

**ANALISIS DEL IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO DEL AREA COMERCIAL DE CASALUKER**

**MARIA CAROLINA ANGULO EALO  
CLAUDIA PATRICIA CRUZ THIAM  
MARTHA PATRICIA GUALTERO USECHE  
MARIA CRISTINA GUARIN MOYANO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL**

**BOGOTA**

**2012**

**ANALISIS DEL IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO DEL AREA COMERCIAL DE CASALUKER**

**MARIA CAROLINA ANGULO EALO  
CLAUDIAPATRICIA CRUZ THIAM  
MARTHA PATRICIA GUALTERO USECHE  
MARIA CRISTINA GUARIN MOYANO**

**Trabajo de tesis para optar el título de especialista de Gerencia Comercial**

**Asesor:**

**MARIA CRISTINA GONZALEZ SARAVIA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL**

**BOGOTA**

**2012**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Bogotá fecha

## CONTENDIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN EJECUTIVO	9
Palabras claves	9
ABSTRACT	10
Key words	10
1. INTRODUCCION	11
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	13
2.1 Descripción del problema	14
2.2 Planteamiento del problema	14
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	15
3.1 Objetivo general	15
3.2Objetivos específicos	15
4. JUSTIFICACION	16
5. MARCO REFERENCIAL	18
5.1MARCO TEORICO	21
5.1.1 Dimensiones y su relación con el Clima Organizacional	25
5.1.2 Motivación	26
5.1.3 Etapas del ciclo motivacional	27
5.1.4 Relación entre satisfacción-desempeño y su influencia en el Clima Organizacional	32
5.1.5 Tipos de Cultura	38
5.1.6 Principales enfoques de liderazgo	40
5.1.7 Los 7 Estilos de liderazgo	44
5.1.8 Liderazgo del equipo	48
5.1.9 Liderazgo y su influencia en el Clima Organizacional	53
5.1.10 Comunicación y su influencia en el Clima Organizacional	55
5.1.11 Casos de éxito	56
5.2 MARCO CONCEPTUAL	58
Cultura	58

Cultura Organizacional	58
Cultura Corporativa	58
Contrato Psicológico	59
Cima Organizacional	59
Motivación	59
Remuneración	59
Sentido de Pertenencia	59
Desempeño	60
Rotación	60
Empowerment	61
Area Comercial	62
6. METODOLOGIA	63
6.1 Tipo de investigación	63
6.2 Población	63
6.3 Selección de la muestra	63
6.4 Muestra	63
6.5 Fuente y técnicas de recolección de datos	64
6.6 Instrumento	64
6.7 Procedimiento	65
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	67
7.1 CAPACITACION	67
7.2 AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO	69
7.3 EQUIPOS DE TRABAJO	70
7.4 LIDERAZGO	72
7.5 OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO	73
7.6 PERTENENCIA	75
7.7 CULTURA	77
7.8 COMUNICACIÓN	78
8. ANALISIS DE RESULTADOS	79
9. PLAN DE SOLUCION PROPUESTO	81

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
BIBIOGRAFIA	86
ANEXO	90

## RELACION DE GRAFICAS

Grafica 1.	“El Grid Gerencial” de Blake y Mounon	40
Grafica 2.	Comportamiento seguidor	42
Grafica 4.	Capacitación	67
Grafica 5.	Ambiente y Condiciones de Trabajo	69
Grafica 6.	Equipos de Trabajo	70
Grafica7.	Liderazgo	72
Grafica 8.	Oportunidades de Desarrollo y Crecimiento	73
Grafica 9.	Pertenencia	75
Grafica 10.	Cultura	77
Grafica 11.	Comunicación	78
Grafica 12.	Análisis de Resultados	79



## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Las herramientas para desarrollar el trabajo en equipo son las habilidades que se necesitan para ser parte de un equipo y contribuir a él de forma eficaz. Daniel Goleman.

Tabla 2. Modelo de liderazgo transformacional y transaccional Bass y Avolio.  
Mendoza Martinez

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente investigación, fue identificar los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño de la fuerza comercial de CasaLuker, y comprender la relación entre estos dos factores, con el propósito de diagnosticar la situación actual del clima organizacional en esta compañía y proponer un plan de acción para mejorar la situación actual.

Se aplicó un estudio cuantitativo- descriptivo a la fuerza de ventas con la finalidad de comprender de que manera las variables relacionadas con las dimensiones de comunicación, liderazgo, sentido de pertenencia, capacitación, equipo de trabajo y oportunidades de desarrollo intervienen en esa problemática.

Se encontró que el liderazgo es la dimensión de mayor impacto en la rotación y el desempeño de los vendedores de los canales tradicional, supermercados y grandes cadenas en CasaLuker. Adicional, se observó que la Cultura compone la segunda variable que impacta el desempeño en esta compañía, razón que se manifiesta por la ausencia de la visión y la misión

A partir de los hallazgos encontrados, se propone un plan de solución que aborde la problemática identificada y de respuesta al interrogante inicial.

*Palabras Claves:* Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Area Comercial, Motivación, Impacto, Desempeño, Rotación.

## **ABSTRACT**

The objective of the present investigation was to identify the factors of the organizational climate that have an impact on the performance of the commercial strength of CasaLuker, and understand the relationship between these two factors, with the purpose of identify the current situation of organizational climate in this company and recommend an action plan to resolve this situation.

We applied a quantitative – descriptive study to the commercial area with the aim of understand how the factors such us communication, leadership, a sense of belonging, training, cooperation and opportunities for development are involved in this problem.

It was found that leadership is the factor that is affecting the performance of the sales staff in the retail area, supermarkets and key accounts in CasaLuker,

Since the study shows a tendency, it is propose effective strategies to deal with, to identify problem in the commercial area and give an answer to the incicial subject.

Keys words: Organizational climate, Organizational Culture, Commercial Area, Motivation, Impact, Performance, Replacement, Commercial changes.

## INTRODUCCION

Hoy en día se hace necesario que las compañías manejen políticas claras acerca del ambiente laboral y bienestar de sus empleados, donde la promoción del equilibrio entre la vida laboral y personal sea parte de su propósito para generar bienestar, promoviendo la búsqueda continua de mejores oportunidades para obtener empleados comprometidos.

En este sentido, surge el concepto de clima organizacional, que ha sido objeto de estudio por diversos autores y desde diferentes puntos de vista, con el objetivo de analizar sus causas-efectos y proponer alternativas de mejora en el ambiente de trabajo, desde una perspectiva de desarrollo organizacional. Se puede definir como “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas” (Litwin y Stringer, 1968. Citado en Goncalves, 2000) o, como “las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona. Son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” (Rousseau, 1988; Schneider y Reichers, 1990), citado por Chiang, et a, 2010, que adquieren importancia por su influencia en los procesos organizacionales, psicológicos, eficiencia y crecimiento de las compañías.

En correspondencia a la presente investigación, se evaluaron y consideraron las siguientes variables: capacitación, ambiente y condiciones de trabajo, equipos de trabajo, cultura, sentido de pertenencia, liderazgo, comunicación y oportunidades de desarrollo, con el objetivo de analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño, rotación y compromiso del área comercial en la compañía CasaLuker. Considerando el perfil de las investigadoras y teniendo en cuenta que el área comercial es el corazón de las compañías, surgió el interés de enfocar esta investigación desde una perspectiva diferente a Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación abarco cuatro (4) fases:

En la primera fase: Se diagnosticó la cultura organizacional actual, para conocer las políticas y estrategias corporativas, además, de la percepción de las gerencias comercial y talento humano acerca de las variables que influyen en el comportamiento de los miembros del área comercial de la organización.

En la segunda fase: Se determinaron las causas que influyen en el clima organizacional por medio de la aplicación de un instrumento a la fuerza de ventas, con el objetivo de analizar las dimensiones de interés.

En la tercera fase: De acuerdo a la información obtenida del análisis del instrumento se identificó cuales dimensiones y variables ejercen mayor impacto sobre el clima organizacional de CasaLuker. En ese sentido la dimensión de mayor impacto en el actual clima laboral de cada Luker fue el liderazgo, seguida por la dimensión de cultura.

En la cuarta fase: Se propuso un plan de soluciones para mejorar del clima, donde se plantearon las estrategias para abordar la problemática identificada de manera efectiva.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, la incidencia en la alta rotación de la fuerza comercial es consecuencia del impacto de la variable de liderazgo en el desempeño. Cuyo impacto se evidencia el lo planteado por Baguer 2006, citado en Cuadra-Peralta, Velosio-Besio, 2009 “se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral (percepciones construidas y compartidas por los miembros de una organización, respecto de sus políticas se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo), entre otros. En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima”.

Como respuesta al problema de investigación, el impacto del clima según lo planteado por Pedraja y Rodríguez (2004), el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, éste a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad del talento humano.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **2.1 Descripción del problema**

Esta investigación surge de la necesidad manifestada por la gerencia comercial de CasaLuker al notar que su fuerza comercial esta desmotivada y sin sentido de pertenencia, que se evidencia en la rotación de personal y deficiencia en el desempeño. El área de talento humano reporta por medio de una entrevista de salida, que la rotación se debe a expectativas de crecimiento personal insatisfechas. En el último informe presentado, trimestre julio a septiembre de 2011, en el área comercial el promedio de rotación es del 7%, lo que equivale a retiro de 7 asesores por mes y el motivo principal es mejora en la opción laboral. De acuerdo a la información suministrada por el Gerente de Finotex, empresa del sector industrial, el índice de rotación de una empresa colombiana en la industria de alimentos y con la trayectoria de CasaLuker, debe ser inferior al 4% sin llegar a ser cero, ya que demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Ante lo anterior, se debe considerar que CasaLuker podría experimentar dificultades para la retención y motivación del personal.

Adicional a la problemática expuesta, es importante considerar los canales de venta y el perfil de sus profesionales, para comprender mejor que se evidencia la problemática específicamente en los canales tradicionales y de supermercados.

Como segunda consecuencia, se manifiesta deficiencias en el desempeño de los asesores, que se refleja en el incumplimiento en los presupuestos de ventas, que desde hace dos años solo llegan en promedio a un 80%.

A partir de la problemática identificada y la incidencia de los factores del clima organizacional, el propósito es mejorar la situación de rotación y compromiso.

Con esta investigación, se pretendió analizar los elementos estratégicos de gestión del talento humano, liderazgo y aspectos relacionados con el clima y el desempeño para determinar qué factores afectan en la actualidad a CasaLuker.



## **2.2 Formulación del problema**

¿Cómo se determina el impacto del clima organizacional en la fuerza de ventas?

¿Es posible diagnosticar cuales son los factores que afectan el clima organizacional en el área comercial de CasaLuker?

¿El liderazgo en CasaLuker afecta positiva o negativamente el comportamiento y desempeño de la fuerza de ventas?

¿Cuál de los factores motivacionales tienen mayor trascendencia para la fuerza comercial a la hora empoderarse de su cargo?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Objetivo general**

- Evaluar el impacto del clima organizacional en el desempeño del área comercial de CasaLuker.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en CasaLuker
- Determinar las causas que generan el clima organizacional en CasaLuker.
- Describir la situación actual del clima organizacional en el área comercial de CasaLuker.
- Medir Impacto del clima organizacional en el área comercial de CasaLuker.
- Establecer las relaciones entre clima y desempeño para comprender las causas del problema.
- Proponer estrategias que aborden la problemática identificada en la investigación de manera efectiva.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día es muy común encontrar que todas las organizaciones focalizan su análisis sobre organigramas, procedimientos técnicos, departamentos y tecnología. Sin embargo, al profundizar un poco más en la realidad de las empresas, se encuentra un elemento muy importante: el ser humano, la persona.

Al analizar los elementos estratégicos necesarios, se establece la importancia que juega el factor humano, el cual debe estar alineado con los principios y objetivos trazados por la organización, entendido como clima organizacional que a su vez es la única palanca capaz de generar una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo a esto, el clima debe ser una influencia positiva en el desempeño de la organización.

Teniendo en cuenta el concepto de clima organizacional, este adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. De la Peña 2010, realizó una investigación en CasaLuker, utilizando el Modelo de DENISON para el diagnóstico científico de la cultura organización en función del desempeño<sup>1</sup>, que presenta las interrelaciones que existen entre la cultura organizacional, los comportamientos o prácticas gerenciales, y el desempeño y la efectividad de la organización. Lo que se pretendió en este estudio, fue proponer y sustentar recomendaciones para la administración del clima que propicie el mejoramiento del desempeño organizacional.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DENISON, Daniel. Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?. International Institute for Management Development. June 2000

<sup>2</sup> DE LA PEÑA, Manuel. Determinar a partir de un análisis aplicando la encuesta de Daniel Denison en CasaLuker S.A.: Es una organización culturalmente innovadora. Tesis de grado. Universidad de la Sabana. 2010

Teniendo en cuenta que el único estudio realizado en CasaLuker se basó en clima, el presente estudio reforzó este concepto, en esta misma compañía en el área comercial con los canales de venta tradicional, supermercados y grandes cadenas en el año 2011, en la agencia de ventas de la regional de Bogotá, principal agencia del país que representa el 57% de las ventas totales de la compañía.

El alcance de este estudio determinó el impacto del clima organizacional en la fuerza de ventas y diagnosticó los factores que lo afectan, las variables a analizar son Equipos de Trabajo, Capacitación, Cultura, Sentido de Pertenencia, Liderazgo, Comunicación, Oportunidades de Desarrollo.

Las acciones a implementar, buscan la integración de los objetivos y normas de trabajo de la fuerza de ventas de la organización, de forma tal, que la dirección de los trabajadores contribuya al éxito de ésta y viceversa.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1 MARCO TEORICO**

Las empresas destacadas en Colombia han tenido en cuenta seis factores como fórmula del éxito en su gestión; a través de su experiencia, la equidad, el equilibrio, la comunicación, el reconocimiento, la participación y el desarrollo del recurso humano, el cual ha sido su principal activo y el desarrollar estrategias para garantizar que el equipo pueda dar lo mejor de sí en su ambiente de trabajo.

Por lo anterior, es fundamental para los trabajadores conocer la visión y estrategia de forma clara respecto hacia donde se dirige la compañía y como su participación se complementa correspondiendo a su ejecución coherente.

Por esto, las empresas han dedicado esfuerzos en crear climas laborales agradables, basados en valores y en principios para lograr impactar a los empleados de forma que cambien sus paradigmas y percepciones logrando el equilibrio entre su vida personal y laboral.

Para identificar como se complementan Clima y Cultura organizacional es necesario definir claramente estos dos conceptos y las variables que influyen en cada uno.

