación, ya que está comprobado que el estrés es uno de los principales factores intervinientes en el adecuado manejo de los tres aspectos que se abordaron en el presente taller.

Por último, la tercera actividad diseñada consistió en, evaluar el impacto de las estrategias utilizadas para la minimización de las problemáticas intervinientes en el clima laboral; para tal fin se diseñó un formato que permitió identificar el impacto que tubo la intervención realizada sobre liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación asertiva. Los resultados arrojados en esta actividad fueron

los esperados por el proyecto y por la organización como tal; puesto que se logró demostrar que tanto los jefes como los subjefes de los diferentes puntos de venta reorientaron su liderazgo y su comunicación asertiva de forma positiva, evidenciándose esto en el mejoramiento de las relaciones interpersonales al interior de los diferentes puntos de venta de esta ciudad.

Por otro lado, como objetivo final de este proyecto se encuentra, dar apoyo a los procesos de selección y desarrollo de personal en el departamento de gestión humana.

Según Quintero, A (2004), el principal objetivo del procedimiento de selección de personal, es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para tal fin, se aplicaron pruebas psicotécnicas de personalidad basada en competencias como el BIP (Inventario Bochum de Personalidad), pruebas de atención al detalle como GCT y CARAS y de inteligencia general como ABI Y NAIPES.

Además se realizaron informes psicotécnicos de los aspirantes a los diversos cargos; donde se logró identificar que el 80% de la población, se presentó para cargos del área Operativa (Auxiliares de distribución, Domiciliarios, Cajeros, Vendedores, Subadministradores de punto de venta y

Administradores de punto de venta); el 20% restante se presentó para cargos administrativos (Jefes de departamento, Subjefes de departamento, secretarias, auxiliares de oficina); quedando demostrado con esto el vertiginoso crecimiento de la empresa, con la apertura de nuevos puntos de venta, así como la estabilidad laboral ofrecida a sus empleados, especialmente en el área administrativa.

Por otro lado, cabe mencionar el compromiso adquirido por la empresa con dar continuidad a actividades que redunden en el mejoramiento del clima laboral en los diferentes puntos de venta de la Ciudad de Barranca, perteneciente a la Zona CARO de la Sucursal Bucaramanga de COPSERVIR LTDA.

A continuación se describirá un plan de intervención propuesto por grupo gerencial para manejar dicha problemática:

Mensualmente se realizará una visita a los diferentes puntos de venta de esta ciudad con miembros de grupo gerencial.

Mensualmente se realizarán charlas del "Buen Trato" con un capacitador profesional.

El Director de Zona, realizará un acta de compromiso de mejoramiento con los jefes y subjefes de los diferentes puntos de venta.

Se realizará una actividad denominada "Integrando Familias"; esta actividad será llevada a cabo en toda la Sucursal.

Habrá una exigencia académica para jefes y subjefes de punto de venta (estudio, capacitación)

Los jefes de punto de venta deben leer mensualmente un libro motivacional, asignado por gerencia.

Grupo gerencial hará una revisión a los horarios de dominicales y festivos, con miras a mejoras para los trabajadores.

En Noviembre se realizará nuevamente una medición de clima laboral en esta Ciudad.

Mensualmente se hará seguimiento en grupo gerencial a todas las actividades mencionadas anteriormente.

## RECOMENDACIONES

Debido a la notoria problemática presentada en cada uno de los puntos de venta de la ciudad de Barrancabermeja; se hace necesario diseñar un programa de intervención para la prevención de riesgos Psicosociales, con el fin de minimizar y en lo posible eliminar el estrés ocupacional, la inadecuada administración del tiempo, la sobrecarga laboral, factores que influyen en gran medida en lo que fácilmente puede convertirse en una enfermedad profesional causada por estrés ocupacional. Esto puede sustentarse a través de lo planteado en la Resolución 2646 de 2008 por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosociales en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Cabe mencionar que el único profesional facultado para cumplir esta ley es el psicólogo especialista en salud ocupacional; por tal motivo, se hace necesario crear el área de salud ocupacional, cuyo principal objetivo es velar constantemente por el bienestar integral del trabajador, lo cual se verá reflejado en el incremento de la productividad y competitividad de la organización.

Propendiendo por el mejoramiento del clima laboral en cada uno de los puntos de venta de dicha ciudad, se hace necesario dar continuidad al desarrollo de programas de intervención sobre las condiciones causantes del malestar en la población, tales como:

Relaciones interpersonales

Comunicación asertiva

Sentido de pertenencia con la organización

Compromiso

Liderazgo

Realizar actividades de integración (realizar una integración semanal como la manejada en la sede administrativa) , esto con el objetivo de crear un mayor sentido de pertenencia con la organización y mayor conocimiento acerca de los diversos beneficios a los que se tiene acceso por ser miembro de la cooperativa; logrando con esto eliminar la tergiversación en la información y formar un mayor vínculo entre todos los puntos de venta, colaborando de esta manera en gran medida al fortalecimiento de un clima laboral adecuado a nivel general.