Con respecto a Clima organizacional, es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización, en este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una organización perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnostico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de

manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.<sup>3</sup>

Otros conceptos de Clima lo definen como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo o las percepciones compartidas de los miembros que desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales. Se trata del resultado de un proceso perceptivo individual y de un subsiguiente proceso cognitivo primario. “El proceso perceptivo supone un conjunto de operaciones internas que transforman aspectos de la realidad externa en estímulos sensoriales, luego en impulsos neuronales que llegan a zonas específicas de la corteza cerebral y luego en representaciones psicológicas de esa realidad. La transformación de lo percibido en representación constituye la parte cognitiva del proceso”.<sup>4</sup>

Esto es lo que se examina en los estudios de clima organizacional porque la realidad percibida cobra un sentido y significación particulares de cada persona. Imágenes previamente almacenadas, son el producto de procesos, tanto perceptivos como cognitivos que han podido tener lugar en contextos colectivos, para encontrar sentido a la realidad percibida constituye una conexión importante entre lo puramente psicológico y lo cultural.

En resumen, clima es un concepto complejo, relacionado con la cultura que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven y pueden llegar a ser compartidas. Dentro el concepto de clima se considera hacer 3 distinciones:

---

<sup>3</sup> ZULUAGA R. Mauricio et al. CLIMA ORGANIZACIONAL. Ed. Departamento Administrativo de la Función Pública. 2001.

<sup>4</sup> TORO, Fernando. Clima Organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana: CINCEL Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional 2009. ISBN 978-958-44-4270-3

1. Clima Psicológico (CP): Es la representación cognitiva, es el significado psicológico que tiene para un individuo su realidad de trabajo o de empresa. Es una experiencia subjetiva, privada y fenomenológica, tiene una influencia significativa sobre el esfuerzo y el desempeño laboral, donde el esfuerzo consisten en un complejo de elementos cognitivos y de disposición a la acción, de carácter motivacional, que hace que la persona dedique tiempo y energía al trabajo y prefiera el comportamiento de tarea sobre otras opciones de actividad; en el esfuerzo se identifican tres dimensiones:

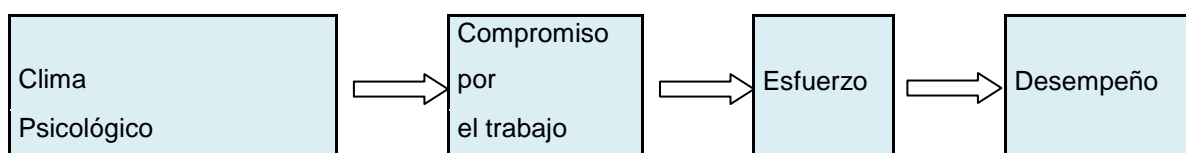
Duración, se refiere al tiempo que la persona está dispuesta a dedicar a la tarea.

Intensidad o fuerza, se refiere a la cantidad de energía o entusiasmo que la persona aporta a la realización de la tarea.

Dirección, se refiere a la decisión de dedicarse a la tarea en lugar de elegir a otras posibilidades.

Dado que el esfuerzo está controlado en alto grado por la voluntad de las personas, es muy sensible a las percepciones de la realidad, cuando los empleados perciben que la organización atiende sus necesidades y requerimientos en el sitio de trabajo, están dispuestos a corresponder a través de la dedicación de tiempo y energía a la tarea.

**Figura 1. Clima Psicológico**



En conclusión el clima psicológico determina parcialmente pero de modo significativo el compromiso del individuo con el trabajo, a su vez, el compromiso determina de modo parcial pero significativo el esfuerzo y este a su turno incide sobre el desempeño laboral de la persona.

2. Clima colectivo (CC): Se refiere a las percepciones de personas que comparten descripciones comunes de su ambiente de trabajo. Se forma sobre la base de un consenso perceptual y representan un concepto intermedio entre análisis individual y análisis organizacional estratégico. “consenso colectivo que logra identificarse entre personas que dentro de una empresa, hacen parte de un grupo específico tal como un área funcional, un nivel jerárquico, un grupo de edad, entre otros”<sup>5</sup>.
3. Clima organizacional (CO): corresponde a percepciones compartidas, identificadas al tomar a la organización, como un todo analítico.

Es importante resaltar desde una perspectiva integral que el clima organizacional integra individuo, grupo y organización, considerando el clima como propiedad del individuo y de la organización. Se hace referencia a que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solo por aspectos subjetivos u objetivos; resulta de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecuta en el cargo que desempeñan.

En esta construcción intervienen elementos que permiten analizar como las personas comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización, realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan; las aceptan y comparten produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización, además como interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

---

<sup>5</sup> OSBORN, Richard. John, WODMAN Slown. Comportamiento Organizacional. Thompson Editores. Octava edición.



Así mismo y de acuerdo a Carlos Mendez (2006), se identifican variables y dimensiones que permiten medir el Clima Organizacional agrupados como:

- La autonomía individual que indica la libertad de las personas en su desempeño laboral; se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo.
- El grado de su estructura y su influencia en el cargo desempeñado que se refiere a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros recibir información.
- La orientación hacia la recompensa que incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.

#### **5.1.1 Dimensiones y su Relación con el Clima Organizacional.**

Las recompensas son causa de la satisfacción y el desempeño: La asignación adecuada de recompensas puede influir de manera positiva tanto en el desempeño como la satisfacción. Las recompensas que se otorgan según el desempeño influye en el desempeño laboral del individuo, el tamaño y el valor de las mismas, varían en proporción al nivel del logro que se obtenga; las recompensas grandes se otorgan por un desempeño elevado y las pequeñas o nulas se otorgan por un bajo desempeño.

Se debe considerar a la satisfacción y el desempeño como dos resultados de trabajo separados, aunque interrelacionados, que se ven afectados por la asignación de recompensas; aunque solo la satisfacción no es un buen

indicador del desempeño en el trabajo, las recompensas bien manejadas pueden tener una influencia positiva tanto en la satisfacción como el desempeño.<sup>6</sup>

- La consideración, entusiasmo y apoyo hacia las personas que desempeñan cargos de dirección y de jerarquía, dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.
- La orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo, hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permite condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores. Incluye factores como la tolerancia y el manejo del conflicto.<sup>7</sup>

Adicionalmente, dentro del clima organizacional se debe tener en cuenta la motivación, como motor fundamental e impulso de los seres humanos para realizar una acción elegida entre varias alternativas; siguiendo un determinado objetivo.

### **5.1.2 Motivación.**

La motivación varía en función de las condiciones ambientales como el clima en la organización y de las circunstancias personales de cada sujeto. Debido a ello, se puede afirmar que la motivación de las personas está sujeta a diferentes cambios en función de las circunstancias. Es aquí donde surgen los diferentes ciclos motivacionales que pueden depender de los valores de cada persona y de sus objetivos, que varían a lo largo de la vida.

---

<sup>6</sup> SCHERMERHORN, Jhon-Hunt, JAMES-OSBORN, Richard. Comportamiento Organizacional. Editorial Limusa SA. Primera edición. 2004

<sup>7</sup> MENDEZ A, Carlos E. Clima Organizacional en Colombia; el IMCOC: un método de análisis para su intervención. Centro Editorial Rosarista. 2006

### 5.1.3 Etapas del ciclo motivacional

- **Equilibrio interno:** equilibrio del organismo humano
- **Estimulo:** La aparición de un estímulo genera una necesidad
- **Necesidad:** La necesidad provocada por el estímulo hace que nazca un estado de tensión.
- **Estado de tensión:** Nos conduce a realizar una acción.
- **Acción:** esta provocará en el individuo un estado de satisfacción
- **Satisfacción:** Esta hace que el individuo retorne a su estado de equilibrio

La motivación es uno de los elementos más importantes que un director de equipo debe manejar; de la motivación de cada uno de sus subordinados dependerá en gran medida su desempeño, lo que redundará en el beneficio común y el de la organización.<sup>8</sup>

Se debe tener en cuenta algunas teorías que centran su atención en los mecanismos a través de los cuales se consigue la motivación destacando:

El modelo de expectativas de Vroom: Se refiere a que cada individuo tiene preferencia por determinados resultados finales; cuando estos son positivos se cree que el individuo lucha por conseguir tal objetivo: pero si es negativo el individuo tratará de huir de ese determinado final; además dependerá también de las expectativas que es el grado de convicción del individuo de que su esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea; si una persona se considera capaz de realizar una tarea aumentará las expectativas sobre la realización correcta de la misma.

Dentro de esta teoría, se tiene en cuenta la instrumentalidad, o lo que se entiende como la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le

---

<sup>8</sup> VASQUEZ, Rodrigo. Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. Editorial Ideas Propias. Agosto 2010

otorgue una recompensa; la unión de estos tres factores otorga al individuo mayor o menor motivación.

El modelo de equidad de Adams: En este modelo además de analizarse las recompensas que se obtienen de una determinada acción se analizan si son justas o no; hace una comparación entre el esfuerzo que realiza y la recompensa que recibe el individuo, si este considera que la recompensa es equitativa a su esfuerzo no produce ninguna reacción, si la recompensa supera al esfuerzo empleado, el trabajador tendrá tendencia a colaborar más con sus compañeros y buscar mejores resultados en el trabajo en equipo, en caso contrario provocará que el trabajador realice su tarea con desgano evitando implicarse con sus compañeros.

El modelo de la modificación de la conducta de Skinner: Este modelo se basa en estímulo-respuesta-reforzamiento; el enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño produce resultados negativos. Los individuos desarrollando distintas respuestas ante diferentes estímulos.

La motivación podrá verse afectada a través del refuerzo positivo lo que posibilita que a que se produzca un aprendizaje además constituye una manera de motivar a una persona. En este modelo los refuerzos positivos que se consideran son: remuneración diferenciada, buena comunicación interpersonal y colectiva, permitir que el individuo participe en la toma de decisiones, fomentar la existencia de un buen clima laboral entre tanto los refuerzos negativos como amenazas, sanciones son vistas como una manera de variar la conducta del individuo de una forma indeseada que no logra que el castigo mejore la conducta del individuo.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid.

La motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significados para el trabajador.

Como lo advierten muchos especialistas, la motivación está lejos de ser una tarea sencilla. Parte del problema consiste en que en muchos departamentos de recursos humanos todavía existe la idea errónea de que a los trabajadores solo les interesa el dinero. Según un estudio de caso de la universidad de Navarra sobre el tema: "las claves de la motivación en el trabajo", dado que son muchos más los factores que pueden motivar a un empleado, mediante el uso exclusivo de las recompensas se apela solo a una parte de la motivación. (Revista Gerente, 2011)

Según el artículo de Herzberg "un tiempo más": (Como motiva a sus empleados); el mensaje explica que las personas se motivan más en sus trabajos cuando reciben de su trabajo oportunidades para el éxito<sup>10</sup>

De acuerdo a lo anterior, la motivación debe contar con un conjunto importante de factores no monetarios que busquen alimentar la pasión por lo que se hace más allá del tema meramente salarial, esto promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal como parte del propósito de generar bienestar, lo que conlleva a un desempeño satisfactorio de los empleados y por ende a la generación de un clima adecuado para la organización.

En este sentido, se tiene en cuenta la importancia de la satisfacción laboral en factores relacionados con las dimensiones de clima laboral como el contexto de las decisiones que las personas toman acerca de su trabajo.

---

<sup>10</sup> AMABILE, Teresa and KRAMER, Steven. The Power of small wins "Want to truly engage your workers? Help them see their own progress". En: Harvard Business Review. Mayo 2011.

La primera decisión que toma un individuo es:

Pertenencia: unirse a una organización y mantenerse como miembro de la misma tiene que ver con la asistencia y antigüedad del individuo en el trabajo; la satisfacción laboral influye en el ausentismo o la falta de asistencia al trabajo, los empleados satisfechos asisten de manera regular y tienden a faltar menos que los empleados que están insatisfechos; esto puede afectar la rotación del personal, o la decisión de algunos de dejar el empleo.<sup>11</sup>

La satisfacción laboral puede concebirse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo, entre los aspectos más importantes que influyen en la satisfacción laboral están, la remuneración, el salario propio, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas.

La satisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo, esta dinámica influirá sobre su desempeño. Se hace necesario conocer como su actuar impacta el entorno laboral desde su perspectiva individual a lo grupal. De acuerdo a lo anterior, es importante definir y analizar conceptos como el desempeño que se define como el comportamiento o conducta real del trabajador para desarrollar competentemente sus deberes u obligaciones inherentes a un puesto de trabajo.

Esto comprende la preparación técnica más la experiencia acumulada, eficacia en decisiones, destreza en la ejecución de procedimientos y buenas relaciones interpersonales, entre otros.

Para medir el desempeño organizacional, se necesita la consideración de las percepciones de los múltiples miembros directos de la organización. Lo que lleva a concluir que el desempeño organizacional, es algo que se interpreta de forma individual.

---

<sup>11</sup> MENDEZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. Ed Rosarita 2006. P. 30

El desempeño según la literatura (Méndez, 1998), sobre el desarrollo organizacional abarca cuatro niveles:

1. El empleado individual (evaluación del desempeño)
2. El equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo)
3. El programa (desempeño programático)
4. La organización (desempeño organizacional)

Cuando se abarca el concepto del desempeño organizacional en este trabajo, se busca interrelacionar los niveles de desempeño que involucran los resultados combinados del desempeño individual, de equipo y desempeño organizacional.

El desempeño depende de varios factores trascendentales: el desempeño tecnológico incluye las herramientas, maquinaria, sistemas de tecnología, software entre otros. El desempeño administrativo que comprende los procedimientos y las políticas, y por último el desempeño cultural que involucra tanto de la empresa como del medio circundante de las personas, valores, costumbres, filosofía y legislación.

En lo referente al individuo, puede citarse:

**Conocimiento:** La persona debe poseer los aspectos conductuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento se basa en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la empresa y área.

**Habilidades:** Capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.

**Personalidad:** Se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo. Los estilos hacen referencia al manejo de relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.

Compromiso: Involucramiento afectivo para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización de parte de todos los miembros directos o que tengan que ver con ella.

Expectativas: Son las consecuencias esperadas del desempeño, refiriéndose a recompensas o sanciones.

#### **5.1.4. Relación entre satisfacción-desempeño y su influencia en el Clima Organizacional**

En la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño se tienen en cuenta tres aspectos:

La satisfacción es causa del desempeño: Si la satisfacción laboral provoca altos niveles de desempeño, para aumentar este en el empleado el individuo debe estar motivado; aunque la satisfacción laboral por sí sola no representa un indicador coherente del desempeño del individuo en el trabajo.

El desempeño es causa de la satisfacción: Si los altos niveles de desempeño son a causa de la satisfacción laboral se debe ayudar primero a los individuos a lograr un desempeño elevado; con esto se espera que a continuación estén satisfechos. El logro en el desempeño conduce a recompensas que a su vez conducen a la satisfacción pero esto solo se da si las recompensas son percibidas como equitativas. Si un individuo siente que su desempeño es recompensado de manera injusta, la relación de desempeño-causa-satisfacción no se cumplirá.

La relación entre clima organizacional y desempeño tiene una variable de suma importancia, el trabajo en equipo. Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño, por los cuales se responsabilizan mutuamente, sin estos elementos un equipo no pasa de ser un



grupo de personas sin nada en común, salvo un empleo en la misma empresa y unas cuantas citas idénticas en sus agendas.

El rendimiento en el trabajo a menudo requiere de un alto grado de colaboración entre las personas, los departamentos y las funciones, pero cuando se presentan conflictos entre funciones cruzadas, interfieren o acaban con la coordinación y sinergia del trabajo en equipo, en consecuencia, el resultado final se demora o disminuye su calidad.

Con relación al clima y la influencia en el desempeño de los equipos de trabajo existen varios tipos:

**“Equipos de asesoría:** personas con mucha experiencia e información que identifican oportunidades para mejorar los procedimientos de trabajo o resolver problemas.

**Equipos de producción/ servicio:** llevan a cabo tareas relacionadas y coordinan sus esfuerzos y conocimiento para generar productos o proporcionar servicios.

**Equipos de proyectos especiales:** expertos en áreas especiales o personas que trabajan temporalmente en proyectos asignados con el propósito de aplicar ideas innovadoras o soluciones a problemas.

**Equipos funcionales:** personas con responsabilidades funcionales en común que desarrollan y llevan a cabo planes y toman e implantan decisiones operativas.

**Individuos en cooperación con otros:** personas que trabajan en conjunto en actividades secuenciales, con funciones cruzadas, para llevar a cabo un trabajo parcial o completo.”<sup>12</sup>

Sin importar al tipo de equipo al que se pertenezca, es importante tener claro los roles, las responsabilidades y el alcance de cada uno de los miembros del

---

12 MONTEBELLO, Antony R. Equipos de trabajo extraordinario. México. Editorial Pax. 2000

equipo, las condiciones personales o equipos de personalidad de cada miembro, es lo que permite alcanzar un objetivo común”. (Rocha, Luisa. Revista Gerente. 2011)

Algunas de las ventajas que se obtienen a través del trabajo en equipo son la oportuna información por parte de los miembros de este. Los diversos puntos de vista y los enfoques sobre un determinado asunto. La aceptación de las decisiones que se toman por parte de todos, ya que los miembros se sienten participes en las mismas. Las decisiones son más fáciles de comprender y asumir cuando, los individuos que trabajan juntos han participado en la toma de decisiones y por ultimo facilita la integración y motivación de los miembros que forman el equipo, hace que se sientan más útiles.

Algunos de los inconvenientes de trabajar en equipo y que pueden afectar el clima organizacional son las siguientes, la inoportuna figura del individuo que acapara protagonismo e ignora el objetivo común. Se genera conflictos en el seno de un equipo y las metas pueden convertirse en tomar ventaja en el conflicto, lo que los hace olvidar una vez más del objetivo final. El trabajo en equipo suele requerir más tiempo que el trabajo individual. Si los resultados son negativos, las responsabilidades se difuminan.

“Las herramientas para desarrollar el trabajo en equipo son las habilidades que se necesitan para ser parte de un equipo y contribuir a él de forma eficaz estas son”:<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>VASQUEZ, Rodrigo. Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. Editorial Ideas Propias. Agosto 2010

Tabla 1.

Habilidades
Respeto
Disponibilidad
Cooperación
Participación
Saber escuchar Flexibilidad
Capacidad para aprender de los demás

Autor Daniel Goleman

El éxito de las organizaciones comerciales es resultado del trabajo en equipo, no depende únicamente de la fuerza de ventas. En la empresa todos deben estar comprometidos con la misión comercial y objetivos institucionales. El programa de mejoramiento de desempeño comercial está dirigido a los Vendedores y No-Vendedores claves de la organización, quienes tienen responsabilidad comercial.

Las organizaciones actuales se mueven en un entorno de cambio constante; el capital humano cada vez se está volviendo más crítico en una economía que se basa en la gestión del conocimiento, las organizaciones que quieran tener éxito tendrán que tener en cuenta que para sumar valor a la compañía, deben sumar capital humano, ahí radica la importancia de una buena política de reclutamiento y retención de los mejores profesionales, es aquí donde se hace importante que tanto la organización como el individuo creen un contrato psicológico que se refiere a las percepciones de mutuas obligaciones que tienen influencia en la relación presente y futura de ambas partes, la importancia de un buen contrato psicológico tiene resultados claves para la organización como la productividad, la estabilidad y su habilidad de crecer, si el balance es positivo se tienen trabajadores que experimentan una elevada satisfacción en el trabajo; es decir, un mayor compromiso con la organización, por el contrario si el balance es negativo, las respuestas son el crecimiento del

absentismo, reducción de productividad y rotación de personal. Para chequear el estado del contrato psicológico es necesario revisar indicadores como:

- La rotación laboral, el desempeño y el absentismo.
- Evaluación regular de los empleados
- Entrevistas finales, con el fin de determinar porque los trabajadores abandonan la empresa.
- Encuestas sobre actitud, que cubran aspectos claves como comunicaciones, confianza, compromiso con los objetivos de la organización, clima laboral entre otros.
- Usar los canales de comunicación para conocer los sentimientos de los trabajadores respecto al trabajo.<sup>14</sup>

El clima de una organización y su eficacia se relacionan en forma directa con el desempeño, por lo tanto para intentar un cambio de cultura se debe crear una organización más efectiva.

Organizaciones con culturas fuertes y bien establecidas tienen antecedentes de buenos desempeños, esto quiere decir que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos de llevar a cabo negocios firmes.

Las culturas fuertes se asocian con el desempeño por tres razones.

- Con frecuencia la cultura fuerte concilia estrategia y cultura.
- Conduce a la coincidencia de metas entre los empleados
- Lleva al compromiso y la motivación del empleado.

Por consiguiente, La cultura puede entenderse como “un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular” es también un esquema de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo, conforme aprende a

---

<sup>14</sup> <http://www.navactiva.com/les/descargas/pdf/arrhh/contrato-psicologico.pdf>

lidar con sus problemas respecto a la adaptación externa y a la integración interna.<sup>15</sup>

El concepto de cultura organizacional representa un patrón de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización, la cultura organizacional incluye, comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.

Puede entenderse también como cultura, los valores dominantes que mantienen la organización, por ejemplo “la calidad del producto” y la filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes. Todos estos componentes en conjunto reflejan y dan sentido a la cultura organizacional que se forma como respuesta a dos retos a los que se enfrenta cada organización, la adaptación externa y la supervivencia que se relacionan con el modo como la organización encuentra un nicho y como hará frente a su ambiente externo que está en constante cambio, esto incluye:

**Misión y estrategia:** identificar la misión principal de organización y seleccionar estrategias para cumplir esa misión.

**Metas:** establecer metas específicas.

**Medios:** determinar la forma de lograr las metas, los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.

**Medición:** establecer criterios para medir cuán bien logran las metas las personas y los equipos.

**La integración Interna:** Se relaciona con el mantenimiento y establecimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización. La integración interna implica resolver temas como:

- Lenguaje y conceptos: identificar métodos de comunicación, desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- Límites de grupo y de equipos: establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.

---

<sup>15</sup> ARIAS G, Fernando y HEREDIA, E. Victor. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Ed. Trillas, 2001.

- Poder y Estatus: Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- Recompensas y Castigos: desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

Para un mejor entendimiento y alcance del tema, conviene tener en cuenta las siguientes aproximaciones teóricas que ayudan a centrar estos enfoques.

#### **5.1.5 Tipos de cultura:**

**“Cultura de equipo de béisbol:** Atraen a los empresarios innovadores y personas a las que les gusta correr riesgos, pagan a los empleados por lo que producen. Los que se desempeñan mejor reciben grandes sueldos u otras recompensas financieras y gran autonomía, sin embargo los riesgos son altos y no existe la seguridad a largo plazo.

**Cultura de club:** Se valoran la edad y la experiencia, recompensan la antigüedad y ofrecen empleo estable y seguro, también recompensa la lealtad y el compromiso, por lo general los empleados inician jóvenes y pasan 30 años o más en la compañía.

**Cultura de academia:** Tienden a contratar empleados jóvenes, generalmente desde la universidad, ponen énfasis en capacitar a los empleados para convertirlos en expertos de una función específica, esta cultura recalca el servicio, los conocimientos funcionales y el conocimiento institucional.

**Cultura fortaleza:** Están preocupadas por la supervivencia, ofrecen poco en cuanto a seguridad en el empleo y pasan dificultades para recompensar a los

empleados con buen desempeño, es normal que cada cierto tiempo haya reestructuraciones con el despido de empleados en el proceso”.<sup>16</sup>

Aunque las empresas presenten diferentes tipos de culturas, éstas año a año enfrentan el reto de cumplir una mayor cuota de ventas, lograr mayor participación de mercado y mejorar la calidad en los negocios para que conlleven más utilidad. La mayor parte de las ventas corporativas son ventas complejas, porque los ciclos de ventas toman prolongados periodos de tiempo, la decisión nunca es tomada por una sola persona, sino múltiples decisores, evaluando ellos diferentes aspectos de la propuesta. Además, quien vende no es una sola persona, sino un equipo multidisciplinario de gente, liderados por el ejecutivo comercial”.<sup>17</sup>

Un aspecto importante que debe ser exaltado y que influye hoy en día dentro del ámbito empresarial es el liderazgo.

El liderazgo es la habilidad directiva que, dentro del ámbito empresarial, se considera hoy por hoy como la más importante. Todo el equipo debe ser consciente de la importancia y la función del líder dentro de un grupo, cualquiera que sea la finalidad para la que este se haya constituido.

En el mundo empresarial, los nuevos estilos de dirección más participativos y la necesidad imperante de desarrollar líderes para que se conviertan en un elemento fundamental e importante en los equipos, tiene como objetivo el aclarar las metas, crear compromiso y confianza en el interior del grupo creando oportunidades. Es alguien que puede tomar algunas decisiones que el equipo no podría asumir por su propia cuenta

---

<sup>16</sup> RICHARD John, WODMAN Slown. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Ed. Thompson Editores octava edición.

<sup>17</sup> URBINA, Omayda, SOLER, Silvio y OTERO, Martha. Evaluación del desempeño del Profesional de Enfermería del Servicio de Neonatología. En: Educación Médica Súper v.20 n.1. 2006. Ciudad de la Habana.

### 5.1.6 Principales enfoques de liderazgo

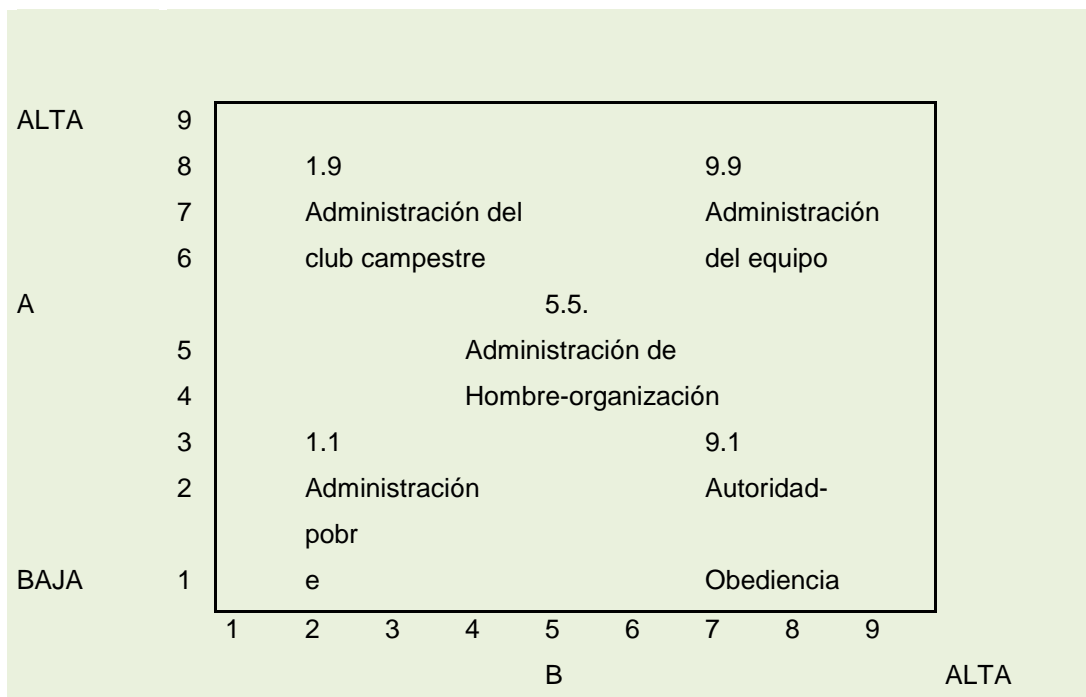
#### Enfoque sustancialista:

Considera al liderazgo como algo innato y caracteriza al líder como portador, en términos generales, de rasgos como capacidad intelectual, autodominio, coraje, persuasión, credibilidad, respeto e interés por la gente.

#### Enfoque Comportamental:

Buscan los comportamientos comunes que los definen, englobando una amplia gama de estudios que abarca desde conductistas puros hasta otros estudiosos del comportamiento humano. Entre las aportaciones más importantes a este enfoque esta “El Grid Gerencial” de Blake y Mounon (herramienta para medir el interés relativo del líder por las personas o por la tarea).<sup>18</sup>

Grafica 2. “El Grid Gerencial” de Blake y Mounon



<sup>18</sup> VASQUEZ, Rodrigo. Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. Editorial Ideas Propias. Agosto 2010



A: Se refiere al interés por las personas

B: Es el interés por las tareas, es decir, por la producción.

17 VASQUEZ, Rodrigo. Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. Editorial Ideas Propias. Agosto 2010

**1.1** Administración pobre: realiza un esfuerzo mínimo para desarrollar el trabajo necesario a fin de mantenerse en la organización.

**9.1** Autoridad-Obediencia: La eficiencia de todas las operaciones es consecuencia de disponer de las condiciones de trabajo, de forma que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

**1.9** Administración de club campestre: Se presta especial atención a las relaciones satisfactorias con el personal, lo que genera un ambiente y un ritmo de trabajo placentero y amistoso.

**9.9** Administración de equipo: Todo el personal se compromete a la realización del trabajo para la consecución de objetivos comunes, lo que genera relaciones de confianza y respeto.