Efectuar un seguimiento a la conducta y al tipo de liderazgo ejercido por cada uno de los jefes y subjeses de los diferentes puntos de venta; ya que una de las principales inconformidades mencionadas por los trabajadores, hace

referencia al inadecuado uso de "autoridad" que algunos de estos manejan en sus puntos de venta.

Dar continuidad al plan de intervención diseñado por grupo gerencial.



## BIBLIOGRAFÍA

Behrense, C (2004). Comunicación Organizacional. Argentina

Bennis, W.; Nanus, B (1995): Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Argentina.

Brunet, L. (1987): *El clima de trabajo en las organizaciones*. Ed. Trillas. México.

Chiavenato I. (1999): "Administración de los Recursos Humanos". Ed. Mc. Grau Hill. México.

Cruz, C (2002): Comunicación Organizacional. Colombia

Dessler, G. (1979): *Organización y administración, enfoque situacional*. Ed. Prentice Hall. México.

ESCAT, M. Definición del Clima Laboral [en línea]. España, Revista De Gerencia, 2003: 15 de abril [ref. de 18 de Enero de 2009]. Disponible en web: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

Guillén, C.; Guil, R. (2000): *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Ed. Mc Graw-Hill. México.

Ibañez, L. (2004): Estudio de caso: Clima organizacional en las entidades de formación profesional no reglada. España.

Jeréz, M (2007): Lenguaje transparente. Relaciones interpersonales en la empresa. España.

JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (2000): Dirección estratégica. Ed. Prentice Hall. México.

Keith, D.; Newstrom, J.W. (1988): El comportamiento humano en el trabajo. Ed. Mc Graw-Hill. México.

Mora, C (2007): Ser asertivo. Autoayuda y superación. Venezuela.

Munduate, L. (1997): *Psicología de las organizaciones, las personas organizando*. Ed. Pirámide. Madrid.

Peiró, J. M. (1995): Psicología de la organización. Madrid.

Robbins, S. (2002): Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall. México.

Rodríguez, J; Guevara, M. (2005): Diagnóstico de clima organizacional e intervención en Formación. México.

Silva, M. (1992): El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona.

Stoner, J.; FREEMAN E. (2002): Administración. Ed. Prentice Hall. México.

# ANEXOS

## ANEXO 1

**ENTREVISTAS DE DESENGANCHE**

Para las entrevistas de desenganche se tomó como población, el personal retirado voluntariamente de la cooperativa en los meses de Enero a Septiembre del año 2008. Como referencia se tomaron dos temas principales que esta entrevista aborda: Concepto sobre la cooperativa y aportes o sugerencias para el mejoramiento de la cooperativa, además se tuvo en cuenta Las observaciones en general.

¿Cuáles son a su juicio los aspectos que la cooperativa debe mejorar?

¿Cuál es su opinión sobre el ambiente de trabajo en la última área o PDV donde se desempeñó?

Aportes o sugerencias para el mejoramiento de la cooperativa

Observaciones en general.

Como conclusión de las entrevistas de desenganche, se logra identificar una notoria inconformidad de los entrevistados acerca del inadecuado manejo que tanto jefes como subjefes de los diferentes puntos de venta dan a su liderazgo.

Así mismo los entrevistados consideran que las relaciones interpersonales en esta Zona de la Sucursal son inadecuadas, situación que fomenta un clima laboral desfavorable.

Por tal motivo, consideran pertinente que se dirijan acciones encaminadas al mejoramiento de tales situaciones que están entorpeciendo el clima ideal de trabajo.

## ANEXO 2

### ENTREVISTAS TELEFÓNICAS

Las entrevistas telefónicas realizadas al personal retirado voluntariamente de la organización en los meses de Enero a Septiembre Del año 2008 arrojaron las siguientes conclusiones:

Las relaciones interpersonales en los PDV, son inadecuadas; esto puede darse, debido a que el trato que reciben los trabajadores se ve muchas veces influenciado por el cargo que estos desempeñen. Por ejemplo, a los vendedores se les da un mejor trato que a los cajeros y a los mensajeros.

No se tiene en cuenta las quejas puestas por los trabajadores; puesto que se habla con directivos acerca de los asuntos que están fallando en el PDV, y la situación nunca mejora; además, no se toman las medidas necesarias para solventar las necesidades allí presentadas.