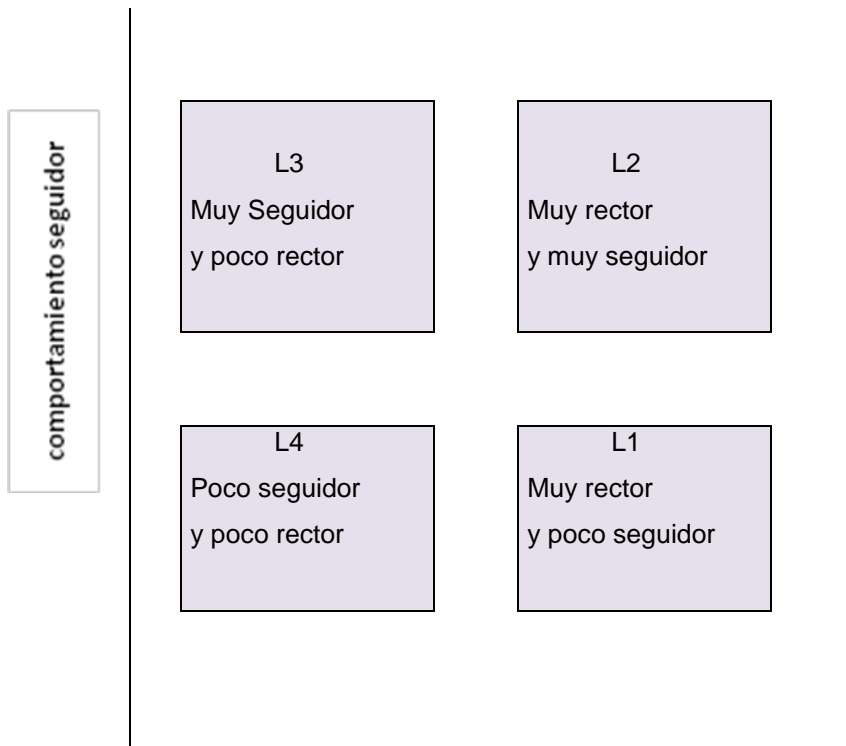
**5.5** Administración de hombre-organización: La marcha adecuada de la organización se debe al equilibrio entre la necesidad de efectuar el trabajo y la moral de los empleados

El Grid Gerencial resulta útil para identificar estilos organizacionales y gerenciales, algunos de estos enfoques son:

### **Enfoque situacionales**

El modelo más característico de este enfoque es el modelo de Hersey y Blanchard; los autores señalan que hay muchas variables que condicionan una situación: cultura organizacional, exigencias de los superiores, tipo de tarea, riesgos, confidencialidad. Sin embargo, la variable clave de este modelo es la madurez de los colaboradores, que viene dada, a su vez, por la competencia técnica de los mismos y por el interés que presten. En función de esto determinan 4 estilos básicos de liderazgo.

**Grafica 3. Comportamiento seguidor**



L1 Líder que dirige con mucho interés por la tarea.

L2 Líder que dirige proporcionando apoyo.

L3 Líder que instruye, sin dirigir técnicamente.

L4 Líder que delega sus funciones

El líder situacional es el que utiliza distintos estilos con las distintas personas o aún con una misma persona en distintos momentos o tareas.

### **Enfoque personalista**

Su exponente Warren Bennis (1995), este enfoque usa más el sentido común,

para el autor “el liderazgo es como la belleza, nadie la puede definir, pero cuando alguien la ve, la reconoce”.

El liderazgo se basa en el carisma personal y según sus propias palabras “los líderes persiguen un sueño que comunica a los demás”, estos líderes son perseverantes en la búsqueda de un sueño y coherentes con él, siendo consciente de sus fortalezas para alcanzarlo.

### **Enfoques prospectivos**

Hacen una proyección de cómo serán los líderes del futuro; algunos autores como Charles Handy, Peter Senge, Edgar Shein, coinciden en que los líderes serán visionarios, contarán con gran humildad y capacidad para la integración de sus seguidores, con disposición para el diálogo y abiertos a compartir sus ideas con los demás para buscar mejorar las mismas.

Los líderes tienen diferentes enfoques para dirigir, apoyados en parámetros básicos que les facilitan el desarrollo de su labor y dirección. Dentro de las funciones del líder se encuentra una lista que fue elaborada originalmente en la Royal Military Academy, Sandhurst, y adaptada a la industria y otros campos.

**Tabla 2.**

Función	Acción
Planeación	Definir tarea, propósito o meta del grupo Elaborar un plan factible
Iniciación	Explicar por qué es necesario la meta o plan Asignar tareas a miembros del grupo Fijar normas de los grupos
Control	Asegurar que se toman todas las medidas hacia los objetivos Mantener la discusión pertinente Estimular al grupo hacia la acción/decisión
Apoyo	Estimular grupo/individuos Disciplinar grupo/individuos Crear espíritu de equipo Disminuir tensión con humor Reconciliar desacuerdos o hacer que otros los estudien
Información	Dar nueva información al grupo Recibir información del grupo Resumir sugerencias e ideas coherentemente
Evaluación	Comprobar las consecuencias de una solución Evaluar el desempeño del grupo Ayudar al grupo a evaluar su propio Rendimiento

### 5.1.7 Los 7 Estilos de Liderazgo

1. El profeta (es un generador de ideas):

Es el visionario que rompe moldes y concentra sus energías en ideas innovadoras que por lo general acaban en el nacimiento de una nueva empresa. Sus características son:

- Es sumamente proactivo
- No escucha a los demás por tener muy fijadas sus metas y objetivos
- Empieza su trabajo con un objetivo en mente
- Le gusta el cambio y la innovación
- Corre muchos riesgos
- Posee ideas visionarias y de largo alcance
- Está dispuesto a sacrificar grandes cantidades de tiempo y energía con tal de ver triunfar sus ideas
- Tiene la costumbre de aislarse durante largos periodos de tiempo para dedicarse a perfeccionar sus ideas
- Los demás lo consideran un poco diferente o loco
- Es una persona muy desorganizada y los detalles le fastidian

## 2. El bárbaro (no se detiene por nada):

Es el que domina la crisis, el conquistador que no le importan los medios, alcanza su objetivo a como dé lugar. Sus características son:

- Es sumamente Proactivo
- Empieza a trabajar con un objetivo en mente
- No escucha a los demás
- Se siente a gusto y con plena autoridad cuando toma decisiones
- Es amigo de la acción y tiene poca paciencia cuando se trata de administrar
- Se le acusa de ser autoritario
- Tiene sensación de urgencia y crisis

## 3. El constructor y explorador (hace crecer a la empresa):

Es el que desarrolla los sistemas y las estructuras para el crecimiento de cualquier organización, pasan del orden o a la colaboración y trabajo en equipo. Sus características son:

- Disfruta con el trabajo verdadero de su empresa
- Le gusta que se mida el resultado de su trabajo
- Escucha antes de ser escuchado
- Pone en práctica el modelo: ganar-ganar
- Es un comunicador convincente y entusiasta
- Opina que su empresa debería dedicar un esfuerzo mayor para su expansión
- Le gusta tomar las decisiones con prontitud, actuar y ver los resultados enseguida
- No le gustan las comisiones ni perder el tiempo sentado hablando
- Considera que su compañía padece un exceso de papeleo

#### 4. El administrador (no le importa el crecimiento):

Es el que defiende el territorio ganado, acaba con la innovación al implantar sistemas rígidos de control. Sus características son:

- Se considera un experto en procedimientos, procesos y sistemas de dirección empresarial
- Tiene como prioridades máximas el orden, la coherencia y la actuación armoniosa
- Dedicar más tiempo a estudiar lo ocurrido, según se refleja en los informes financieros, por ejemplo, que al futuro crecimiento en productos, servicios o clientes
- No es Proactivo
- No tiene a la Calidad como un concepto fundamental en el desarrollo de la empresa.

#### 5. El burócrata (le fascinan los papeles):

Es el que acaba totalmente la creatividad y acarrea la merma de la expansión.

Sus características son:

- Pasa la mayor parte de su tiempo en reuniones donde se analiza lo que ya sucedió o debería haber sucedido
- No consigue recordar cuándo fue la última vez que intervino en el desarrollo de un nuevo producto o servicio
- Opina que son controles más estrictos lo que se necesita para resolver la mayor parte de los problemas de su organización
- Pasa más tiempo atendiendo a sus jefes que a las ejecutivos de venta y jefes de producción
- Le preocupa más lo que opinen de él y de su compañía los grandes analistas que sus propios clientes
- Piensa que las estructuras son más importantes que los recursos humanos
- Le gusta centralizar el poder
- Impone decisiones
- Se va por el exceso de especialización
- No es nada proactivo
- No le gusta el cambio ni la innovación

#### 6. El aristócrata (mata negocio):

Es el que hereda la riqueza y desintegra la empresa. Sus características son:

- Dedicar la mayor parte de su tiempo a los asuntos financieros, a la planificación estratégica y a reestructurar la organización, pero no a quienes producen o venden el producto
- Tiene un despacho lujoso, decorado con obras de arte y pasa mucho tiempo en lujosas reuniones sociales
- Cree que sólo él y un pequeño círculo de consejeros son capaces de

comprender la estrategia de la empresa

- No escucha a los demás
- No es proactivo

## 7. El sinergista (coaching):

Mantiene el equilibrio, toma las mejores características de los primero cuatro y unifica criterios para el desarrollo y crecimiento de la organización. El Sinergista o líder sinérgico es el que se ha librado de sus tendencias condicionadas hacia un estilo, y ha asimilado los estilos de liderazgo diferentes que la compañía necesita a medida que recorre su ciclo vital. En las organizaciones maduras mejor dirigidas, hay sinergismo. Consiste en equilibrar las características del Profeta, Bárbaro, Constructor y Explorador y el Administrador. Pero, lo más importante del Sinergista, es que sabe crear la unidad social. El líder Sinergista gobierna la balanza, unas veces añade peso a un lado y otras veces al contrario, siempre atento, siempre procurando nivelar las fuerzas.

### **5.1.8 Liderazgo del equipo**

Los líderes son importantes para los equipos porque aclaran las metas, crean compromiso y confianza en el interior del grupo creando oportunidades. Es alguien que puede tomar algunas decisiones que el equipo no podría asumir por su propia cuenta.

Los equipos son responsables ante la organización y es agradable saber que existe alguien que puede manejar el mundo exterior, sea retirando obstáculos o informando del progreso hacia los niveles superiores y externos. Los equipos



necesitan tanto líderes como miembros para tener éxito.

Para Jon Katzenbach y Douglas Smith; autores de *The Wisdom of Teams*, creen que existen 7 elementos que son necesarios para un buen liderazgo de equipo:

- Mantener la relevancia y significado del propósito, las metas y el enfoque
- Crear compromiso y confianza
- Fortalecer la mezcla y los niveles de habilidad
- Manejar las relaciones con los extraños, incluido el retiro de barreras
- Crear oportunidades para otros
- Hacer el trabajo real
- Nunca censurar y nunca excusar las fallas en el desempeño del equipo

“Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo beneficio,”<sup>19</sup>

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses colectivos. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

“Para hacer más evidentes las diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional, utiliza como símil el mensaje del presidente Kennedy al pueblo norteamericano: El líder transformacional enfatiza lo que un líder

---

<sup>19</sup>EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, DIMENSIONES E IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFICACIA DE LAS EMPRESAS. En: “Liderazgo transformacional: dimensiones e impacto en la eficacia de las Pymes exportadoras en Bogotá”. Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.

puedes hacer por su país y el líder transaccional se centra en lo que el país puede hacer por él.

Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo transformador, por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales seguridad y salud o relacionales ,amor y afiliación

Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización que tienen potencial se conviertan en líderes auto dirigidos, autor regulados, auto actualizados y auto controlados. Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo. Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio, doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional

para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

A continuación se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio<sup>20</sup>

Laissez-Faire o dejar hacer. Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace”

Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo”

Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo”

Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para estos requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera”

---

<sup>20</sup> Ibid.

Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización”

Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a?”

Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo.”

Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidas por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces actúe”.

“El modelo FRL esquematizado por Mendoza Martínez (2005), se aprecia en el cuadro a continuación:

**Tabla 3.**  
**Modelo de Liderazgo**  
**Transformacional y Transaccional**  
**Bass y Avolio**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1. CARISMA ATRIBUTOS 2. CARISMA CONDUCTA 3. INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL 4. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL 5. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA 6. TOLERANCIA SICOLÓGICA
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	7. PREMIO CONTINGENTE 8. ADMON POR EXCEPCIÓN ACTIVA 9. ADMON POR EXCEPCIÓN PASIVA
NO LIDERAZGO	10. LAISSEZ -FAIRE
VARIABLES DE RESULTADO	11. SATISFACCIÓN 12. ESFUERZO EXTRA 13. EFICACIA Y EFECTIVIDAD

Fuente: Mendoza Martínez (2005, p.119)

Los enfoques por su parte permiten hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo, que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder. Este diagnóstico permite que el líder reciba “retroalimentación de 360 grados” (Mendoza Martínez, 2005), tanto en sus fortalezas como sus áreas a desarrollar. Se habla de retroalimentación de 360 grados, debido a que el diagnóstico involucra la percepción que del líder tienen todos los actores que interactúan con él en la organización.

### **5.1.9 Liderazgo y su influencia en el Clima Organizacional.**

En el mundo empresarial los nuevos estilos de dirección más participativos y la necesidad imperante de desarrollar el trabajo en equipo, convierten a la figura del líder en un elemento fundamental para conseguir los objetivos marcados. Un líder que hace retroalimentación, coaching y acompañamiento, genera tranquilidad y estabilidad a sus empleados, brindando un clima laboral sano donde se sienten respaldados. Todo esto da como resultado mayor compromiso hacia el buen desempeño de sus labores, impactando la productividad de manera positiva en las compañías.

Dentro de los componentes del clima organizacional y referenciando el liderazgo, también es importante indicar los procesos organizacionales, donde la Comunicación incide en el resultado del trabajo en equipo hacia el cumplimiento de sus metas. La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra, es un medio de contacto con los demás por medio de transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto.

Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre si lo que sienten y saben, La comunicación involucra siempre al menos dos personas, un emisor y un receptor.

La comunicación bidireccional consta siempre de ocho pasos que son:

- Desarrollo de una idea: esto es lo que el emisor desea transmitir.
- Codificación: se determina la forma en que se va a transmitir la idea, ya sea en palabras y señales imágenes.
- Transmisión: se elige el canal a través del cual se va a transmitir el mensaje.

- Recepción: es la manera como quien recibe el mensaje está dispuesto a aceptarlo.
- Decodificación: es la forma en que el receptor recibe el mensaje.
- Aceptación: el receptor decide si acepta o no el mensaje.
- Uso: el receptor decide si usa o desecha el mensaje recibido.
- Suministro de retroalimentación: el receptor manifiesta si entendió el mensaje o requiere mayor información.

Pueden surgir inconvenientes en la comunicación, ya sea porque quienes se estén comunicando estén en desacuerdo, haya algún razonamiento defensivo o el mensaje que recibe información que no es compatible con sus creencias y valores. Por lo anterior, las organizaciones no pueden existir sin comunicación, sin esta es imposible que los empleados conozcan lo que hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que supervisores y líderes de equipos coordinen el trabajo, lo que provocaría el colapso de las organizaciones, también la cooperación se vuelve imposible ya que las personas no pueden comunicar a los demás sus necesidades y opiniones.

#### **5.1.10. Comunicación y su influencia en el Clima Organizacional.**

Cada acto de comunicación influye en la organización de alguna manera, la comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas como planeación, organización, dirección y control, con el fin de que estas puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral, la gente comprende más sus labores y se siente más involucrada en ellas.

#### **5.1.11 Casos de éxito**

Al analizar el clima organizacional y la importancia de este en las empresas, se pueden destacar casos en Colombia de empresas que han centrado su política en el manejo de las variables del clima organizacional y han sido fórmula de éxito. Se pueden mencionar:

- Yanbal: Con una red comercial integrada por 135 mil consultoras independientes prácticamente en todos los rincones del país, una facturación del 2010 que alcanzó los 476 mil millones y una utilidad de 50 mil millones, es hoy la compañía multinivel más grande con operaciones en Colombia; dada la naturaleza particular de su negocio, mantener y consolidar la cultura organizacional es todo un reto. De acuerdo a Jorge Bohórquez, gerente de la compañía, sostiene que se mantiene en contacto con las directoras independientes para cerciorarse de que todos los miembros de la organización tengan clara la estrategia y el foco. Así como su rol y contribución. "La base fundamental empieza por la construcción de la confianza a todo nivel, ya sea entre líderes y colaboradores, o entre compañeros de trabajo". "Sin ello, no hay forma de lograr un excelente clima organizacional, el cual es indispensable para asegurar la motivación y la productividad. (Cabrera, Diana. vicepresidente recursos humanos Yanbal. Citado en Revista Gerente, p 14. 2011). Para esta compañía es muy importante el proceso de selección, formación, motivación y retención aunque no sea una tarea fácil.
- Grupo Bancolombia: De acuerdo al Vicepresidente de Recursos Humanos Augusto Restrepo, un buen clima organizacional se logra a través de la combinación de estrategias, políticas y acciones que deben tener origen en una convicción genuina de la organización y en sus directivos y su importancia clave en los seres humanos. Para este grupo, la ventaja competitiva clave es la gente y su cultura. Sin



personas que disfruten lo que hacen y encuentren en su trabajo una fuente de felicidad, el camino del buen clima organizacional será tortuoso. Las acciones que han desarrollado para mantener la motivación organizacional son: solida formación de líderes, ambiente apropiado para cada persona, sentido social a través de su trabajo.

Otro factor clave para esta empresa, es el tema de comunicación. Es una estrategia clara en la que los líderes entregan directamente las noticias a su equipo de trabajo y utilizan una diversidad de medios (intranets, cartelera y circulares) para mantener a sus empleados informados. En esta se promueve la comunicación abierta y transparente, para ello manejan equipos primarios por área que canalizan la información en los diferentes equipos de trabajo a través de reuniones formales que tienen periodicidad y objetivos definidos.

- Diageo Colombia: el reconocimiento público es para sus empleados un factor que aprecian dado que su esfuerzo y labor desempeñada es motivación para continuar con su gestión.
- McDonald's: la participación en las decisiones que afecten el trabajo individual es un elemento altamente valorado por los empleados, estas prácticas dan mayor sentido de pertenencia a los trabajadores.
- Schneider Electric: Adriana Pulido, directora de recursos humanos para la región andina, afirma que los obstáculos nunca se superan al 100%; sin embargo los equipos se pueden intervenir para trabajar de manera armónica, ayudándoles a identificar el propósito común del equipo. En la misma línea, Luisa Rocha gerente de Advisory services de Ernst & Young Colombia asevera que al no haber claridad en los objetivos del equipo, no los hay en los objetivo individuales de los miembros del equipo, ocasionando falta de sinergia.

Estas experiencias dan la pauta a la ejecución de este proyecto que busca entender la posición del clima organizacional en CasaLuker, que puede ser medido en otras organizaciones que se han destacado en el ámbito de cultura empresarial.

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **CULTURA:**

“Es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano”<sup>21</sup>.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN SCHEIN:**

“Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo invento, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas validas, y por ende de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”<sup>22</sup>.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL, O CULTURA CORPORATIVA:**

---

<sup>21</sup> FUNDACION WIKIPEDIA. <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>.

<sup>22</sup> ANZOLA, O. Una mirada a la cultura corporativa. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. 2003

“Comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización”<sup>23</sup>

### **CONTRATO PSICOLOGICO:**

“Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir”<sup>24</sup>.

### **CLIMA ORGANIZACIONAL:**

“Es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso esta influenciad por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno”.<sup>25</sup>

### **ROTACION:**

“El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin

---

<sup>23</sup> FUNDACION WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional)

<sup>24</sup> [http://www.asimetcapacitacion.cl/contrato\\_sicologico.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/contrato_sicologico.htm)

<sup>25</sup> <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/09/rotacion-de-personal.html>

de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo”<sup>26</sup>.

### **DESEMPEÑO:**

“Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo”<sup>27</sup>

### **MOTIVACIÓN:**

“La Motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de determinada manera, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide con que vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía”<sup>28</sup>.

### **SATISFACCION LABORAL:**

“Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo, es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo”.

### **REMUNERACIÓN:**

---

<sup>26</sup><http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/09/rotacion-de-personal.html>

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>

<sup>28</sup> ARGYRIS, C. Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford University Press. 2001

“El salario o remuneración salarial, es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado o produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo”.

“Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo”.<sup>29</sup>

### **EMPOWERMENT:**

“Quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo”.

“Es una forma de capacitar o proporcionar a una persona los elementos necesarios para atender y resolver las situaciones de negocio que se planteen a su nivel dentro de la empresa”.<sup>30</sup>

“Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal”.<sup>31</sup>

“Dotar de autoridad y control a los empleados para que tomen decisiones por sí mismos en la ejecución normal de sus tareas”.

“Delegación, distribución de funciones, facultades y/o tareas hacia abajo en la escala jerárquica de una organización”.<sup>32</sup>

“Modelo de gestión basado en la delegación del poder con la máxima información. Dar poder a los empleados para decidir con criterio propio”.

---

<sup>29</sup>GESTIOPOLIS.COM. Disponible en [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remoincenuch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remoincenuch.htm)

<sup>30</sup> FUNDACION MADRID. Desarrollo Profesional: Evaluación de desempeño y desarrollo profesional. [www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/Manu](http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/Manu)

<sup>31</sup> [lucas@monografias.com](mailto:lucas@monografias.com). En: [www.monografias.com/trabajos74/conceptos-terminos-admin-e...](http://www.monografias.com/trabajos74/conceptos-terminos-admin-e...)

<sup>32</sup> COMUNIDAD DE EMPRENDEDORES. [Negociosyemprendimiento.com/glosario-de-terminos-de-marke](http://Negociosyemprendimiento.com/glosario-de-terminos-de-marke)

**SENTIDO DE PERTENENCIA:** es el arraigo a algo que se considera importante, como las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones, que contribuye a alejar o atenuar la soledad, que hoy afecta a los grandes conglomerados humanos, promoviendo insensibilidad, egoísmo, desconfianza, y un sentimiento progresivo de inseguridad y... desamparo

El sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo auto reconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud Consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en la que se participa activamente identificándose con los valores.<sup>33</sup>

#### **AREA COMERCIAL:**

“La actividad comercial de la compañía, nos recuerda<sup>34</sup>, se centra en la colocación en el mercado del producto o servicio. El departamento Comercial es algo así como el representante del cliente dentro de la empresa. Su función se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado”.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup>IMMANIS (Soluciones Integrales en RRHH). Artículos sobre sentido de pertenencia. Disponible en [www.immanis-sfc.com/index.php](http://www.immanis-sfc.com/index.php).

<sup>34</sup>ARIAS L. Fernando y HEREDIA, E. Victor. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas. 2008.

<sup>35</sup>Ibid.

## **6. METODOLÓGIA**

### **6.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se aplicó para la elaboración del estudio del impacto del clima organizacional en el desempeño del area comercial de CasaLuker, fue cuantitativa – descriptiva (Sampieri 2010), permite examinar los datos de manera científica, o de manera más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística.

### **6.2 Población**

La población de estudio corresponde a 1.500 empleados en CasaLuker.

### **6.3 Selección de la muestra**

La muestra seleccionada por conveniencia fueron los 150 vendedores de los canales tradicionales, supermercados y grandes cadenas de la ciudad de Bogotá.

### **6.4 Muestra**

La muestra fue conformada por 71 ejecutivos de venta de todos los canales en Bogotá del canal tradicional, supermercados y grandes cadenas. De las cuales 21 fueron mujeres y 50 hombres.

### **6.5 Fuente y técnica de recolección de datos**

Entrevista exploratoria con la Doctora Clara Inés Montoya, gerente de Recursos Humanos de CasaLuker, sobre la problemática actual con el propósito de indagar su percepción sobre el problema de investigación y delimitar las dimensiones y variables de estudio.

Datos secundarios internos sobre la muestra seleccionada para aplicar los instrumentos de análisis.

### **6.6 Instrumento.**

Se diseñó un cuestionario estructurado, el cual fue auto aplicado.

Las dimensiones evaluadas fueron: Capacitación, Ambiente y Condiciones de Trabajo, Equipos de Trabajo, Liderazgo, Oportunidades de Desarrollo y Crecimiento, Pertenencia, Cultura y Comunicación.

**Tabla 4.**



Análisis por dimensión del instrumento		
DIMENSIONES	PREGUNTAS	IMPACTO EN EL DESEMPEÑO
Capacitación	1 a 7	Si un empleado se siente satisfecho con las labores que desempeña, esta más dispuesto a esforzarse por cumplir su trabajo de manera eficiente.
Ambiente y condiciones de trabajo	8 a 14	Es el parámetro en el cual la empresa se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.
Equipo de trabajo	15 a 28	Los objetivos que pretenden alcanzar las organizaciones son tan amplios que la acción individual de las persona no permite llegar a alcanzarlos; el ser humano ha necesitado de la cooperación para lograr ciertas cosas, hoy en día un buen trabajo en equipo puede permitir una suma de ideas que abrirán nuevos caminos para la consecución de objetivos para que las empresas sean más competitivas e innovadoras
Liderazgo	29 a 35	La forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos; así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, permite a los miembros recibir información acerca de sus funciones y responsabilidades, además de tomar decisiones acertadas que permitan un mejor desempeño.
Oportunidades de desarrollo y crecimiento	36 a 42	Dado que el trabajo es parte importante de la vida de los empleados, la satisfacción laboral influye en la satisfacción general de estos; por esta razón es importante monitorear y vigilar no solo el entorno laboral inmediato, sino también las actitudes de los empleados ante otros aspectos de la vida como: familia, tiempo libre, religión, política, crecimiento personal.
Pertenencia	43 a 49	En la medida que un empleado sienta orgullo derivado de la vinculación a la empresa y compromiso con sus objetivos y programas desea seguir participando activamente en ella y desempeñará más eficientemente su labor
Cultura	50 a 57	Cuando directivos y empleados comparten una misión y valores tienen claro hacia donde enfocar su trabajo.
Comunicación	58 a 71	Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan que hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que supervisores y líderes de equipo den instrucciones; esto hace imposible la coordinación del trabajo y hace que las organizaciones colapsen; también la cooperación se hace imposible, dado que las personas no pueden comunicar a los demás sus necesidades y opiniones.

El instrumento Contiene 71 preguntas cerradas, con cinco opciones de respuesta escala Likert: con declaraciones afirmativas y con escalas de respuesta

1. Totalmente de Acuerdo,
2. De Acuerdo,
3. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo,
4. En desacuerdo,
5. Totalmente en desacuerdo,

El instrumento de investigación está estructurado de la siguiente manera (anexo 1)

- Parte superior aparece el título de la encuesta, que describe en una frase lo que se evaluó.

Propósito del cuestionario.

- Explicación de cómo aplicar el instrumento, así como las instrucciones para llenarlo.

- Ficha de identificación del entrevistado.

## **6.7 Procedimiento**

Para recolectar la información, se aplicó el instrumento el día martes 25 de Octubre a las 6:00 AM, la muestra fue de 71 ejecutivos seleccionados por conveniencia y reunidos en la agencia de Bogota.

En la segunda etapa se llevo a cabo el procesamiento y análisis de los datos, es codificación de las variables, los valores que se le asignaron a cada ítem que varían entre 1 y 5 dependiendo de la afirmación.

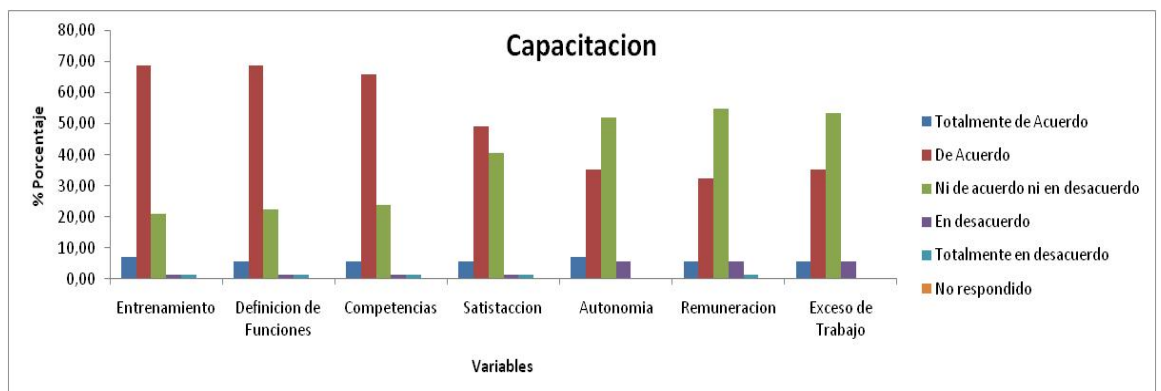
En la tercera etapa y Una vez codificados los datos, se facilito el análisis de estos, a través de un programa informático, Para ello se realizó una base de datos en el programa (SPSS), que es un programa que contiene todas las pruebas estadísticas que se utilizan para un análisis.

Por último, se realizó un análisis descriptivo, donde se obtuvieron los promedios por cada uno de las 71 afirmaciones.