Los trabajadores retirados consideran observar más de cerca la conducta de los jefes en los PDV, porque una constante tanto en las sugerencias de la encuesta de clima laboral, como en las entrevistas telefónicas, fueron las quejas acerca del liderazgo mal ejercido por los administradores y Subadministradores.

Por otro lado se debe revisar el manejo que está dando la dirección de zona a los PDV; porque la mayoría de los trabajadores mostró su inconformidad con la forma en que se está ejerciendo el poder; puesto que los jefes y subjefes, asumen su posición de líder de forma inadecuada; esto se evidencia en la falta de colaboración de los mismos con los demás compañeros de trabajo.

Se debe trabajar mucho en el manejo adecuado de las relaciones interpersonales, comunicación asertiva, la importancia de la colaboración al interior de los PDV, liderazgo.

## ANEXO 3

**MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN  
ASERTIVA**METODOLOGÍA*Participantes:*

Jefes y subjefes de los diferentes puntos de venta de la ciudad de Barrancabermeja, perteneciente a la zona CARO de COPSERVIRLTDA.

*Materiales:*

Pitillos  
Cinta pegante  
Plastilina  
Cartón paja  
Pegante  
Tijeras  
Bombas  
Hojas  
Lapiceros

*Procedimiento:*

Saludo introductorio

Se divide el grupo de participantes en 3 subgrupos

Entrega de materiales a cada subgrupo

Se les indica que deben elegir a una persona de cada subgrupo para que los dirija en la construcción del primer piso de una torre que deben construir utilizando los materiales suministrados en un primer momento. Para su construcción tienen disponible 1 minuto.

Transcurrido el minuto, se les indica que ahora deben elegir a otro miembro del grupo para que lidere la construcción del segundo piso de la torre. Tiempo: 1minuto

Una vez terminado el segundo piso de la torre, se les indica que deben elegir a otro miembro del grupo que no haya sido líder hasta el momento para que guíe la construcción del tercer piso.  
Tiempo: 1 minuto

Transcurrido el minuto, debe ejercer el liderazgo para la construcción del último piso la persona que aún no ha guiado la construcción de ninguno de estos. En este momento se les indica que la torre debe ser lo suficientemente fuerte para soportar el peso de una bomba llena de agua. Tiempo: 1 minuto

Una vez terminada las torres, se realizará la comprobación de firmeza con la bomba llena de agua; esta debe permanecer sobre la torre mínimo 3 minutos.

Por último se realiza la sesión plenaria donde se les demuestra como pueden aplicar lo aprendido a su vida diaria (presentación teórica de los temas en Power Point).

Una vez realizada la sesión plenaria, cada uno de los trabajadores debe escribir en un papel una actitud negativa personal en cada uno de los tres aspectos (comunicación asertiva, liderazgo, relaciones interpersonales) que considere entorpece el adecuado desarrollo de estos aspectos; así mismo debe escribir una forma de cambiar dicha conducta. Una vez todos los participantes hayan realizado dicho ejercicio deben leerlo en voz alta frente a los demás compañeros y comprometerse a poner en práctica sus propuestas.

Por último se le entrega a cada participante un folleto sobre técnicas de relajación; puesto que está comprobado que el estrés es uno de los principales intervinientes en el adecuado establecimiento de estos tres aspectos (liderazgo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales).

## ANEXO 4

**...MEDICIÓN DE IMPACTO...**

Este formato pretende identificar el impacto que tubo la intervención realizada sobre clima laboral en los diferentes puntos de venta.  
 Marque con una X según considere.

**RELACIONES JEFE-EMPLEADO**

1. Considera que el liderazgo ejercido por su jefe inmediato:

Mejoró\_\_\_\_\_ Sigue Igual\_\_\_\_\_ Empeoró\_\_\_\_\_

2. Considera que las relaciones con su jefe inmediato:

Mejoraron\_\_\_\_\_ Sigue Igual\_\_\_\_\_  
 Empeoraron\_\_\_\_\_

3. Considera que los canales de comunicación Jefe-Empleado

Mejoraron\_\_\_\_\_ Sigue Igual\_\_\_\_\_  
 Empeoraron\_\_\_\_\_

**RELACIONES CON EL EQUIPO DE TRABAJO**

4. Considera que las relaciones entre compañeros de trabajo

Mejoraron\_\_\_\_\_ Sigue Igual\_\_\_\_\_  
 Empeoraron\_\_\_\_\_

5. Considera que los canales de comunicación entre compañeros de trabajo

Mejoraron\_\_\_\_\_ Sigue Igual\_\_\_\_\_  
 Empeoraron\_\_\_\_\_

6. ¿Considera que su jefe potencializa las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo de forma adecuada?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**!!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

Dpto. Gestión Humana  
 COPSERVIR LTDA  
 Suc. Bucaramanga  
 2009