A continuación se presentan los resultados:

## 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

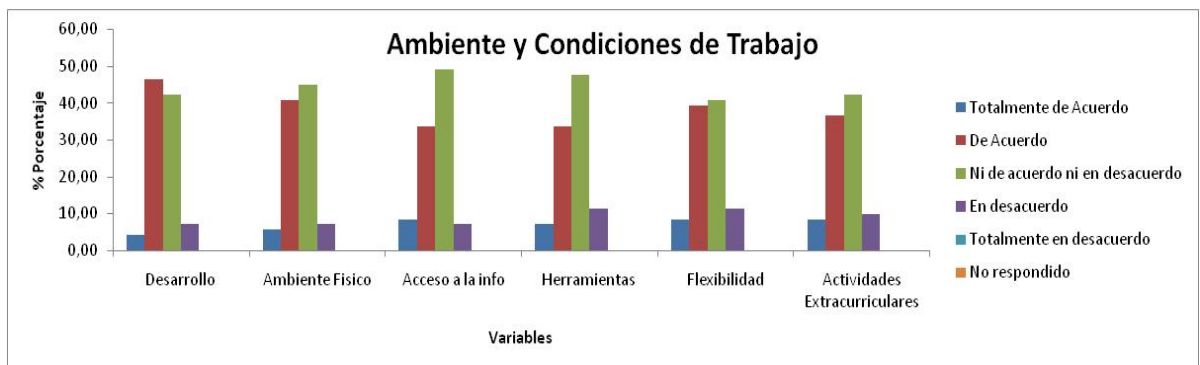
### 7.1 CAPACITACION



En esta variable se analizan aspectos como: el entrenamiento adecuado que reciben las personas cuando ingresan, si las personas tienen definida claramente sus funciones y responsabilidades, si se sienten a gusto con su trabajo y si existe flexibilidad para desarrollarlo, en los resultados se puede observar que el 51% de los encuestados está de acuerdo en que la empresa tiene programas de capacitación adecuada para el ingreso del personal relacionada con el cargo de cada una, aunque un 38% no tiene una opinión clara al respecto.

Esto permite observar que la compañía requiere hacer mayor énfasis en los programas de capacitación para el ingreso del personal y adicional capacitaciones cada cierto periodo de tiempo para actualizar a este en aspectos que les permitan desarrollar mejor su trabajo, como técnicas de venta, nuevas formas de conseguir clientes, productos nuevos, administración del tiempo, además de motivarlos para que busquen su desarrollo profesional con incentivos para quienes estudien, esto permitirá que los empleados tengan mayor sentido de pertenencia y por ende mejor desempeño que está directamente relacionado con el grado de satisfacción que tengan los empleados hacia su trabajo.

## 7.2 AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

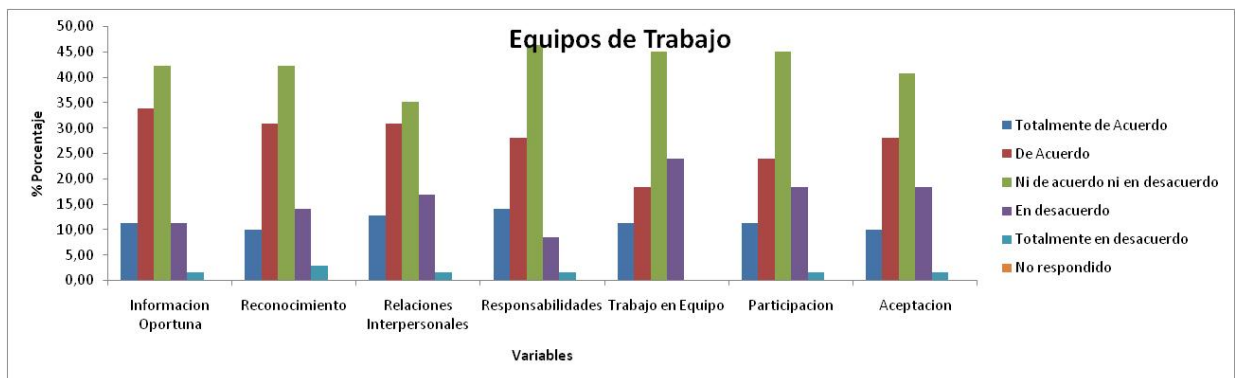


En esta variable se observan aspectos como: los ambientes físicos para desarrollar el trabajo, accesibilidad a la información, disponibilidad de equipos y

herramientas, flexibilidad de horarios. En el análisis se puede observar que el talento humano de CASALUKER en un 45% muestra indiferencia al tema relacionado con sus condiciones para desarrollar su trabajo, sienten que no cuentan con la información necesaria para cumplir las funciones y tampoco para desarrollar nuevo aprendizaje, tampoco se sienten apoyados en su gestión por su ambiente. Igualmente, siente falencia de contar con recursos suficientes, colegas de ayuda que puedan brindar el soporte para realizar muy bien su labor. Con respecto a la segunda opción del 39%, considera que los espacios se acomodan a sus necesidades.

La tendencia es el aumento en la necesidad de apoyo por un líder creativo, que se encargue de gestar un buen clima y que haya sensación de un trabajo significativo, se puede evidenciar la necesidad de establecer espacios adecuados y con las herramientas necesarias para que los empleados puedan desarrollar de manera más eficiente su trabajo operativo, lo cual permitirá que estos se sientan más a gusto con su trabajo llevándolos a ser más productivos.

### 7.3 EQUIPOS DE TRABAJO



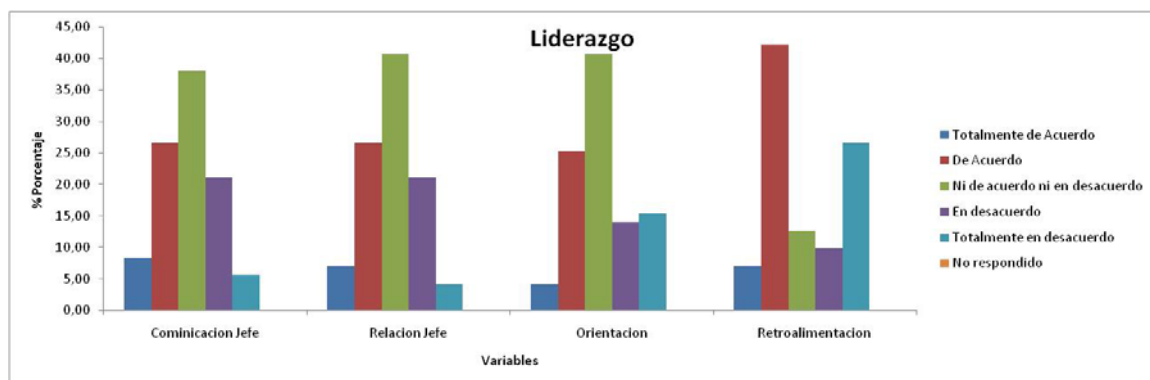
Para los empleados de CASALUKER hay aspectos que para la gran mayoría de los encuestados son indiferentes y no interfieren directamente sobre sus

labores; aspectos como el reconocimiento a un buen desempeño no tiene la trascendencia que debería tener para los compañeros del área, porque se podría entender que al tener una persona clave dentro del grupo, se puede lograr el objetivo común que se comparte por área, estos se miden, por equipo, porque se evalúan los resultados generales por canal, y también, mismo, individuales al evaluar los presupuestos de ventas de cada asesor.

Es importante mencionar que al no haber claridad en los objetivos del equipo, ni en los objetivos individuales de los miembros del mismo, esto ocasiona falta de sinergia. Por tanto, La tendencia de esta variable es reflejada, según lo anterior, por un 41.40% que expresa la carencia en la claridad en los procesos de comunicación y del flujo de información en doble vía. Si no hay espacios abiertos, la falta de comunicación conllevará a la falta de retroalimentación. Esto resulta cuando se divide las formas de trabajo, es decir, cuando cada miembro trabaja según su estilo y condición personal, será: dominante, influyente, de análisis o conciliador; esto conlleva a multiplicidad de variables generadoras de situaciones imposibles de manejar.

Si se logra reconocer esas características individuales de cada uno de los miembros del equipo, permitiendo tener en cuenta el estilo de trabajo y motivación de las personas, se logrará encaminar hacia metas colectivas que comprenderán el cumplimiento del objetivo e influirán en el resultado general de la organización o del área comercial, esto conllevará a mejorar el clima organizacional, ya que todos estarán dirigidos a la consecución de unos objetivos en común que se tienen claros y para los cuales toda el área trabajara.

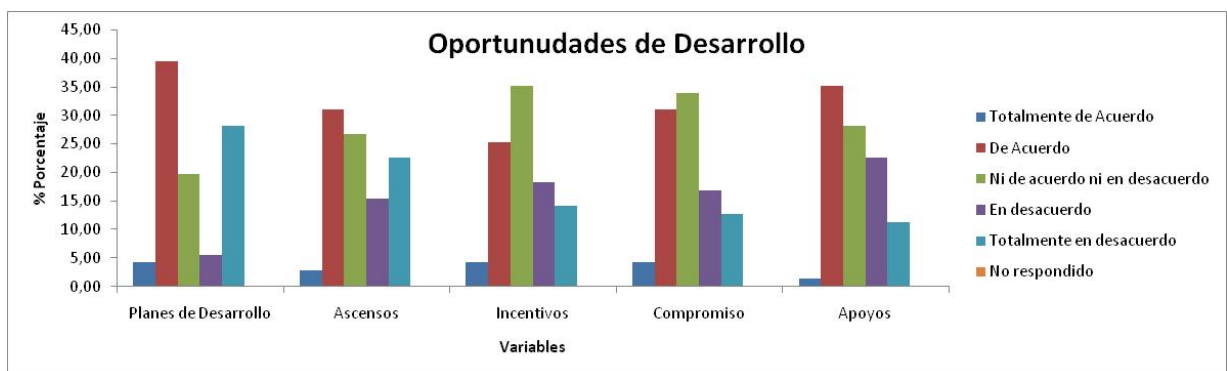
## 7.4 LIDERAZGO



Se puede observar que el 42,30% de los encuestados, encuentra inadecuada la forma de comunicarse y relacionarse con su jefe, aunque un 38,62% siente

confianza al trabajar con su jefe, porque lo orienta y facilita su trabajo. Además, de dar retroalimentación por su desempeño. De igual manera, el 17,89% se encuentra en desacuerdo con el estilo de liderazgo de su jefe. Esto indica, que se están presentando diferencias en los enfoques de liderazgo en los equipos comerciales de la compañía. En algunos casos, no se observa líderes sino jefes, por lo que se hace necesario orientar la función estos jefes y superiores más que a vigilar, a orientar y acompañar a sus equipos en la consecución de objetivos comunes. Debe enfocarse la función de liderazgo en un liderazgo transformacional que sea orientador y motivador, una guía para sus empleados y que fomente el trabajo en equipo, lo que llevara a que los empleados se sientan respaldados, escuchados y motivados porque tienen un líder que los apoya y resuelve sus inquietudes. Además que los orienta para obtener mejores resultados en su trabajo transmitiéndose en personal con sentido de pertenencia que generan un clima agradable en la organización.

## 7.5 OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO

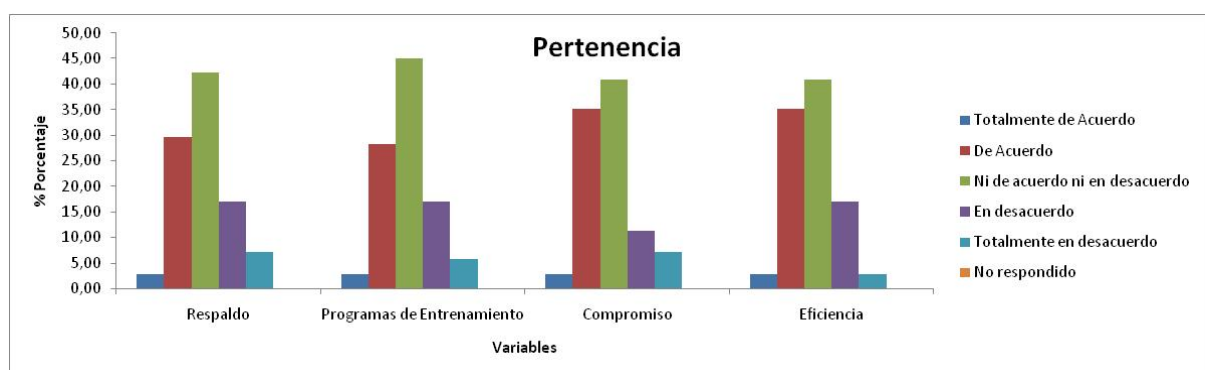


Con más del 32%, esta variable muestra que el talento humano de CASA LUKER está inconforme con los programas que la empresa ofrece, donde la



ausencia de la filosofía de ser una empresa socialmente responsable que busca el bienestar y el progreso de su gente, ha sido la lectura de los encuestados. Mientras que el 29% de los encuestados comparte la forma de como la empresa se ocupa de satisfacer sus necesidades. Sin embargo, la tendencia es hacia el aumento en la desmotivación en cuanto a la formación y evolución personal. Sobre este particular cuando se piensa en el Plan de Carrera, se asume que por los muchos años trabajando en la misma empresa, estos empleados serán los llamados a ocupar en primera instancia a los nuevos cargos o vacantes que se presenten, así que no cuenten con capacidades y resultados relevantes en su trayectoria. Es así que el empleado al sentirse sin alternativas para lograr un nuevo aprendizaje que le permita adquirir esos conocimientos o habilidades, no se siente cómodo, carece de claridad sobre sus valores y busca permanecer en la zona de confort. Esto sobre la gestión del desempeño, desencadena falencias en el saber, querer y disfrutar de lo que hace, dejar de esforzarse por ser mejor persona y trabajador sin tener un plan de desarrollo del cual se sienta responsable y abandonar la idea de ponerse retos, bien sea los que la compañía le ofrece o en la implementación de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, afectan de sobre manera el desarrollo personal y profesional del empleado, que conllevará a que los objetivos no se alcancen, adicionalmente afecta el ambiente laboral ya que el personal desmotivado no se traza metas para cumplir, esto afecta el resultado general del área, además que genera ambientes de inconformidad y no ven nada con buena actitud, siempre habrá quejas y reproches ante cualquier decisión que se tome, generando un clima desagradable ya que influye de manera negativa en sus compañeros.

## 7.6 PERTENENCIA



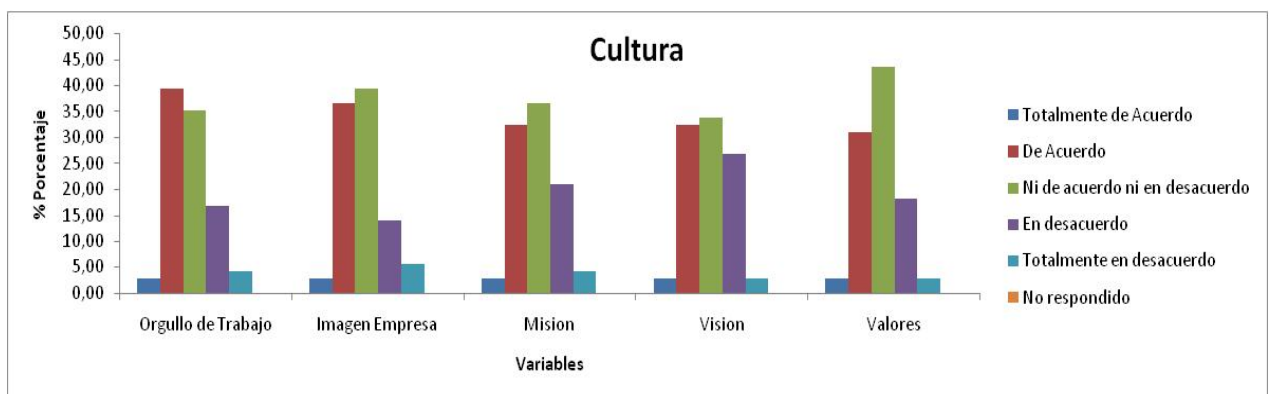
Con respecto al sentido de pertenencia en Casa Luker, los encuestados en un 31,76% son optimistas en que existe este sentir. Sin embargo, muy cerca con

un 31,56% se muestran indiferentes. Cuando hacemos mención de la existencia de la Cultura Organizacional en esta empresa, asumimos que se generan comportamientos asimilables a la organización, que su significado es igual para todos y el cumplimiento en la dinámica de las áreas con sus equipos de forma colectiva y social con sus responsabilidades, llegaran a las metas propuestas. Sin embargo, la tendencia es al encuentro de actitudes de los empleados que no reflejan compromiso.

Por tanto, el desempeño es altamente impactado, ya que los líderes en su gestión de retroalimentación fallan obstaculizando el apoyo y ayuda a sus colaboradores, porque no tienen conductas diferenciadoras para lograr prácticas incluyentes, donde todos los miembros de su equipo, se sientan tratados de forma justa y equitativa.

Cuando no hay gran sentido de pertenencia hacia la compañía, las personas siempre buscaran cualquier oportunidad que parezca mejor a la que tienen, esto es lo que ha generado alta rotación en el área comercial, afectando el clima de la compañía ya que la sensación que se genera es que muchas otras ofrecen mejores oportunidades que esta y los que se quedan siempre estarán buscando una “mejor opción”.

## 7.7 CULTURA

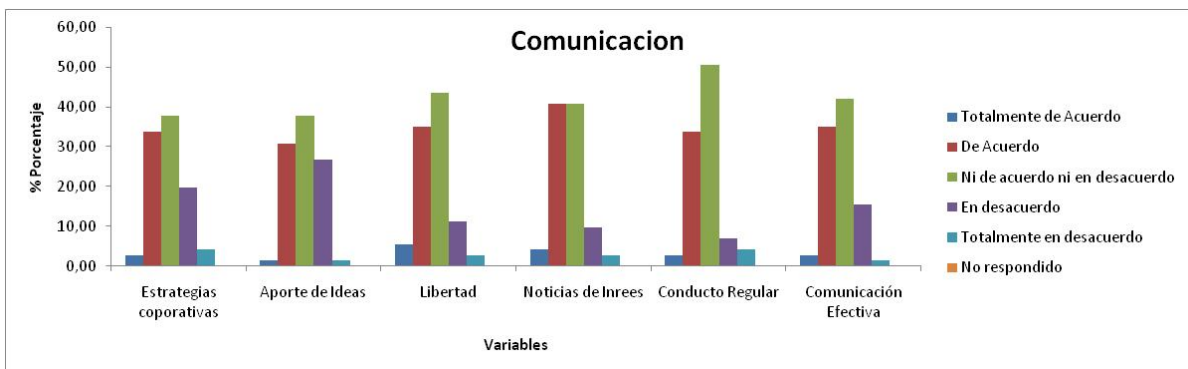


El análisis de esta variable refleja con un 46,39%, siendo el valor cercano a la mitad de los encuestados, la falta del sentir y vivir la razón de ser de Casa

Luker. Esto debido a que la compañía no tiene establecidos misión, visión ni valores corporativos, siendo estas bases fundamentales para crear una cultura organizacional definida.

La tendencia como se observa, es a corto plazo, que las conductas de los empleados conserven y mantengan la falta de compromiso y responsabilidad con las metas colectivas y organizacionales. Lo anterior influirá altamente en el cumplimiento de los objetivos, por lo que el desempeño carecerá de motivación al logro afectando áreas, producto y los posibles canales que interfieran en el proceso.

## 7.8 COMUNICACION

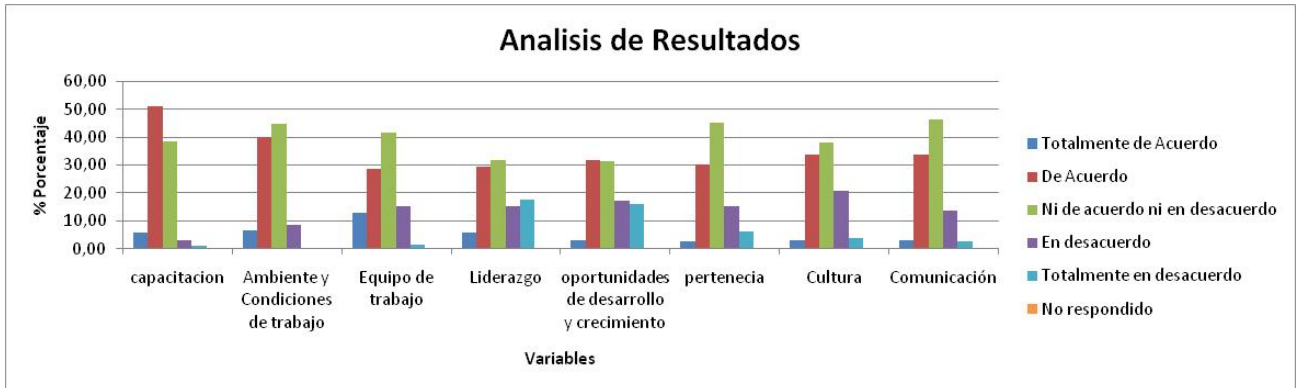


La comunicación es también una variable afectada por la indiferencia del 38,10% de los encuestados. Esto quiere decir, que los objetivos han carecido

de clarificación para poderlos comunicar y así vivenciar. Los líderes no tienen claro donde quieren llegar con el equipo, esta visión es importante conocerla y se hace necesaria comunicarla a los miembros, aclarando roles y responsabilidades de cada uno, para aprovechar las sinergias, brindando confianza y dejando los canales de retroalimentación de doble vía abiertos. La tendencia de esta variable a corto plazo impactara en el clima organizacional, donde los empleados expresaran su desmotivación, su falta de sentir y compromiso, generando conductas depresivas, agresivas y de desesperanza afectando lógicamente su desempeño laboral.

Si los empleados tienen actitudes negativas hacia su trabajo porque no tienen claras las políticas de esta o porque no se sienten a gusto con su trabajo, la comunicación que se genera en todo sentido es negativa, tanto con sus compañeros de trabajo como con sus clientes y demás personas, esto genera además de un clima laboral desagradable, mala imagen para la compañía.

## 8. ANALISIS DE RESULTADOS.



De acuerdo a los resultados obtenidos en la actual investigación, se puede analizar que el desempeño en el área comercial de CasaLuker se ha visto afectado por diversas variables que influyen el clima de la organización, lo que ha llevado a un alto índice de rotación de personal. Dentro de las variables se encontró:

- **Capacitación:** Aunque la compañía tiene programas de entrenamiento para el ingreso de personal nuevo, falta planes de capacitación para los empleados que están en la compañía; requiere capacitarlos y motivarlos de manera constante con respecto a su trabajo y funciones específicas.
- **Ambiente y condiciones de trabajo:** ante esta variable, los empleados sienten que aunque las condiciones son adecuadas, pueden ser mejoradas y dotadas de las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones operacionales.
- **Trabajo en Equipo:** Este no se desarrolla de manera adecuada, debido a la falta de sinergia entre los miembros. Cada uno desarrolla su trabajo de la manera en que mejor sabe hacerlo, es difícil encontrar colaboración entre los integrantes del grupo, cada uno se dedica a hacer lo que le corresponde, generando resultados negativos ya que no se tienen objetivos en común ni individuales.

- Comunicación: esta no es efectiva entre los miembros del equipo, debido a la falta de claridad en los procesos de comunicación y a las fallas del flujo de información en doble vía. Esto conlleva a la falta de retroalimentación y de información, claves que van en función de alcanzar los objetivos y la consecución del mejor resultado.
- Liderazgo: Se siente la carencia de líderes motivadores y transformacionales, se perciben más como jefes que como líderes, ya que se enfocan en la administración pobre, manteniendo la política del mínimo esfuerzo o zona de confort, adicional solo realizan vigilancia al cumplimiento de la labor.
- Oportunidad de Desarrollo: Los empleados sienten la ausencia de oportunidades de crecimiento laboral dentro de la compañía, lo cual los lleva a estar en la búsqueda constante de una “mejor oportunidad”.
- Sentido de pertenencia: se carece del sentir hacia la compañía, no se apropian los objetivos ni valores corporativos.

Teniendo en cuenta que el clima de una organización está influenciado y relacionado por diferentes variables, como: cultura organizacional clara y definida, equipos de personas comprometidas y con gran sentido de pertenencia, que deseen aportar lo mejor de sí, con aspiraciones de crecimiento personal y profesional, comunicación efectiva dentro y entre las áreas, líderes motivadores que busquen transformar y guiar a sus empleados hacia la consecución de objetivos comunes, a través de políticas claras y objetivos definidos; se hace necesario que CasaLuker realice un plan de mejora en los aspectos relevantes que se presentan en la actual investigación, lo cual le permitirá obtener mejores resultados en su gestión, además de personal motivado y con sentido de pertenencia hacia la compañía.

## **9. PLAN DE SOLUCIÓN PROPUESTO PARA MEJORAR EL CLIMA EN CASA LUKER**

En este contexto CasaLuker debe adaptarse y establecer las relaciones entre clima y desempeño para comprender las causas del problema y proponer estrategias que aborden la problemática identificada de manera efectiva.

De acuerdo a lo analizado se hace necesario que CasaLuker:

1. Establezca misión, visión y valores corporativos: esto para definir el carácter de la organización, creando sentido de identidad, fijando lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, estableciendo un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brindando las bases para una dirección que motive a todos. En fin, todo para que la organización comprenda que los valores son criterios de actuación para la toma de decisiones, el desempeño y el compromiso. Un programa de socialización es esencial.
2. Implementación de programas de evaluación del desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación. Realización de mediciones de clima organizacional periódica, con el fin de mantener un ambiente sano. Es importante realizar programas de coaching, retroalimentación y acompañamiento.
3. Realice un replanteamiento en su plan de inducción para las personas que van a ingresar a la compañía y un plan de reinducción para quienes ya hacen parte de esta, el cual este orientado a comunicar la misión, visión, valores corporativos y objetivos, no como una opción sino como un compromiso para lograr que los empleados las apropien y crear cultura organizacional en la cual todos los miembros estén orientados



en la misma dirección. Para lograrlo, será necesario transformar el departamento de recursos humanos de empleador a capacitador.

4. En cada área es necesario el planteamiento de objetivos y metas claras, en las cuales se involucren a todos los miembros para que las apropien; para esto será necesario proporcionar herramientas como capacitación en temas específicos como asesoría a los clientes, manejo de objeciones, programas de motivación e incentivos por alcanzar las metas.
5. Realizar planes orientados a la consecución de líderes Transformacionales, que sean capaces de guiar a su equipo en la búsqueda de los objetivos, líderes que motiven y apoyen las labores de su área. Se recomienda crear planes de capacitación orientados a éstos, los cuales desarrollen habilidades gerenciales para manejar equipos de trabajo, se les proporcione herramientas para motivarlos y orientarlos a conseguir los objetivos planteados ya que no es suficiente ser un buen empleado para ser un buen líder.
6. Es necesario crear planes de incentivos que se puedan medir por indicadores, con esto se lograra además de cumplir las metas e incentivar a los empleados, medir el desempeño de cada uno en aspectos como, consecución de cuentas nuevas, rentabilidad vs. volumen de ventas y número de visitas realizadas.
7. En cuanto a la comunicación, es necesario crear canales de flujo de información en doble vía entre áreas, para que sean divulgados los objetivos comunes. El pilar de esta estrategia consistirá en el posicionamiento de valores que se realizaran por medio de talleres de interiorización o exploración de necesidades sobre el trabajo con los

valores; en esta actividad se debe incluir a: directivos y trabajadores, además, dirigentes de organizaciones en las distintas entidades del territorio.

- 8.** Generación de un programa de cursos orientados a mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, mejora continua y comunicación interpersonal.

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Todas las empresas requieren de un clima organizacional sano, que se basa en un conjunto de actitudes y percepciones de los miembros de la compañía, en busca de mejorar la productividad de la organización y el bienestar de los empleados. Para lograrlo en CasaLuker, es necesario realizar diagnósticos y revisiones periódicas de las variables que lo componen e identificar a corto plazo, por medio del uso de indicadores estratégicos (beneficios, salarios), cuales presentan falencias y tomar correctivos de manera inmediata. Esto es necesario para mantenerse vigente en el mercado en el que se encuentra inmersa; ya que el reflejo de un buen clima organizacional es percibido en el mercado, por los competidores, clientes y el mismo mercado laboral, lo que hace a las compañías atractivas o no.

Cuando una organización como CasaLuker, con más de de 110 años en la industria alimenticia, con reconocimiento a nivel nacional e internacional no tiene establecidos su misión, visión y valores corporativos, carece de la base fundamental para la construcción de una cultura organizacional que tenga clara la estrategia y el foco, así como su rol y contribución en la creación de valor a sus empleados y clientes.

De acuerdo a lo anterior, se recomienda a la compañía centrar sus esfuerzos en mejorar las variables de clima organizacional deficientes, esto permitirá lograr equipos de trabajo en el area comercial comprometidos y satisfechos, que sean apoyo al esfuerzo que han realizado los departamentos de mercadeo y producción, en crear y mantener los productos de calidad, que han posicionado a esta compañía en el mercado.

Para lograr la comunicación efectiva que caracterice la gestión de las compañías, se recomienda implementar el sistema de comunicación en cascada. Este medio pretende mejorar los mecanismos de comunicación (video conferencias y reuniones con periodicidad con los directivos, gerentes y trabajadores directos e indirectos, donde se analice la situación de la empresa y se hagan los reconocimientos públicos a que haya lugar, que están adecuados a la cultura y necesidades propias de CasaLuker.

En la medida que todos los miembros de CasaLuker tomen conciencia que son ellos los que construyen y son responsables del clima organizacional, los procesos de cambio y de mejoramiento se realizaran con mayor velocidad y menor resistencia.

Teniendo en cuenta que el área comercial es el eje central de las compañías, es necesario que CasaLuker rediseñe las políticas de contratación y perfiles comerciales, debido a que se evidencia que el área de Recursos Humanos está enfocada en reclutar personas para cumplir tareas más que talento humano con liderazgo, que pueda proyectarse en la organización.

CasaLuker debe realizar labor de reingeniería en su estructura comercial y evaluar las demás áreas de la compañía, con el objeto de identificar los perfiles de su talento humano para establecer quién (es) cumple (n) con las competencias requeridas para cada área.

## BIBLIOGRAFIA

- AGÜERO, Jimena Lucero, et al. Administración de remuneración e incentivos. Citado en 29 de septiembre de 2011 Disponible en [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm).
- ARIAS, L. Fernando y HEREDIA E. Victor. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas. 2008.
- BORBON CAROLINA. Glosario De términos De Marketing. Citado en 20 de septiembre de 2011. Disponible en [www.negociosyemprendimiento.com/glosario-de-términos-de-market](http://www.negociosyemprendimiento.com/glosario-de-términos-de-market).
- CARACCIOLO Anne, MANE, Smar. Lo fundamental y lo efectivo acerca de los equipos. Ed. Mc Graw Hill, 2002
- CENTRO DE ESTUDIO INTEGRAL DE FORMACION. Glosario de términos laborales, RRHH Y PRL. Citado en 30 de junio de 2011. Disponible en [www.monografias.com/trabajos74/conceptos-terminos-admin-e](http://www.monografias.com/trabajos74/conceptos-terminos-admin-e).
- DAVIS, Keith y NESWTRON, Jhon, Comportamiento humano en el trabajo. Mac Graw Hill. Décima edición. 1999
- FUNDACION WIKIPEDIA. Cultura. Citado en 30 de junio de 2011. Disponible <http://es.wikipedia.org/wiki/cultura>.
- FUNDACION MADRID. Desarrollo Profesional: Evaluación de desempeño y desarrollo profesional. Citado en 20 de septiembre de 2011. Disponible en [www.madrimasd.org/empleo/serviciosestrategiaprofesional/Manu](http://www.madrimasd.org/empleo/serviciosestrategiaprofesional/Manu).

- JOHNSTON, Mark W. y MARSHALL, Greg W. Administración De Ventas. Mc Graw Hill. Novena Edición. 2010.
- MENDEZ, Á. Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. Ed. Rosarista 2006. P. 30.
- MENDEZ, Á. Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.
- MONTEBELLO Antony. Equipos de trabajo extraordinarios: editorial Pax México. Segunda edición. 2000
- OSBORN, Richard. SCHERMERHORN, John. HURT, James.. Comportamiento Organizacional. Primera edición. Ed. Limusa SA. 2007
- SAMPIERI. H. Roberto. Metodología de la Investigación. Quinta edición. Ed. Mc Graw Hill. 2010. P 368
- SANCHEZ, M. Iván Dario. Estilos de dirección y liderazgo el organizaciones; propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Programa editorial Universidad del Valle, 2009
- TORO A. Fernando. CLIMA ORGANIZACIONAL: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Editorial Cincel. 2009
- VILLAMIZAR, H. Jesús. Como motivar: Que nos mueve a lograr la excelencia?. En Legis fondo editorial.
- LEOPOLDO CARLOS. Glosario de Negocios. Citado en 30 de junio de 2011. Disponible en [www.techastico.com/post/glosario-de-negocios/](http://www.techastico.com/post/glosario-de-negocios/).

- IMMANIS (Soluciones Integrales en RRHH). Artículos sobre Sentido de pertenencia. Citado en 15 de julio de 2011. Disponible en [www.immanis-sfc.com/index.php](http://www.immanis-sfc.com/index.php).
- UNIVERSIDAD DEL PERU. Teorías de la Motivación: Teoría de los dos factores. Citado en 25 de octubre de 2011 Disponible en [www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru](http://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru).
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Referencias bibliográficas para libros, folletos e informes. 2 ed. Bogotá: ICONTEC, 1996. 15 p. (NTC 1487)
- \_\_\_\_\_ . Documentación: Citas y notas de pie de página. 2 ed. Bogotá: ICONTEC, 1995. 7 p. (NTC 1160)
- GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). 2000
- SANCHEZ, M. Iván Dario. Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: Propuesta en un modelo para su caracterización y análisis. Cali, 2009. Universidad del Valle.
- VILLAMIZAR, H. Jesús. Como motivar. En: Que nos lleva a lograr la excelencia?. Editorial Legis. 1992
- Cultura Organizacional. Citado en: Revista Gerente, p 13. 2011)
- Rocha Luisa. Recursos Humanos. En: Revista Gerente, p 26. 2011)
- PEDRAJA, L. y RODRIGUEZ, E. (2004). Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas. Revista de la Facultad de Ingeniería- Universidad de Tarapacá. Vol. 12 N° 2, pp. 63-

73.Diciembre. En base de datos EBSCO, Universidad Nacional de Colombia.

- CHIANG Margarita, NUÑEZ Antonio, MARTIN María José, SALAZAR Mauricio. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. Proyecto de investigación 072116-4/R. Universidad del Bio-Bio, Concepción Chile. Pág. 3 julio 2010. En: Revista Panorama Socio-económico año 28 No. 40 Pág. 92-103. En base de datos EBSCO, Universidad Nacional de Colombia.
- RAINERI B. Andres. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. En: Revista ABANTE. Vol. 9 No.1 p 1. Abril. En base de datos EBSCO, Universidad Nacional de Colombia.
- Lic. GONZALES Núñez A. L., Lic. MONFORT Pareda I. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnostico en una empresa. Revista Transporte, Desarrollo y Medio ambiente. Vol. 25 No. 1. Copyright of Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. En base de datos EBSCO, Universidad Nacional de Colombia.
- CUADRA-PERALTA Alejandro A., VELOSO-BESIO Constanza B. Grado de Supervisión como Variable Moderadora entre Liderazgo y Satisfacción, Motivación y Clima Organizacional. En Ingeniere. Revista Chilena de Ingeniería, Vol. 18 No. 1. 2010. En base de datos EBSCO, Universidad Nacional de Colombia.



## **ANEXOS**

## AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios por habernos permitido reunirnos y realizar este trabajo que consolidó una bonita amistad, a CasaLuker por permitirnos realizar la investigación en la compañía, a cada una de nuestras familias por el tiempo que nos regalaron y el apoyo que siempre nos brindaron, a nuestras empresas que nos apoyaron permitiéndonos dedicar tiempo laboral a este proyecto. A María Cristina González porque sus exigencias y recomendaciones permitieron que la investigación fuera sobresaliente, a Carlitos de la Universidad Nacional por permitirnos ingresar a realizar consultas y por todo su apoyo para encontrar la información requerida y a todos quienes de una u otra manera contribuyeron para darle un feliz término al proyecto.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Análisis del impacto del clima organizacional en el desempeño del área comercial de CasaLuker.
3	AUTOR(es)	ANGULO EALO MARIA CAROLINA/ CRUZ THIAM CLAUDIA PATRICIA / GUARIN MARIA CRISTINA / GUALTERO USECHE MARTHA
4	AÑO Y MES	2012 ENERO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	GONZALEZ SARAVIA MARIA CRISTINA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	DESCRIPCION: El objetivo de la presente investigación, fue identificar los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño de la fuerza comercial de CasaLuker, y comprender la relación entre estos dos factores, con el propósito de diagnosticar la situación actual del clima organizacional en esta compañía y proponer un plan de acción para mejorar la situación actual. / ABSTRACT: The goal of the present investigation was to identify the factors of the organizational climate that have an impact on the performance of the commercial strength of CasaLuker, and understand the relationship between these two factors, with the purpose of indentify the current situation of organizational climate in this company and recommend an action plan to resolve this situation.
7	PALABRAS CLAVES	Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Área Comercial, Motivación, Impacto, Desempeño, Rotación.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Agroindustria - Consumo Masivo.
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo de Investigación Aplicado
10	OBJETIVO GENERAL	Evaluar el impacto del clima organizacional en el desempeño del área comercial de CasaLuker.

11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en CasaLuker</li> <li>• Determinar las causas que generan el clima organizacional en CasaLuker.</li> <li>• Describir la situación actual del clima organizacional en el área comercial de CasaLuker.</li> <li>• Medir Impacto del clima organizacional en el área comercial de CasaLuker.</li> <li>• Establecer las relaciones entre clima y desempeño para comprender las causas del problema.</li> <li>• Proponer estrategias que aborden la problemática identificada en la investigación de manera efectiva.</li> </ul>
12	<b>RESUMEN GENERAL</b>	<p>Se aplico un estudio cuantitativo- descriptivo a la fuerza de ventas con la finalidad de comprender de que manera las variables relacionadas con las dimensiones de comunicación, liderazgo, sentido de pertenencia, capacitación, equipo de trabajo y oportunidades de desarrollo intervienen en esa problemática.</p> <p>Se encontró que el liderazgo es la dimensión de mayor impacto en la rotación y el desempeño de los vendedores de los canales tradicional, supermercados y grandes cadenas en CasaLuker. Adicional, se observo que la Cultura compone la segunda variable que impacta el desempeño en esta compañía, razón que se manifiesta por la ausencia de la visión y la misión</p> <p>A partir de los hallazgos encontrados, se propone un plan de solución que aborde la problemática identificada y de respuesta al interrogante inicial.</p>

13	CONCLUSIONES.	<p>Todas las empresas requieren de un clima organizacional sano, que se basa en un conjunto de actitudes y percepciones de los miembros de la compañía, en busca de mejorar la productividad de la organización y el bienestar de los empleados. Para lograrlo en CasaLuker, es necesario realizar diagnósticos y revisiones periódicas de las variables que lo componen e identificar a corto plazo, por medio del uso de indicadores estratégicos (beneficios, salarios), cuales presentan falencias y tomar correctivos de manera inmediata. Esto es necesario para mantenerse vigente en el mercado en el que se encuentra inmersa; ya que el reflejo de un buen clima organizacional es percibido en el mercado, por los competidores, clientes y el mismo mercado laboral, lo que hace a las compañías atractivas o no.</p> <p>Cuando una organización como CasaLuker, con más de de 110 años en la industria alimenticia, con reconocimiento a nivel nacional e internacional no tiene establecidos su misión, visión y valores corporativos, carece de la base fundamental para la construcción de una cultura organizacional que tenga clara la estrategia y el foco así como su rol y contribución en la creación de valor a sus empleados y clientes.</p> <p>De acuerdo a lo anterior, se recomienda a la compañía centrar sus esfuerzos en mejorar las variables de clima organizacional deficientes, esto permitirá lograr equipos de trabajo en el area comercial comprometidos y satisfechos, que sean apoyo al esfuerzo que han realizado los departamentos de mercadeo y producción, en crear y mantener los productos de calidad, que han posicionado a esta compañía en el mercado.</p> <p>Para lograr la comunicación efectiva que caracterice la gestión de las compañías, se recomienda implementar el sistema de comunicación en cascada. Este medio pretende mejorar los mecanismos de comunicación (video conferencias y reuniones con periodicidad con los directivos, gerentes y trabajadores directos e indirectos, donde se analice la situación de la empresa y se hagan los reconocimientos públicos a que haya lugar, que están adecuados a la cultura y necesidades propias de CasaLuker.</p> <p>En la medida que todos los miembros de CasaLuker tomen conciencia que son ellos los que construyen y son responsables del clima organizacional, los procesos de cambio y de mejoramiento se realizaran con mayor velocidad y menor resistencia.</p>
----	---------------	---

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AGUERO, Jimena Lucero, et al. Administración de remuneración e incentivos. Citado en 29 de septiembre de 2011 Disponible en <a href="http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm">www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm</a>..</li> <li>• ARIAS, L. Fernando y HEREDIA E. Victor. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas. 2008.</li> <li>• BORBON CAROLINA. Glosario De términos De Marketing. Citado en 20 de septiembre de 2011. Disponible en <a href="http://www.negociosyemprendimiento.com/glosario-de-términos-de-market">www.negociosyemprendimiento.com/glosario-de-términos-de-market</a>..</li> <li>• CARACCIOLO Anne, MANE, Smar. Lo fundamental y lo efectivo acerca de los equipos. Ed. Mc Graw Hill, 2002</li> <li>• CENTRO DE ESTUDIO INTEGRAL DE FORMACION. Glosario de términos laborales, RRHH Y PRL. Citado en 30 de junio de 2011. Disponible en <a href="http://www.monografias.com/trabajos74/conceptos-terminos-admin-e">www.monografias.com/trabajos74/conceptos-terminos-admin-e</a>.</li> <li>• DAVIS, Keith y NESWTRON, Jhon, Comportamiento humano en el trabajo. Mac Graw Hill. Décima edición. 1999</li> <li>• FUNDACION WIKIPEDIA. Cultura. Citado en 30 de junio de 2011. Disponible <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/cultura">http://es.wikipedia.org/wiki/cultura</a>.</li> <li>• FUNDACION MADRID. Desarrollo Profesional: Evaluación de desempeño y desarrollo profesional. Citado en 20 de septiembre de 2011. Disponible en <a href="http://www.madrimasd.org/empleo/serviciosestrategiaprofesional/Manu">www.madrimasd.org/empleo/serviciosestrategiaprofesional/Manu</a>.</li> <li>• JOHNSTON, Mark W. y MARSHALL, Greg W. Administración De Ventas. Mc Graw Hill. Novena Edición. 2010.</li> <li>• MENDEZ, Á. Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. Ed. Rosarista 2006. P. 30.</li> <li>• MENDEZ, Á. Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.</li> <li>• MONTEBELLO Antony. Equipos de trabajo extraordinarios: editorial Pax México. Segunda edición. 2000</li> <li>• OSBORN, Richard. SCHERMERHORN, John. HURT, James.. Comportamiento Organizacional. Primera edición. Ed Limusa SA. 2007</li> <li>• SANCHEZ, M. Iván Darío. Estilos de dirección y liderazgo en organizaciones: propuesta de un modelo para su</li> </ul>
----	------------------------	---

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA