

**DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ENTRE LOS
EMPLEADOS DE DEMCA SAS. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS,
2016**

ALEJANDRO ENRIQUE MARTÍNEZ VÉLEZ

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA, U. DE C.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

2016

**DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ENTRE LOS
EMPLEADOS DE DEMCA SAS. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS,
2016**

ALEJANDRO ENRIQUE MARTÍNEZ VÉLEZ

ASESOR

ALVARO BARCO GOMEZ

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA, U. DE C.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

2016

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Descripción	9
1.2 Formulación	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. OBJETIVOS	14
3.1 General	14
3.2 Específicos.....	14
4. MARCO REFERENCIAL	15
4.1 Marco teórico	15
4.1.1 Comportamiento organizacional.....	15
4.1.1.1 Definición	15
4.1.1.2 Objetivo del estudio del comportamiento organizacional	15
4.1.1.3 Niveles de análisis.....	16
4.1.1.4 Contexto del comportamiento organizacional	18
4.2 Antecedentes	23
5. DISEÑO METODOLÓGICO	28
5.1 Método de investigación.....	28
5.2 Delimitación del estudio	28
5.2.1 Delimitación espacial.....	28
5.2.2 Delimitación temporal.....	28
5.2.3 Población objetivo	28
5.2.4 Muestra	29
5.3 Fuentes información	29
5.3.1 Primarias	29
5.3.2 Secundarias	29

5.4 Proceso investigativo.....	29
5.5 Variables.....	31
6. RESULTADOS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	32
6.1 Características de los empleados de DEMCA SAS.	32
6.1.1 Aspectos personales	32
6.1.2 Aspectos laborales	37
6.2 Comportamiento organizacional.....	41
6.2.1 Condicionantes del comportamiento organizacional	43
6.2.1.1 Satisfacción por el trabajo	43
6.2.1.2 Efectividad de entrenamiento.....	46
6.2.1.3 Oportunidades de permanencia y desempeño.....	49
6.2.1.4 Satisfacción en la remuneración	52
6.2.1.5 Orgullo de pertenencia	55
6.2.1.6 Condiciones físicas de trabajo y equipo.....	58
6.2.1.7 Equilibrio de las cargas de trabajo	61
6.2.2 Procesos organizacionales.....	64
6.2.2.1 Efectividad de supervisión.....	64
6.2.2.2 Retroalimentación del desempeño	67
6.2.2.3 Comunicación descendente	69
6.2.2.4 Comunicación ascendente	72
6.2.3 Obtención de resultados en la organización.....	75
6.2.3.1 Clima de renovación y cambio	75
6.2.3.2 Cooperación entre compañeros	78
6.2.3.3 Eficiencia de operación	81
6.2.3.4 Calidad de servicio	83
7. CONCLUSIONES	85
8. BIBLIOGRAFÍA	88
9. ANEXOS.....	93

9.1 Presupuesto.....	93
9.2 Cronograma	94

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Sexo de los encuestados	33
Gráfica 2. Edad de los encuestados	33
Gráfica 3. Estado civil de los encuestados	34
Gráfica 4. Nivel académico de los encuestados	35
Gráfica 5. Estrato de los encuestados	36
Gráfica 6. Encuestados según si son jefes de hogar	36
Gráfica 7. ¿Desde hace cuántos meses trabaja en DEMCA SAS.?	37
Gráfica 8. ¿Cuál es su cargo?	38
Gráfica 9. ¿Cuánto gana mensualmente?	38
Gráfica 10. Junto con su sueldo... ¿recibe prestaciones extralegales y beneficios en su empleo actual?	39
Gráfica 11. ¿Qué tipo de contrato tiene?	39
Gráfica 12. ¿Cuántas horas trabaja a la semana en este empleo?	40
Gráfica 13. Comportamiento organizacional según promedios en el resultado de cada una de sus variables	42
Gráfica 14. Variable “satisfacción por el trabajo”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	44
Gráfica 15. Variable “satisfacción por el trabajo”, según la frecuencia de sus componentes	45
Gráfica 16. Variable “efectividad de entrenamiento”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	47
Gráfica 17. Variable “efectividad de entrenamiento”, según la frecuencia de sus componentes	48

Gráfica 18. Variable “oportunidades de permanencia y desempeño”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	50
Gráfica 19. Variable “oportunidades de permanencia y desempeño”, según la frecuencia de sus componentes	50
Gráfica 20. Variable “satisfacción en la remuneración”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	53
Gráfica 21. Variable “satisfacción en la remuneración”, según la frecuencia de sus componentes	54
Gráfica 22. Variable “orgullo de pertenencia”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	56
Gráfica 23. Variable “orgullo de pertenencia”, según la frecuencia de sus componentes	57
Gráfica 24. Variable “condiciones físicas de trabajo y equipo”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes.....	59
Gráfica 25. Variable “condiciones físicas de trabajo y equipo”, según la frecuencia de sus componentes.....	60
Gráfica 26. Variable “equilibrio de las cargas de trabajo”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	62
Gráfica 27. Variable “equilibrio de las cargas de trabajo”, según la frecuencia de sus componentes.....	63
Gráfica 28. Variable “efectividad de la supervisión”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	65
Gráfica 29. Variable “efectividad de la supervisión”, según la frecuencia de sus componentes	66
Gráfica 30. Variable “retroalimentación del desempeño”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	67

Gráfica 31. Variable “retroalimentación del desempeño”, según la frecuencia de sus componentes.....	68
Gráfica 32. Variable “comunicación descendente”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	70
Gráfica 33. Variable “comunicación descendente”, según la frecuencia de sus componentes	71
Gráfica 34. Variable “comunicación ascendente”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	73
Gráfica 35. Variable “comunicación descendente”, según la frecuencia de sus componentes	74
Gráfica 36. Variable “clima de renovación y cambio”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	76
Gráfica 37. Variable “clima de renovación y cambio”, según la frecuencia de sus componentes	77
Gráfica 38. Variable “cooperación entre compañeros”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	79
Gráfica 39. Variable “cooperación entre compañeros”, según la frecuencia de sus componentes	80
Gráfica 40. Variable “eficiencia de operación”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	81
Gráfica 41. Variable “eficiencia de operación”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes	82
Gráfica 42. Variable “calidad de servicio”, según la frecuencia de sus componentes	83
Gráfica 43. Variable “calidad de servicio”, según la frecuencia de sus componentes	84

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción

Las organizaciones en la actualidad, y en particular su ámbito laboral, se encuentran inmersos en un contexto de constante avance tecnológico y de globalización de la economía¹. Puede afirmarse que tales organizaciones son sistemas que integran lo técnico y lo psicosocial. Entendiendo el subsistema técnico como aquel que permite establecer las condiciones de especialización provenientes de la tecnología, las tareas, los productos o los servicios; mientras que la esencia del subsistema psicosocial radica en el comportamiento del individuo como tal, y de los grupos que conforma².

En este orden de ideas, entender el elemento psicosocial o humano de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas, pues implica comprender la relación de los individuos con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones³.

Una de las formas que se ha planteado para abordar el estudio del mencionado subsistema humano corresponde al “comportamiento organizacional”, referido al campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Éste se ha nutrido de las contribuciones de varias disciplinas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Las contribuciones de la psicología han sido básicamente en el nivel individual, o micronivel, de

¹ POZAS, María De Los Ángeles. Innovación y desarrollo tecnológico endógeno. Factores decisivos en la captura de rentas económicas globales. En: Trayectorias. 2009, vol. 11, no. 29. p 75-97.

² CALDERÓN, Gregorio, MURILLO y TORRES, Sandra, Karen. Cultura organizacional y bienestar laboral. En: Cuadernos de Administración. 2003, vol. 16, no. 25. p 109-137.

³ *Ibíd.*

análisis; en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más extensos tales como los procesos grupales y la organización⁴.

En lo que respecta a la presente investigación, se pretende estudiar el comportamiento organizacional existente entre los empleados de DEMCA SAS., la cual es una empresa dedicada a la prestación de servicios de ingeniería eléctrica. En términos generales, esta organización busca ofrecer soluciones al consumo eficiente y seguro de energía, realiza montajes e instalaciones eléctricas industriales, navales y comerciales así como el suministro de materiales eléctricos. Además, brinda un servicio integral de asesoría, medición y soluciones a implementar, siendo un apoyo estratégico al mejoramiento continuo de los sistemas eléctricos de los clientes⁵.

A lo anterior, debe añadirse que ésta empresa dirige sus nuestros esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de clientes para los cuales utiliza las mejores prácticas de ingeniería con profesionalismo y calidad bajo el cumplimiento de requisitos establecidos⁶.

Para que el comportamiento organizacional sea el óptimo al interior de una empresa, debe existir, entre otras cosas, bajo índice en la rotación de personal, de tal forma que el empleado se encuentre en contacto con los demás miembros de la empresa, así como sus procesos y actividades; para lograr esto es necesario desarrollar perfiles y descripciones de puestos adecuados y bien específicos que detallen las aptitudes y habilidades de cada postulante, también es de suma

⁴ ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento organizacional. 15 ed. México D.F.: Pearson, 2013.

⁵ DEMCA SAS. Quiénes somos. [Consultado 20 junio de 2015]. Disponible en: http://demcaSAS.com/quienes_somos.php.

⁶ *Ibíd.*

importancia conocer el proyecto de vida que tiene cada postulante cuáles son sus metas personales y profesionales⁷.

En DEMCA SAS. se observa la existencia de algunas situaciones problemáticas entre los trabajadores. En las observaciones realizadas, resulta evidente cierta inconformidad con el salario, pues expresan que quieren ganar más, dado que reciben relativamente poco en relación con las labores que desempeñan. Incluso, se ha percibido que llevan a cabo búsqueda de empleos en otras empresas de la zona industrial (Mamonal) donde pagan mejor. Otro aspecto problemático es el hecho de que no todos los empleados tienen contrato a término indefinido, lo que ocasiona una falta de sentido de pertenencia en algunos casos, así como inconformidades. También se ha visto que, a pesar de que el área de recursos humanos le asigna a cada empleado una función específica que cumplir de acuerdo a su rango y cargo en la empresa, algunas veces se presentan situaciones en las que debe llevar a cabo labores de rango superior, lo que naturalmente desencadena malestar e inconformidad en el trabajador.

Debe tenerse en cuenta que si esta problemática no es atendida, estudiada, ni mejorada a tiempo, es claro que generará repercusiones en el funcionamiento, la eficiencia e inclusive, la rentabilidad y permanencia de esta empresa en el mercado. En este orden de ideas, la gerencia debe enfrentan el reto de liderar un ambiente que facilite el desarrollo de las capacidades de sus equipos de trabajo, el compromiso y la satisfacción en el desempeño de sus actividades, e igualmente, la conformación de una cultura que favorezca la interacción, comunicación y

⁷ OZUNA, Nataly. La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional, 2012.

apego de la gente, mediante un sistema compartido de valores y creencias, es decir, un ambiente propicio para un crecimiento y desarrollo⁸.

1.2 Formulación

¿Cuál es el estado actual del comportamiento organizacional entre los empleados de DEMCA SAS. en la ciudad de Cartagena de Indias durante 2016?

⁸ MEDINA, Maglenis y MENDOZA, Nelly. Comportamiento organizacional en las unidades sectoriales de información de la Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. 2004, vol. 1, no. 3. p 60-72.

2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación abordará el comportamiento organizacional en el sentido del estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, ocupándose de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. Con esto resultará importante, debido a que analizará la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones, tanto internas como externas, que le permiten realizar sus operaciones, agregar valor y alcanzar sus objetivos, justificándose porque es un ámbito de conocimiento que aporta información esencial, a los encargados del área de recursos humanos y a la gerencia⁹.

Además, es relevante porque permitirá conocer el cómo y el porqué del comportamiento del personal que labora en esta empresa de servicios profesionales, a fin de prever y planificar estrategias innovadoras para el aprovechamiento máximo de las potencialidades de los trabajadores.

Los beneficiados de este estudio son: 1) *los empleados*, porque se conocerán y se tomarán en cuenta sus necesidades, habilidades, inquietudes y expectativas, estas serían alineadas con los objetivos de la de la organización de parte de la gerencia; 2) *la gerencia de DEMCA SAS.*, porque le ayudará a comprender su comportamiento organizacional, con ello estarán más preparados para conocer y entender situaciones de trabajo, para lidiar con problemas organizacionales, y para ayudar a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz; 3) *a la academia*, porque se aplican aspectos teóricos sobre comportamiento organizacional para entender el caso de una situación práctica y específica; 4) *el autor del estudio*, porque aplica sus conocimientos administrativos para entender y darle solución a una problemática organizacional de la vida real.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill, 2009.

3. OBJETIVOS

3.1 General

Diagnosticar el estado actual del comportamiento organizacional entre los empleados de DEMCA SAS. en la ciudad de Cartagena de Indias durante 2016.

3.2 Específicos

- 1) Caracterizar las variables propias de los empleados de DEMCA SAS. (edad, género, nivel educativo, estado civil, jefatura del hogar, etc.) y las correspondientes a su ámbito laboral (ingresos, cargo, tiempo de vinculación, duración de la jornada laboral, etc.).
- 2) Identificar los insumos que condicionan el comportamiento organizacional en términos de: satisfacción por el trabajo, efectividad de entrenamiento, oportunidades de permanencia y desempeño, satisfacción en la remuneración, orgullo de pertenencia, condiciones físicas de trabajo, y equilibrio de las cargas de trabajo
- 3) Estudiar los procesos organizacionales relativos a efectividad de supervisión, retroalimentación del desempeño, y comunicación descendente/ascendente.
- 4) Indagar sobre la forma en que se obtienen los resultados en la organización, en función del clima de renovación y cambio, cooperación entre compañeros, eficiencia de operación y calidad de servicio.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco teórico

4.1.1 Comportamiento organizacional

4.1.1.1 Definición

El comportamiento organizacional se refiere a las interrelaciones entre los individuos, los grupos y el ambiente en una empresa, que permiten que éstas operen bajo determinados niveles de eficacia¹⁰. En este sentido, incluye las personas y grupos que actúan en las organizaciones, así como la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos¹¹. También implica los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones, entendiéndose como el acervo de conocimientos que se derivan su estudio, sobre todo por ciencias tales como: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas¹².

4.1.1.2 Objetivo del estudio del comportamiento organizacional

El estudio de comportamiento organizacional busca describir sistemáticamente la manera en que se comportan las personas en condiciones distintas. Al lograrlo se posibilita que los administradores se comuniquen con un lenguaje común ante el comportamiento humano en el trabajo¹³.

¹⁰ DÍAZ, María. Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones de educación superior. un caso de estudio. Santiago de Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro, 2012.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill, 2009.

¹² GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. 5ª ed. México DF: Prentice Hall, 2000.

¹³ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill, 2002.

Además, se pretende aportar a entender las razones por las cuales las personas que conforman una empresa se comportan del modo en que lo hacen; se considera frustrante solamente referirse al comportamiento de los empleados, sin comprender las razones de fondo que lo motivan¹⁴.

Es por lo anterior que predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro de los objetivos del estudio del comportamiento organizacional; teóricamente se sabría qué empleados serán más dedicados, de mayor desempeño y más productivos, y qué otros se distinguirían por su ausentismo, retardos e ineficiencias¹⁵.

Mediante el análisis del comportamiento organizacional también se persigue controlar —aunque sea en parte—, la actividad humana en el trabajo, en la medida en que los administradores son responsables de los resultados en términos de rendimiento, razón por la cual les interesa en gran medida tener efectos, tanto en el comportamiento y en el desarrollo de habilidades, como en el trabajo en equipo y sobre la productividad de los empleados. En general, al buscar la mejora de los resultados mediante sus acciones y la de los empleados, al administrador le resulta de gran utilidad el estudio comportamiento organizacional¹⁶.

4.1.1.3 Niveles de análisis

El comportamiento organizacional suele estudiarse mediante la definición de tres grandes niveles: individuos, grupos y sistema organizacional.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

- *Individuos*

Visualiza el comportamiento organizacional de un individuo como parte constitutiva de la fuerza de trabajo de una empresa. Esta perspectiva toma en cuenta que el comportamiento en el trabajo dependerá de aspectos personales, tales como el sexo, la edad, el estado civil, contextura física, etc.; así como de factores de aspectos propios de la personalidad, como la estabilidad emocional, actitud, valores; de características formativas, como por ejemplo, el nivel de preparación académica, de habilidad, de habilidad, la experiencia; y de la posición que ocupe el trabajador en la jerarquía organizacional, dado que entre mayor responsabilidad posea, su comportamiento influirá más en los procesos organizacionales¹⁷.

- *Grupos*

Para este nivel de comportamiento se toman en cuenta las habilidades de los miembros de la empresa para desarrollar, apoyar, y dirigir grupos y equipos, de tal manera que se logren alcanzar las metas organizacionales. Bajo este orden de ideas, y con el fin de que las iniciativas destinadas al manejo efectivo de este recurso funcionen, se debe: 1) saber bajo cuáles circunstancias es conveniente integrarlo y cuál es el tipo que se debe adoptar; 2) definir la forma de interactuar; 3) perfilar un proceso de toma de decisiones acorde con su estructura; 4) solucionar los conflictos y minimizar la ocurrencia de estrés; 5) fundir las responsabilidades individuales y grupales, de tal modo que se ejerza un auténtico liderazgo; y 6) evaluar el desempeño de los integrantes, para determinar el grado de logro de las metas, y tomar los correctivos apropiados u otorgar los incentivos adecuados¹⁸.

¹⁷ FRANKLIN, Enrique y KRIEGER, Mario. Comportamiento organizacional. México: Pearson, 2012.

¹⁸ *Ibíd.*, p 11.

- *Sistema organizacional*

Corresponde a la manera de abordar el comportamiento organizacional bajo un enfoque en el que se analiza el desempeño de una sola entidad social-empresarial orientada a la consecución de metas, por medio de un sistema coordinado, estructurado y vinculado con el medio. Esta unidad está integrada por grupos, procesos, departamentos, funciones, puestos, políticas, normas..., que permiten el manejo de los recursos humanos y de su cultura organizacional¹⁹.

4.1.1.4 Contexto del comportamiento organizacional

Desde el punto de vista teórico, el análisis de contexto se constituye en un elemento esencial a la hora de estudiar el comportamiento organizacional de una empresa. La pluralidad de este enfoque incluye un extenso juego de variables que permite conocer los elementos estratégicos que inciden de manera directa e indirecta en su desempeño. Al considerar la gran variedad de aspectos que comprende y los factores que se desprenden de cada uno de ellos, es pertinente partir de una división del entorno general en las categorías siguientes: 1) entorno externo, 2) entorno de tarea, y 3) entorno interno²⁰.

- *Entorno externo*

¹⁹ *Ibíd.*, p 11.

²⁰ KRIEGER, Mario y FRANKLIN, Enrique. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson, 2012.

Los efectos de este entorno en el comportamiento organizacional incluyen aspectos socioculturales, económicos, políticos, legales, tecnológicos y globales²¹.

- *Aspectos socioculturales*. Están constituidos por los factores demográficos de la población organizacional (tamaño, estructura de grupos de edad, distribución geográfica, composición étnica, distribución del ingreso), y por sus valores sociales, lenguaje, religión, actitud, estructuras sociales y educación.

Determinar el *tamaño de la población* —tomando en cuenta factores como la tasa de natalidad y el nivel educativo de una sociedad— es fundamental para responder a la oferta de trabajo, puesto que de él depende la capacidad para manejar los insumos y los productos de las organizaciones. A su vez, la *estructura de los grupos de edad* es determinante clave de los niveles de productividad y de la capacidad de respuesta de la organización, los que se traduce en una mejor calidad de vida laboral.

La *distribución geográfica* se trata de un factor que suele modificar de manera importante las condiciones de trabajo; por ejemplo, en la actualidad buena parte de la población es propensa a moverse a las zonas metropolitanas a otras menos urbanizadas gracias a los beneficios que ofrecen el trabajo a distancia y las estrategias para obtener economías de ubicación. Respecto a la *distribución del ingreso*, debe mencionarse que es un dato fundamental para las organizaciones, debido a que el hecho de saber cómo se distribuye dentro y entre la población, se puede conocer el poder de compra de los distintos segmentos poblacionales que atienden con sus productos y servicio²².

²¹ DAFT, Richard y MARCIC, Dorothy. Introducción a la administración. México: Cengage Learning, 2005.

²² KRIEGER, Mario y FRANKLIN, Enrique. Óp. Cit.

De otro lado, los *valores sociales* comprenden los deseos, y parámetros éticos y morales que acostumbra a compartir una población o un sector de la misma. De manera práctica, dichos valores determinan el grado en el que los productos y servicios de una organización tienen acceso al mercado; favorecen la comprensión y la tolerancia, al promover un mejor equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y el destinado a convivir con la familia. El *lenguaje* es más que la facultad de comunicación entre las personas, implicando además la forma de expresar cómo perciben el mundo y como se define la cultura. La *religión* se refiere al conjunto de creencias y rituales compartidos en relación con el dominio de lo sagrado.

Formalmente las *actitudes* representan una evaluación cognoscitiva y afectiva que predispone a las personas para que actúen de una forma específica. Constan de tres elementos: 1) el cognitivo, que se refiere a las creencias, opiniones e información que la persona tiene respecto del objeto que pone de manifiesto una actitud determinada; 2) el afectivo, que tiene relación con los sentimientos o emociones que la persona tiene acerca de dicho objeto; y 3) el conductual o de comportamiento, relacionado con la forma en que la persona se desenvuelve hacia el mismo²³.

- *Aspectos económicos*. Están constituidos por las condiciones económicas del país en el que opera la organización. Esta parte del entorno incluye tres factores, que se asocian con el desarrollo económico, la infraestructura, los mercados de recursos y de productos, los tipos de cambio, la inflación, las tasas de interés y el crecimiento económico²⁴.

²³ *Ibíd.*

²⁴ HILL, Charles. *Negocios internacionales*. México: McGraw Hill, 2007.

- *Aspectos políticos y legales.* Se refieren a las disposiciones gubernamentales y las actividades políticas creadas en los niveles federal, estatal y local, para reglamentar y normar el comportamiento de las organizaciones. Aquí deben incluirse los grupos de presión, cuyo propósito es salvaguardar la calidad de vida de las personas, de las instituciones y de la comunidad en general. Como parte del sistema político se tiene la estructura de gobierno de un país, y las formas de gobierno, ya sea a través del ejercicio democrático, totalitario, o algún otro²⁵.
- *Aspectos tecnológicos.* En este punto cabe señalar que la innovación tecnológica impacta a la sociedad a gran escala, al propiciar cambios masivos y de largo alcance en organizaciones de todos los sectores económicos. El ambiente tecnológico contempla factores como la gestión electrónica, la gestión documental, los sistemas de información administrativa, la tecnología comercial, la tecnología de procesos y productos, así como la tecnología de negocios.
- *Aspectos globales.* Son los que se hallan vinculados con la creciente dependencia entre los países a través del flujo de productos, servicios, capital y conocimientos, planteando la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallan fragmentados. Lo anterior facilita la división del proceso productivo, y permite que las organizaciones de diversos orígenes geográficos participen de manera activa en las redes internacionales de producción, insertándose en una cadena de valor agregado.

- *Entorno de tarea*

²⁵ KRIEGER, Mario y FRANKLIN, Enrique. Óp. Cit.

Es el ámbito externo más inmediato y directo respecto de la organización. Sus condiciones de funcionamiento dependen de proveedores, clientes, competidores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores²⁶.

- Los *proveedores*, en primer lugar, son los individuos u organizaciones que proporcionan a la organización, los insumos que requiere para producir bienes y servicios. Puede decirse que la posición de un proveedor es fuerte cuando es la única fuente de un insumo y cuando el insumo es clave para la organización; en contraste, su posición es débil cuando la organización dispone de muchos proveedores, y cuando la posición de la organización frente a ellos es tan sólida que le permite exigirles menores costos y mayor calidad.
- Los *clientes* representan los individuos o grupos que compran los bienes y servicios que produce la organización, de esta forma, y como son sus receptores finales, constituyen un elemento clave para su éxito, ya que son quienes pueden determinar la calidad de los productos y servicios, en la medida en que satisfacen sus deseos y cumplen con sus expectativas.
- Del lado de los *competidores*, puede decirse que éstos son organizaciones que están en un mismo sector de actividad económica²⁷.

- *Entorno interno*

Se conforma del gobierno corporativo y la administración, los cuales son determinantes para comprender el significado del entorno externo en el desempeño de la organización.

²⁶ HITT, Michael, BLACK, Stewart y PORTER, Lyman. Administración. México: Pearson, 2006.

²⁷ KRIEGER, Mario y FRANKLIN, Enrique. Óp. Cit.

- *Gobierno corporativo*. Se refiere al conjunto de mecanismos que se emplean para gestionar la relación entre los accionistas y el desempeño de la organización. Es también un medio para garantizar que las decisiones estratégicas se tomen debidamente, y asegurar que los intereses de los administradores de nivel alto concuerden con aquellos de los accionistas. Otra de sus funciones consiste en supervisar las áreas en las que podrían presentarse conflictos de intereses entre los propietarios, el consejo de administración y los administradores²⁸.
- *Administración*. Corresponden a las prácticas tendientes a articular el marco de actuación de la organización con su infraestructura, forma de gestión y medición de sus acciones. La administración establece el contexto de la organización al precisar su objeto, capital, naturaleza, sector de actividad, tipo de productos y servicios, gestión del conocimiento, nivel de desarrollo tecnológico y relación con grupos de interés²⁹.

4.2 Antecedentes

El estudio titulado “*Comportamiento organizacional en las unidades sectoriales de información de la Universidad del Zulia*” realizado por Medina y Mendoza tuvo como objetivo la realización de un análisis sobre el comportamiento organizacional que prevalece en una dependencia administrativa de una universidad venezolana. La metodología fue de tipo descriptivo, de campo, y diseño no experimental. Los resultados mostraron que los trabajadores presentan alto grado de motivación, además, reconocieron el liderazgo ejercido por sus coordinadores y suelen trabajar en equipo con la gerencia generando valiosas sinergias. Así mismo, los se

²⁸ KRIEGER, Mario y FRANKLIN, Enrique. Óp. Cit.

²⁹ *Ibíd.*

detectó que poseen un gran arraigo con su institución, comparten un conjunto de valores e ideales sociales y creencias, facilitando las comunicaciones entre ellos³⁰.

En un artículo denominado *“Entorno organizacional y desarrollo humano”*, Castaño³¹ analizó la dinámica empresarial colombiana en las últimas dos décadas, y la manera en que las organizaciones debieron asumir un nuevo papel productivo, efectivo y competitivo, sobre todo en relación con el talento humano en las organizaciones, sus situaciones, y dificultades. Luego de llevar a cabo una revisión documental la investigadora concluye que las empresas deben propiciar un comportamiento organizacional positivo, asumiendo este reto como una responsabilidad, en la que se piense en el talento humano y en su desarrollo, que trasciendan los esfuerzos que se hagan para crecer económica y estructuralmente.

Arrieta y Salas redactaron el estudio titulado *“Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes”*, mediante el cual desarrollaron el objetivo correspondiente a analizar las teorías de la motivación laboral a través de nuevos enfoques y estrategias. Con respecto al comportamiento organizacional indican que este campo de estudios se encuentra en creciente auge, y lo vinculan con el ámbito motivacional.

El estudio realizado por Balarezo³² denominado *“La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”* tuvo como objetivo estudiar la incidencia de una deficiente comunicación

³⁰ MEDINA, Maglenis y PRIMERA, Nelly. Comportamiento organizacional en las unidades sectoriales de información de la Universidad del Zulia. En: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. 2004, Vol. 1, No. 3. p 60-72.

³¹ CASTAÑO, Esther. Entorno organizacional y desarrollo humano. En: Revista Lasallista de Investigación. 2012, Vol. 9, No. 1. p 149-158.

³² BALAREZO, Byron. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Ambato: Universidad Técnica de Ambato, 2014.

organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de esta empresa ecuatoriana. Por medio de encuestas y análisis estadísticos se concluyó que la mala comunicación existente está influyendo directamente sobre la baja productividad, el desarrollo organizacional de la firma, y las actitudes de los empleados.

En un trabajo de grado titulado *“Diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa materiales eléctricos Monagas, (Memca), Maturín - Monagas”*, Betancourt y Valera³³ se propusieron estudiar el comportamiento organizacional de los trabajadores de una empresa de materiales eléctricos de Venezuela, abordando en detalle las características individuales, las relaciones de grupo, la identificación de los procesos grupales y el estudio de las variables psicológicas. Dichos autores se fundamentaron en una investigación de campo de diseño metodológico descriptivo. Gracias a los resultados llegaron a afirmar que muchos trabajadores manifestaron desmotivación en el cumplimiento de sus actividades, pues es escaso su entusiasmo y determinación, esto encontró explicación en que la asignación de beneficios no es equitativa, originando descontento y frustración. El comportamiento organizacional también se caracterizó por la presencia de conflicto en la empresa, observando la causa en que los jefes solo se limitan a dictar órdenes, junto con la existencia de poco compañerismo, incluso, falta de conocimientos en relación a procedimientos y políticas de la empresa. En general, se plantearon una serie de estrategias para afrontar y mejorar esa crítica situación.

Bajo el título *“Comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del ministerio de ambiente y recursos naturales región*

³³ BETANCOURT, Juan y VALERA, Yovanina. Diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa materiales eléctricos Monagas, (Memca), Maturín – Monagas. Maturín: Universidad de Oriente, 2014.

noroccidente” fue desarrollado el estudio de Ramos³⁴ mediante el cual se planteó determinar el comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del Ministerio de Ambiente mexicano. La metodología analítica y descriptiva adoptada permitió concluir que el comportamiento organizacional estudiado no fue satisfactorio, por lo cual no se logran en su totalidad los objetivos propuestos. Se detectó que los aspectos más negativos se detectaron en las dimensiones: actitudes, valores, costumbres, falta de trabajo en equipo y compañerismo.

Montaña y Torres³⁵ elaboraron un estudio que llevó por título “*Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*”. Su objetivo fue caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional en Colombia (MEDECO), con el fin de evaluar si es o no pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha organización. Con el desarrollo de este estudio analítico los investigadores afirman, entre otras cosas, que la visión del cambio organizacional aborda concepciones de nivel macro que ubican al contexto social como fuente “determinante del comportamiento organizacional hasta arribar a concepciones a micro-nivel que consideran que gran parte de tal comportamiento puede ser explicado a partir de las dinámicas internas que se alojan en las organizaciones” con lo cual se hace notorio la importancia del comportamiento organizacional como fuerza rectora al interior de las empresas de este sector.

³⁴ RAMOS, Clarisa. Comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del ministerio de ambiente y recursos naturales región noroccidente. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, 2013.

³⁵ MONTAÑA, Angie y TORRES, Germán. Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Método de investigación

El enfoque es *cuantitativo* porque se utiliza la recolección y el análisis de datos para responder a los objetivos de investigación y al problema definido, confiando en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento entre los empleados³⁶.

Al mismo tiempo, este estudio se cataloga como *descriptivo* porque se caracterizarán los aspectos y características más importantes de la población de trabajadores según la manera en que se presentan en la realidad, sin realizar intervención o experimento, es decir, se presentarán las características del grupo objeto de estudio³⁷.

5.2 Delimitación del estudio

5.2.1 Delimitación espacial

Será la empresa DEMCA SAS. Localizada en el barrio Bosque Transversal 49 No. 21-74 de Cartagena.

5.2.2 Delimitación temporal

Año 2016

5.2.3 Población objetivo

³⁶ BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación. México: Pearson, 2006.

³⁷ EcuRed. Tipos de estudios en las ciencias. [citado 10 Abril 2016]. Disponible en: http://www.ecured.cu/Tipos_de_estudios_en_las_ciencias_m%C3%A9dicas.

La totalidad de empleados de DEMCA SAS., en total: 25 personas.

5.2.4 Muestra

No se hará cálculo de la muestra por ser reducida.

5.3 Fuentes información

5.3.1 Primarias

Información de los empleados encuestados.

5.3.2 Secundarias

- Libros
- Artículos
- Informes
- Textos
- Archivos de la empresa

5.4 Proceso investigativo

La información se recolectará entre los empleados a través de un formulario estructurado, conformado por una serie de preguntas que guardarán concordancia con los objetivos de la investigación. Al momento de aplicarlas, se les explicará a trabajadores el objetivo del estudio, y el uso que se les dará a los datos que proporcionen.

Posteriormente estas encuestas se digieran en una base de datos.

Para el análisis se usará Excel, y se hará uso de medidas tales como promedio, intervalos de confianza, moda, mediana, valores mínimo y máximo, desviación estándar, con las cuales se podrá representar en pocas cifras significativas el

conjunto de observaciones de cada una de las variables que se estudiarán, además se podrá describir con ellas las características de los empleados en relación con los objetivos propuestos.

Los datos serán presentados a través de tablas y gráficas, con el fin de poseer una visualización adecuada de los mismos y que se posibilite una mejor interpretación de los resultados.

5.5 Variables

Ámbito	Dimensión	Variables	Indicador	Tipo de variable	Fuente
Contextual	Sociodemográfica	Edad	Cantidad de años cumplidos	Escala	Encuestas empleados
		Género	1: Masculino, 2: femenino	Nominal	
		Nivel educativo	1: ninguno, 2: primaria, 3: secundaria, 4: Técnico, 5: pregrado, 6: posgrado	Nominal	
		Estado civil	1: Casado, 2: unión libre, 3: soltero, 4: divorciado, 5: viudo	Nominal	
		Jefatura del hogar	1: Es jefe de hogar, 2: no es jefe de hogar	Nominal	
	Laboral	Ingresos	Cantidad de ingresos devengada mensualmente en pesos colombianos	Escala	
		Cargo	Nombre del cargo que ocupa en la empresa	Nominal	
		Tiempo de vinculación	Cantidad de años trabajando en la empresa	Escala	
		Duración de la jornada laboral	Cantidad de horas que dura la jornada laboral semanal	Escala	
Comportamiento organizacional	Condiciones del comportamiento organizacional	Satisfacción por el trabajo			Encuestas empleados
		Efectividad de entrenamiento			
		Oportunidades de permanencia y desempeño			
		Satisfacción en la remuneración			
		Orgullo de pertenencia			
		Condiciones físicas de trabajo			
	Procesos organizacionales	Equilibrio de las cargas de trabajo	1: Ninguna, 2: muy baja, 3: moderada, 4: alta, 5: muy alta	Ordinal	
		Efectividad de supervisión			
		Retroalimentación del desempeño			
	Obtención de resultados en la organización	Comunicación descendente/ascendente			
		Clima de renovación y cambio			
		Cooperación			
Eficiencia de operación					
		Calidad de servicio			

6. RESULTADOS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

Los resultados que se obtuvieron con la realización de este proyecto de investigación se dan a conocer en esta parte del documento. En primer lugar se presentan las características de los empleados de DEMCA SAS., subdividiendo el capítulo en aspectos personales y en aspectos laborales. En segundo lugar, se analiza la situación del comportamiento organizacional, específicamente tomando en cuenta las tres dimensiones que lo conforman, siendo estas: las que incluyen los condicionantes del comportamiento organizacional, los procesos organizacionales, y la obtención de resultados en la organización.

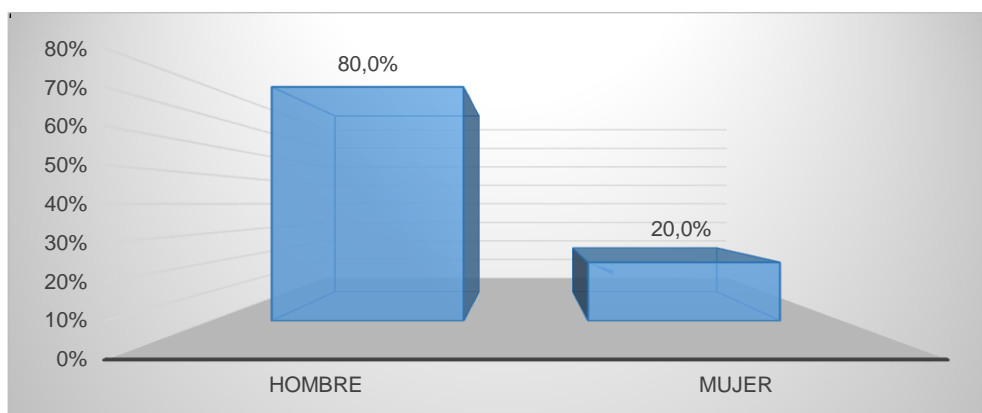
Cabe mencionar que la población objeto de estudio fueron todos aquellos empleados de DEMCA SAS., los que ascendieron a 25 personas, así, y dado que era una población a la que se tenía acceso, no fue necesario calcular una muestra.

6.1 Características de los empleados de DEMCA SAS.

6.1.1 Aspectos personales

El primero de los aspectos personales tratado hizo referencia al sexo del trabajador. Los resultados mostraron que gran parte de ellos fueron hombres, específicamente el 80%, mientras que el restante 20% estuvo conformado por mujeres (Gráfica 1).

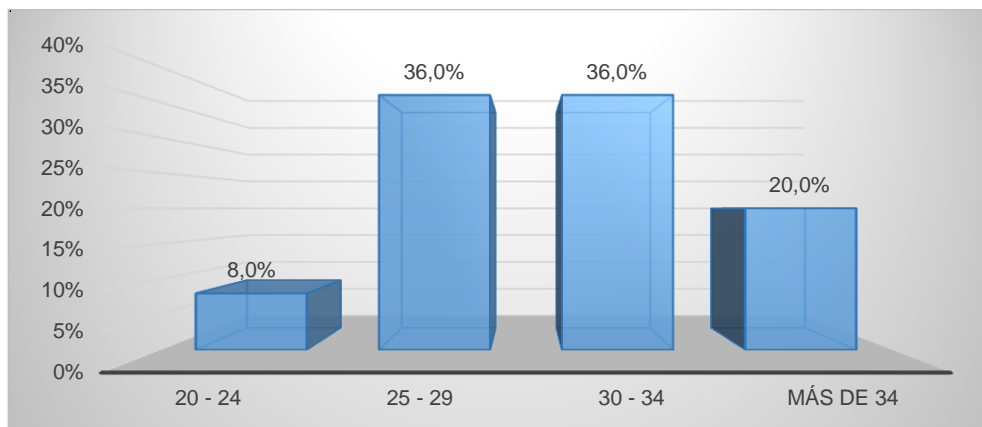
Gráfica 1. Sexo de los encuestados



Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

La variable referente a la edad de los encuestados se representó en la Gráfica 2, a partir de ésta se aprecia que aquellos de 25 – 29 años y los de 30 – 34 años fueron los de mayor participación, al alcanzar el 36% cada uno de estos intervalos. En menor media hubo empleados de 20 – 24 años, los cuales fueron el 8%, y mayores de 34 años, con el 20%.

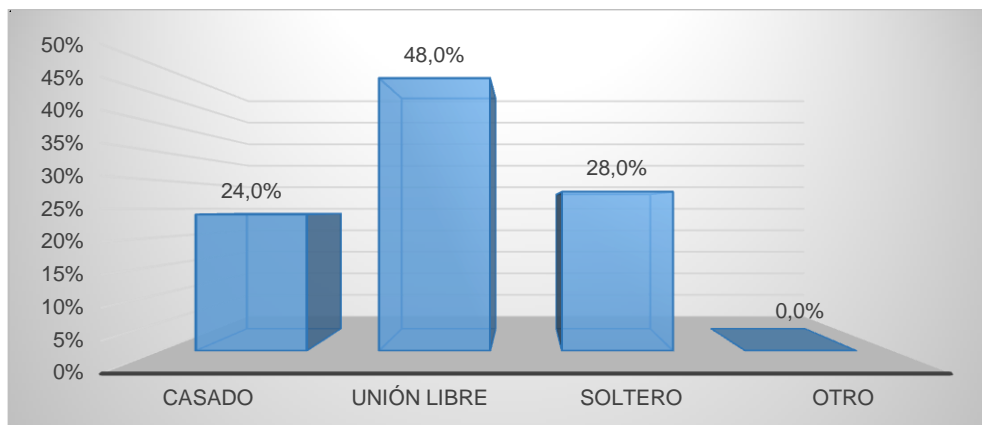
Gráfica 2. Edad de los encuestados



Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

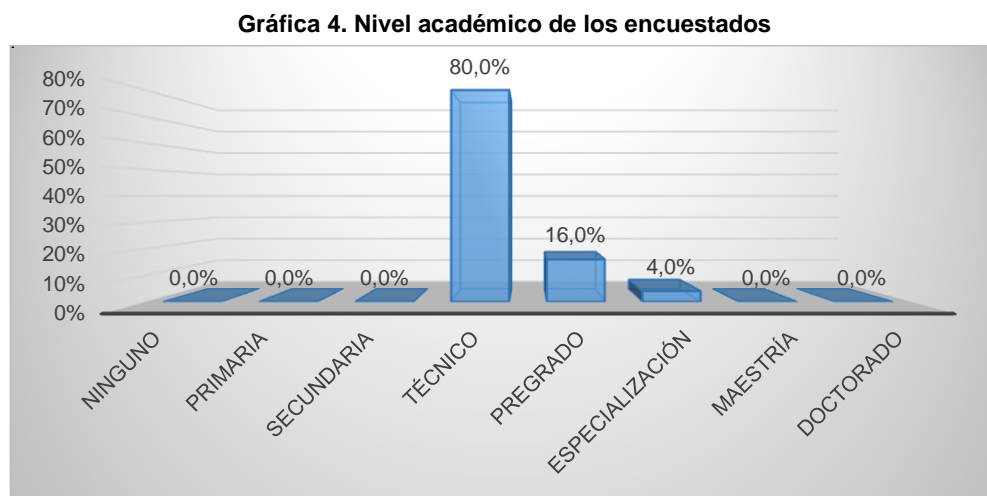
Puede decirse que la mayoría de los trabajadores de DEMCA SAS. tienen un estado civil según el cual conviven en unión libre con su pareja, correspondiendo porcentualmente al 48%. En segunda instancia se apreció personal soltero, con el 28%, así como casados, con el 24% restante (Gráfica 3).

Gráfica 3. Estado civil de los encuestados



Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

En el aspecto educativo los empleados de la organización objeto de estudio se caracterizaron por ser principalmente técnicos en un 80%, en menor proporción hubo personas con título de pregrado, en 16%, y con formación de especialistas, en 4% (Gráfica 4). Este aspecto se considera un medio decisivo para el futuro de la persona y del país en general, ya que a través de la formación educativa se potencian las capacidades y habilidades de una persona, permitiéndole su inserción en el desarrollo de la sociedad; a través de este proceso se busca formar individuos que cumplan con los requisitos del mercado laboral, lo que a su vez crea las condiciones para disminuir el desempleo y superar la pobreza³⁸.

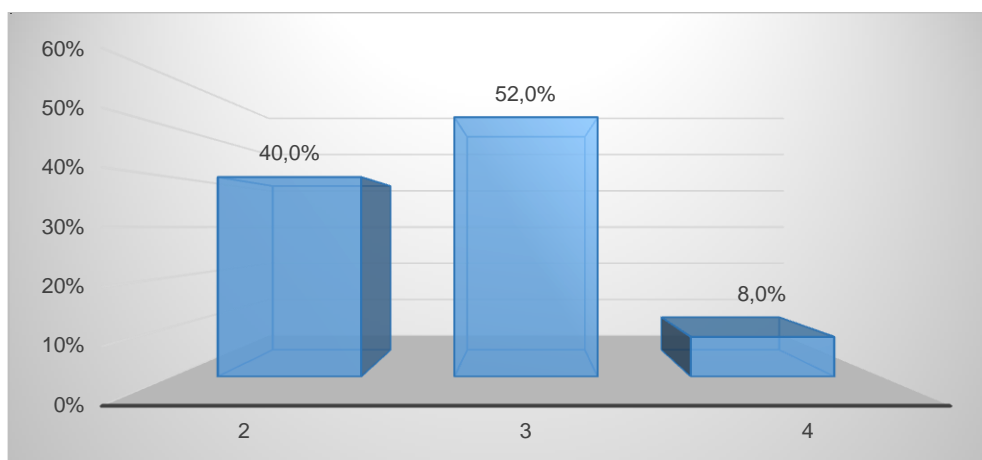


Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

El estrato propio de los encuestados aparece en la Gráfica 5, de esta se infiere que los trabajadores pertenecientes al estrato 3 tuvieron la participación más notable, dado que se incluyeron aquí el 52%, en segundo lugar aparecen las persona del estrato 2, con un 40%, y por último, el restante 8% se encuentra dentro del estrato 4.

³⁸ SEMCHENKO, Albert. El mercado laboral y el sistema de educación y formación profesional [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <https://www.dvv-international.de/es/educacion-de-adultos-y-desarrollo/ediciones/ead-612003/la-educacion-es-para-todos/el-mercado-laboral-y-el-sistema-de-educacion-y-formacion-profesional/>

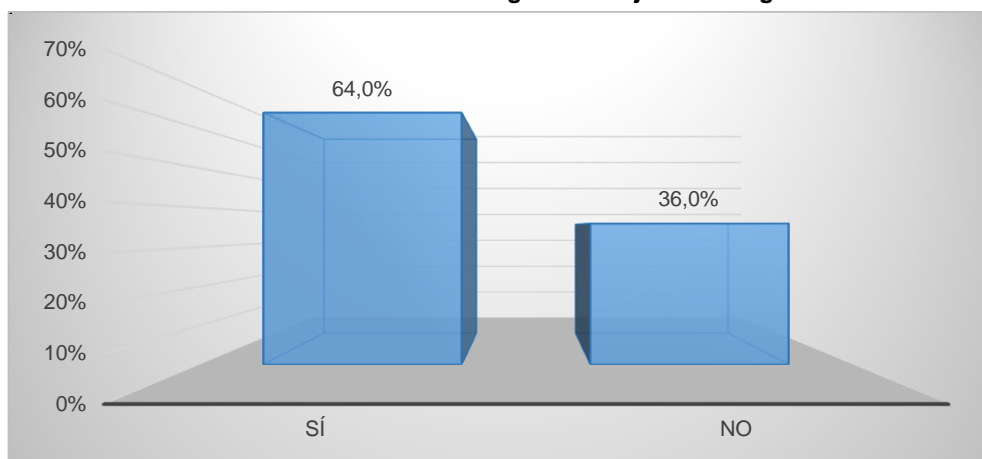
Gráfica 5. Estrato de los encuestados



Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

La jefatura del hogar se tuvo en cuenta en esta investigación porque a través de su estudio se puede tener una idea clara sobre las responsabilidades que una persona puede tener con su núcleo familiar. En este sentido, cuando alguien es jefe de hogar, cabe esperar que esta persona esté a cargo de su familia: debe llevar recursos para satisfacer sus necesidades básicas, debe proporcionar seguridad y apoyo a sus miembros, etc. Dada esta situación y al analizar los resultados, se halló que el 64% de los encuestados detenta la jefatura de su hogar, mientras que el restante 36% no lo hace (Gráfica 6).

Gráfica 6. Encuestados según si son jefes de hogar

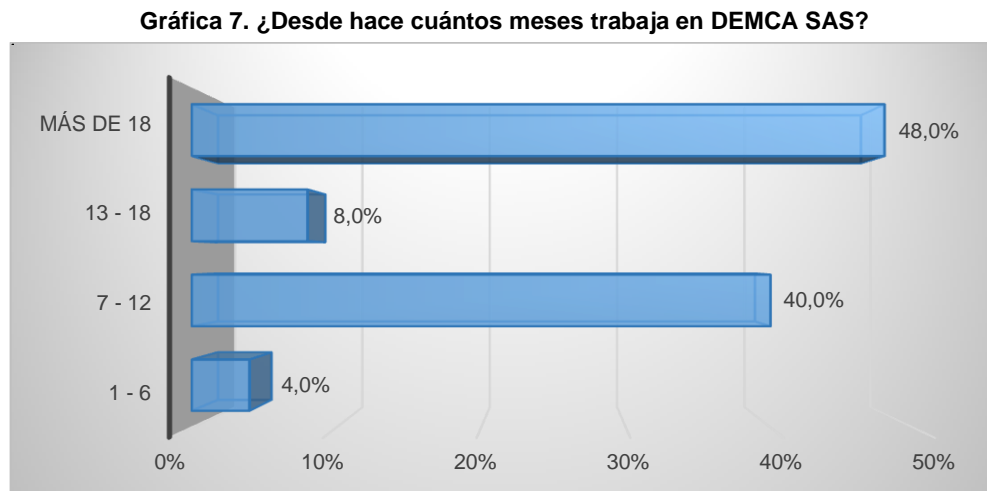


Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.1.2 Aspectos laborales

El ámbito de los aspectos laborales engloba todas aquellas variables relacionadas con el trabajo que desempeña el encuestado. Esta información resulta de gran utilidad porque permite conocer este perfil en la población objeto de estudio, con el fin de que el análisis del comportamiento organizacional (que se presenta más adelante) se encuentre contextualizado

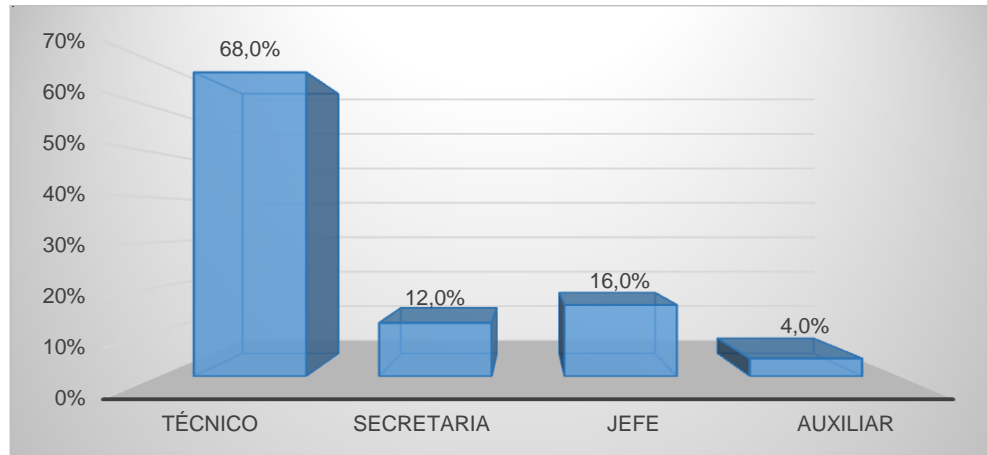
La antigüedad en el cargo actual aparece representada en la Gráfica 7, a partir de la cual se evidencian dos aspectos notorios. El primero se refiere a que muchos empleados tienen amplio tiempo de vinculación, específicamente el 48% lleva más de 18 meses trabajando en DEMCA SAS. Y segundo, otra proporción importante, esta vez del 40% reconoció estar trabajando en la organización entre 7 – 12 meses.



Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

En lo correspondiente al cargo de los encuestados, se apreció gracias a la Gráfica 8 que gran parte de ellos se destacaron por desempeñarse como técnicos (68%), en menor proporción, otros reconocieron ser jefes (16%), secretarias (12%), así como auxiliares (4%).

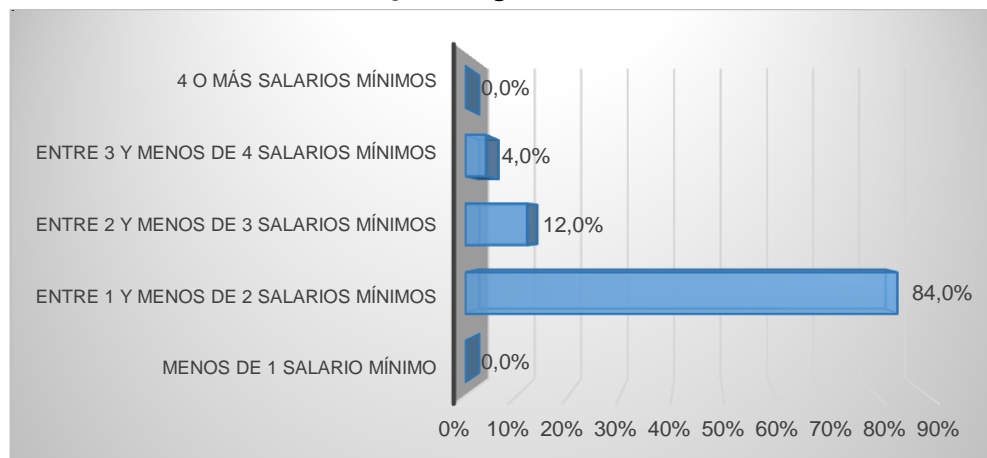
Gráfica 8. ¿Cuál es su cargo?



Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

La remuneración (ingreso mensual) de los empelados muestra que gran parte de ellos devengan entre 1 y menos de 2 salarios mínimos, es decir, entre \$689.455 - \$1.378.910 siendo el porcentaje del 84%. Otros por su parte, dijeron devengar entre 2 y menos de 3 salarios mínimos (12%), y entre 3 y menos de 4 salarios mínimos (4%), así como se aprecia en la Gráfica 9.

Gráfica 9. ¿Cuánto gana mensualmente?

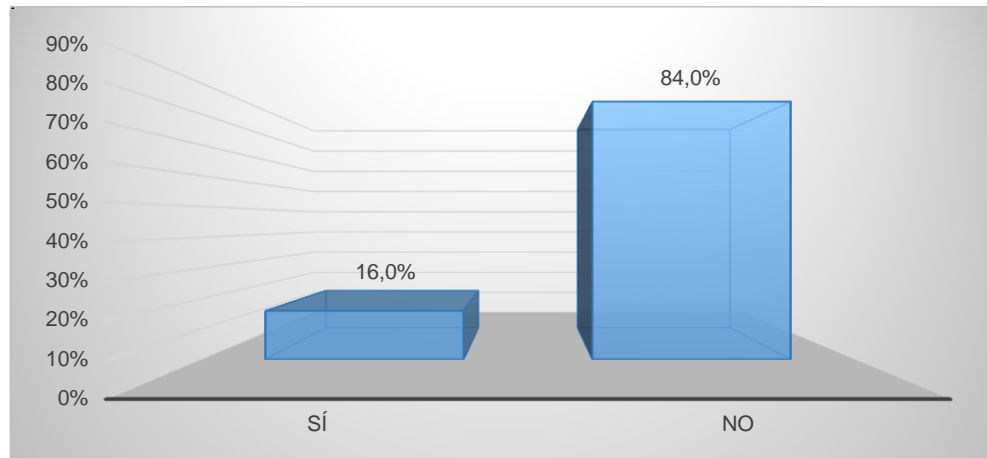


Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

Una de las características que llamó más la atención en la empresa que se está analizando, fue que una alta proporción de trabajadores no reciben prestaciones extralegales y beneficios en su empleo actual, con lo que se puede afirmar que de cierto modo no se encuentran del todo protegidos, por ejemplo, contra accidentes

laborales (ARL), de enfermedades (EPS) y, en el futuro cuando no puedan trabajar tengan la posibilidad de para devengar un ingreso (pensión); estos fueron el 84%, lo que contrasta con el apenas 16% que dijo recibir prestaciones extralegales y beneficios (Gráfica 10).

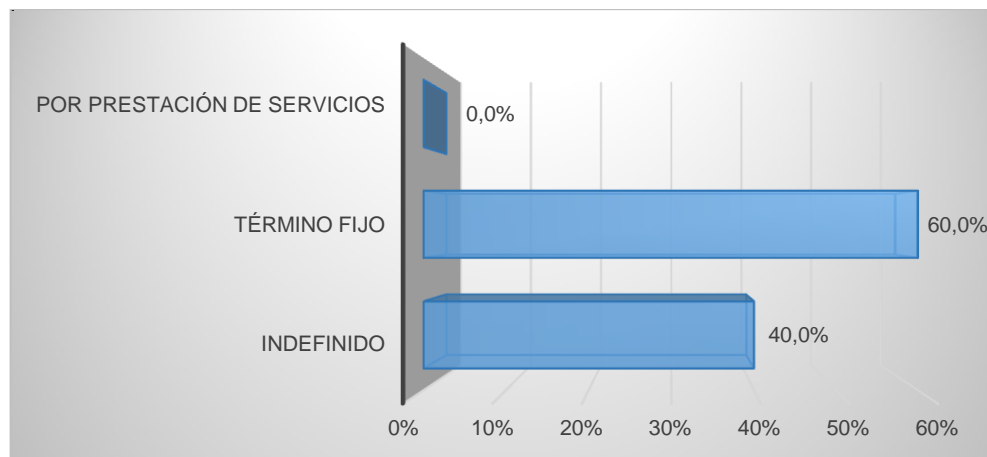
Gráfica 10. Junto con su sueldo... ¿recibe prestaciones extralegales y beneficios en su empleo actual?



Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

La contratación de los empleados se lleva a cabo principalmente a través de contratos a término fijo, dado que el 60% de estos reconoció que está vinculado mediante esa figura; otros, por su parte, dijeron tener contratación de tipo indefinido, al alcanzar 40%, así como se tiene en la Gráfica 11.

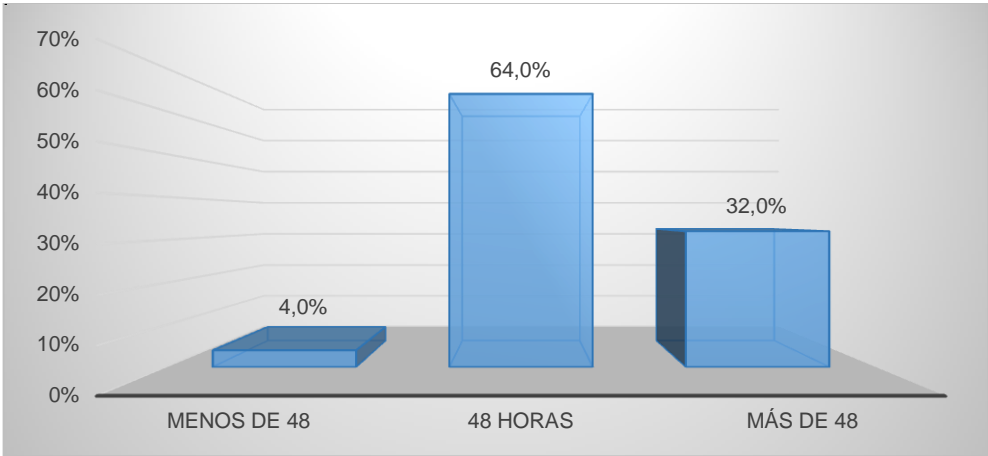
Gráfica 11. ¿Qué tipo de contrato tiene?



Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

Respecto a la cantidad de horas que dura la jornada laboral semanal en DEMCA SAS., los datos recogidos mostraron que principalmente los empleados dedican 48 horas, alcanzando estos el 64% del total; también se halló que algunos invierten más de 48 horas cada semana en el ejercicio de sus labores, correspondiendo al 32%; otros más expresaron que trabajan menos de 48 horas cada semana, alcanzando la proporción más reducida, con el 4% (Gráfica 12).

Gráfica 12. ¿Cuántas horas trabaja a la semana en este empleo?



Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2 Comportamiento organizacional

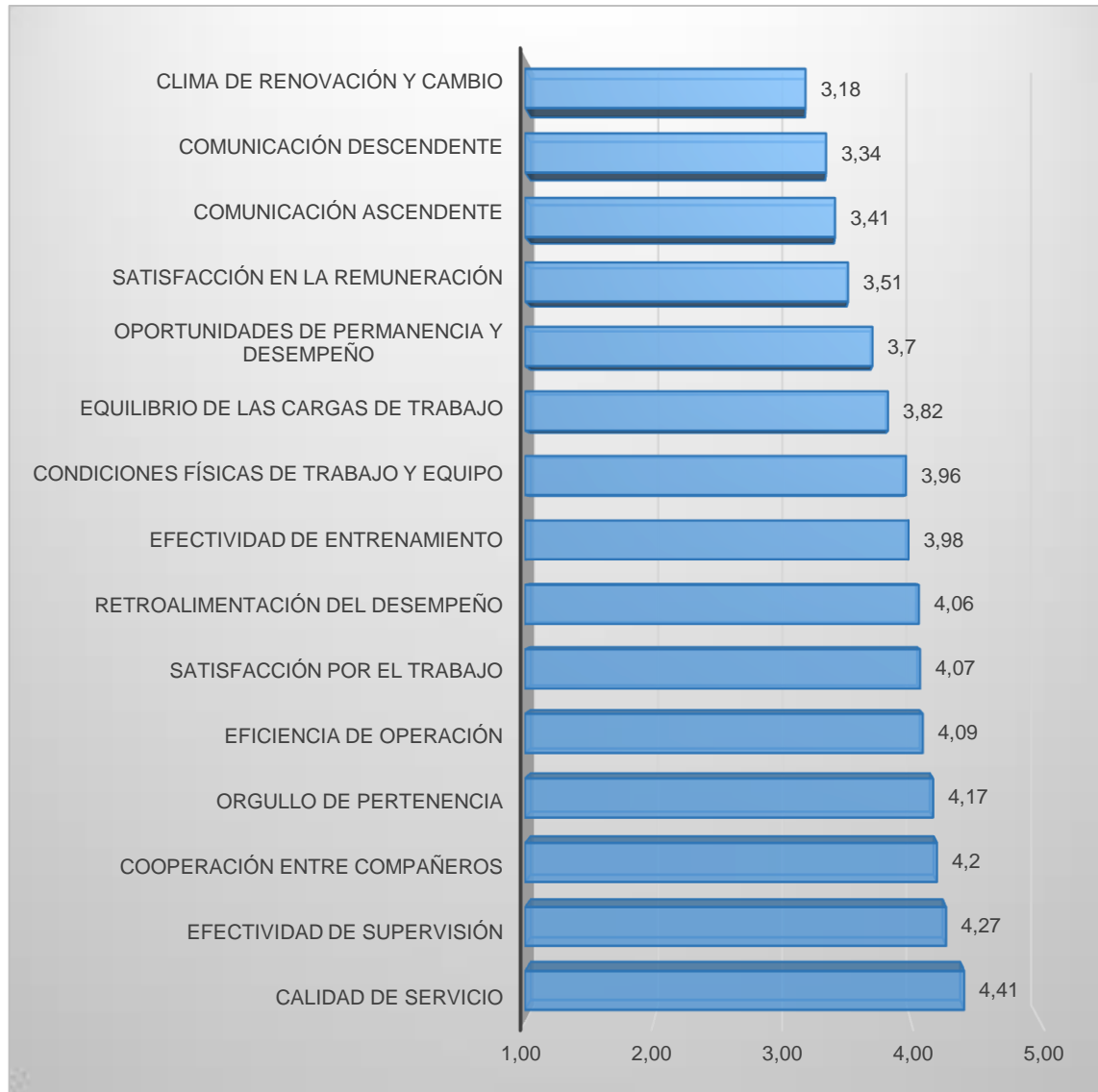
En esta parte del trabajo se desarrollaron los objetivos específicos concernientes al comportamiento organizacional (del segundo al cuarto objetivo). Éste se concibió como todas aquellas interrelaciones entre los individuos (empleados, supervisores, jefes), los grupos y el ambiente en una empresa, que permiten que éstas operen bajo determinados niveles de eficacia. Es por ello que bajo el concepto de comportamiento organizacional se incluye a las personas y grupos que actúan en las organizaciones, así como la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos³⁹.

El resultado general para las variables a través de las cuales se midió el comportamiento organizacional aparece en la Gráfica 13, de la cual se aprecia que los promedios obtenidos van de *buenos* a *excelentes*, por tanto el comportamiento organizacional sigue esta tendencia. La mejor calificación la presentó la variable “calidad de servicio” al alcanzar 4,41 entre máximo 5,00 puntos posibles; también se destacó la “efectividad de supervisión” con 4,27 y la “cooperación entre compañeros” con 4,20. Por otro lado, las variables con promedios más reducidos fueron el “clima de renovación y cambio” con 3,18 y la comunicación, tanto “descendente” con 3,34, como ascendente con 3,41.

Esta dinámica de las variables hace pensar que, a pesar de que el resultado general no fue malo o negativo (pues fue entre excelente y bueno), sí lleva a considerar que cada variable específica presenta un comportamiento propio, el cual es afectado y determinado por una serie de elementos específicos que es necesario abordar y detallar. Es por esto que a continuación se desagregan cada una de las variables que conforman el comportamiento organizacional, en términos de sus ítems.

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill, 2009.

Gráfica 13. Comportamiento organizacional según promedios en el resultado de cada una de sus variables



Valoración de las variables en la organización:
1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente
Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.1 Condicionantes del comportamiento organizacional

6.2.1.1 Satisfacción por el trabajo

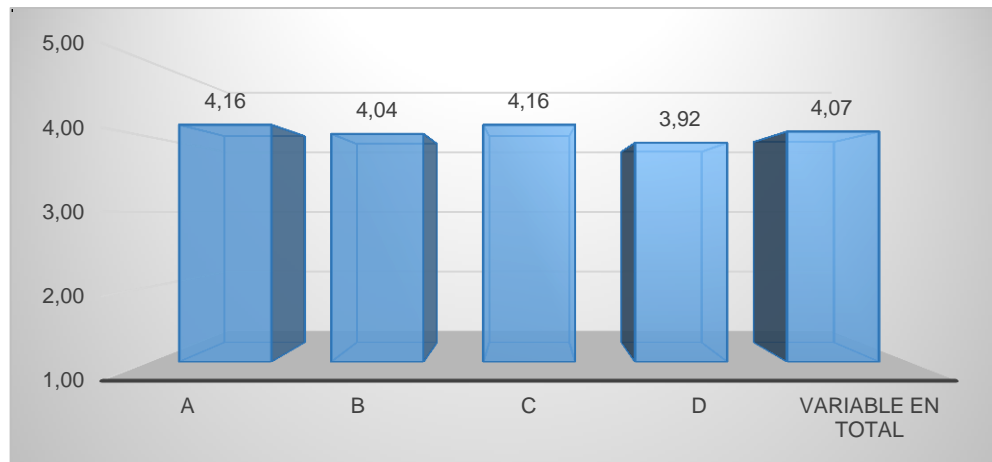
La variable satisfacción por el trabajo se refiere básicamente a la actitud general que una persona tiene hacia su trabajo. Es sabido que el ámbito laboral es más que simplemente la suma de las actividades que llevan a cabo, ya que además de esto, se debe tener en cuenta la interrelación con compañeros y jefes, sumado a que hay que cumplir con los reglamentos organizacionales, políticas, estándares de desempeño, saber vivir con las condiciones de trabajo, etc.⁴⁰

Partiendo de esto se buscó conocer cómo se encuentra dicha variable en la organización, para lo cual se logró determinar que los aspectos que presentaron una *excelente* calificación o valoración por parte de los empleados, de acuerdo a su percepción dentro del marco del comportamiento organizacional correspondieron (en orden de mayor a menor puntaje), a los que se mencionan a continuación: (A) “siento una gran satisfacción por el trabajo que realizo” (promedio: 4,16 de 5,00), (C) “las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes” (promedio: 4,16 de 5,00), y (B) “disfruto el trabajo que hago” (promedio: 4,04 de 5,00). El único aspecto que entró dentro del rango de *bueno* fue (D) “las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades” (promedio: 3,92 de 5,00).

Así mismo, se estableció que la variable *satisfacción por el trabajo*, de manera total o general presentó un resultado de tipo excelente, al ser su promedio el equivalente a 4,07 de 5,00 posible (Gráfica 14).

⁴⁰ AMORÓS, Eduardo. Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm>.

Gráfica 14. Variable “satisfacción por el trabajo”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Siento una gran satisfacción por el trabajo que realizo

B: Disfruto el trabajo que hago

C: Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes

D: Las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades

Valoración de la variable en la organización:

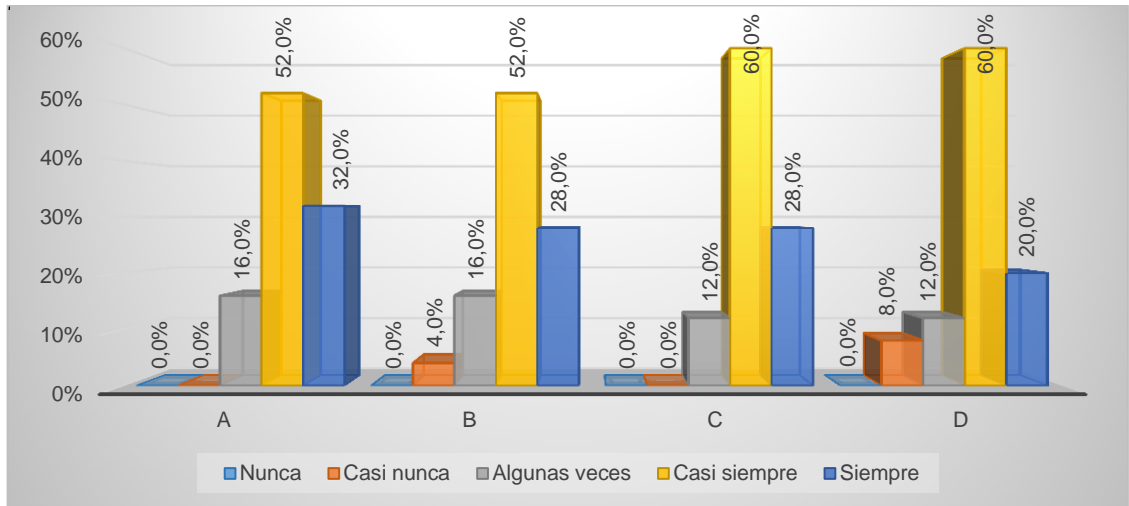
1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

También se tuvo interés en conocer con qué tanta frecuencia en la empresa se presentan diversos hechos afines con la satisfacción por el trabajo. En general, la Gráfica 15 da a entender que la mayoría de trabajadores *casi siempre* opina favorablemente. De este modo, frente a las responsabilidades asignadas a los encuestados: (C) “le dan sentido de logro y le permiten realizar contribuciones importantes” (60%), y (D) “permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades” (60%), así mismo, siempre (A) “siento una gran satisfacción por el trabajo que realizo” (52%) y (B) “disfruto el trabajo que hago” (52%).

Por otro lado, la segunda frecuencia en orden de importancia fue el hecho de que los trabajadores consideran que *siempre* (A) “sienten una gran satisfacción por el trabajo que realizan” (32%), (B) “disfrutan el trabajo que hacen” (28%), (C) las “responsabilidades asignadas me les dan sentido de logro y les permiten realizar contribuciones importantes” (28%), y (D) “las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades” (20%).

Gráfica 15. Variable “satisfacción por el trabajo”, según la frecuencia de sus componentes



A: Siento una gran satisfacción por el trabajo que realizo

B: Disfruto el trabajo que hago

C: Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes

D: Las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.1.2 Efectividad de entrenamiento

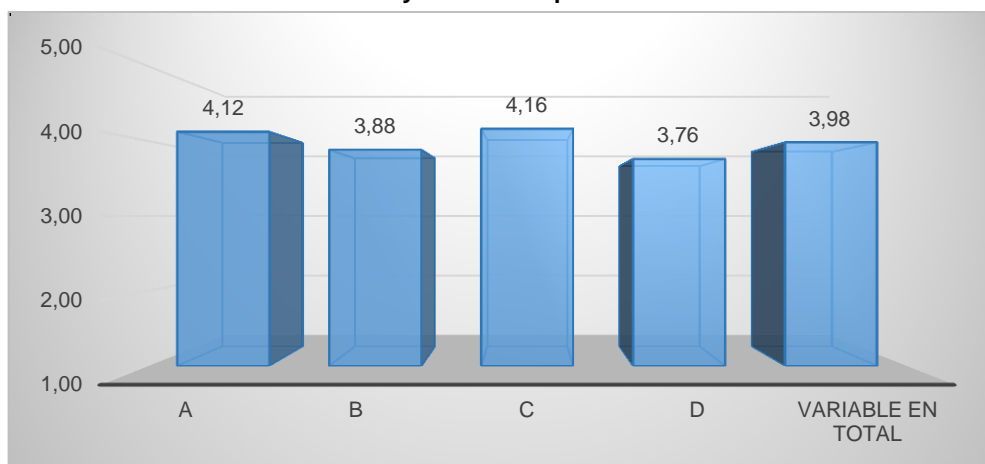
Para una empresa, los procesos de capacitación y de entrenamiento deben evaluarse con el fin de conocer qué tan efectivos son. Una manera de hacerlo es conociendo la propia opinión del empleado que se capacita, pues puede decir si aquello en lo que se le capacita resulta adecuado y útil para el cumplimiento de sus funciones. Debe tenerse en cuenta que este proceso de evaluación ocurre en el marco de que la experiencia ocasionalmente muestra que la capacitación muchas veces no funciona tal como lo prevén quienes invierten en ella; en general, se afirma que los costos de la capacitación siempre son altos tanto en lo que se refiere a costos directos, como a costos de oportunidad⁴¹.

La efectividad del entrenamiento se encontró que fue *excelentemente* calificada en relación a (C) “los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos al personal que lo requiere para el logro de los objetivos” (promedio: 4,16 de 5,00) y en términos de (A) “cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos, se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida” (promedio: 4,12 de 5,00). También hubo quienes consideraron una opinión *buen*, esto se dio ante (B) “existe capacitación que, ayude a conocer y adaptarse a la cultura de la empresa” (promedio: 3,88 de 5,00) y (D) “se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal” (promedio: 3,76 de 5,00).

Mientras que de modo total, la efectividad de entrenamiento logró posicionarse entre los trabajadores de la organización como una variable respecto a la cual piensan que se da de *buen* modo dentro del comportamiento organizacional ya que su promedio fue de 3,98 de 5,00 posible Gráfica 16

⁴¹ PÉREZ, Margarita. Evaluación del programa de capacitación. [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19059/Capitulo4.pdf>.

Gráfica 16. Variable “efectividad de entrenamiento”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos, se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida

B: Existe capacitación que, ayude a conocer y adaptarse a la cultura de la empresa

C: Los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos al personal que lo requiere para el logro de los objetivos

D: Se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal

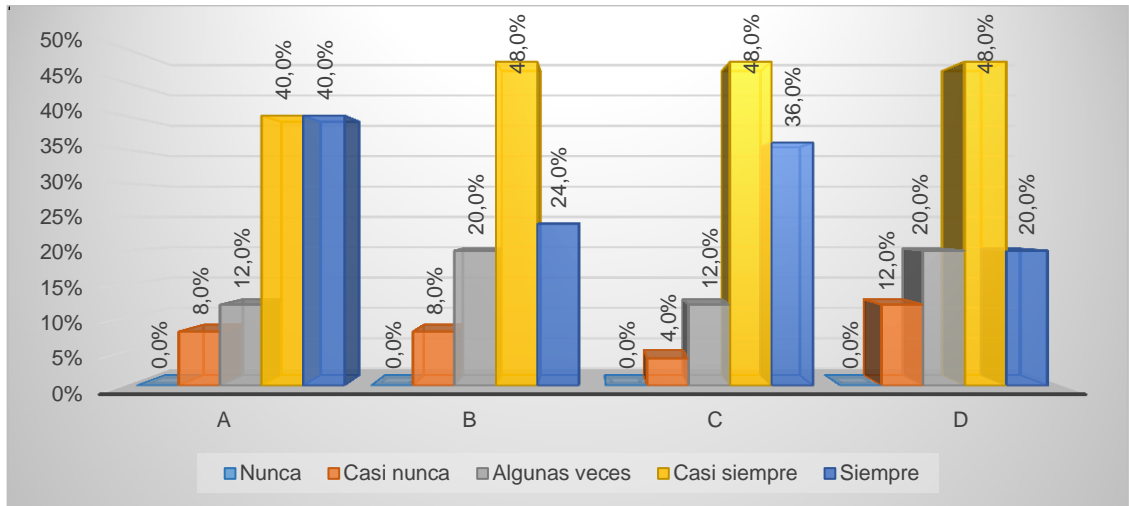
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

En términos de las frecuencias de ocurrencia de los ítems agrupados dentro de la efectividad de entrenamiento, se observó que *casi siempre* fue la más destacada, específicamente en lo que se refiere a (B) la “existencia de capacitación que ayude a conocer y adaptarse a la cultura de la empresa” (48,0%), (C) “los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos al personal que lo requiere para el logro de los objetivos”, (D) “se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal” (48,0%), y (A) “cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos, se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida” (40,0%); se aprecia además que este último ítem presentó una participación similar en la frecuencia referente a *siempre* (40,0%) (Gráfica 17).

Gráfica 17. Variable “efectividad de entrenamiento”, según la frecuencia de sus componentes



A: Cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos, se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida

B: Existe capacitación que, ayude a conocer y adaptarse a la cultura de la empresa

C: Los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos al personal que lo requiere para el logro de los objetivos

D: Se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.1.3 Oportunidades de permanencia y desempeño

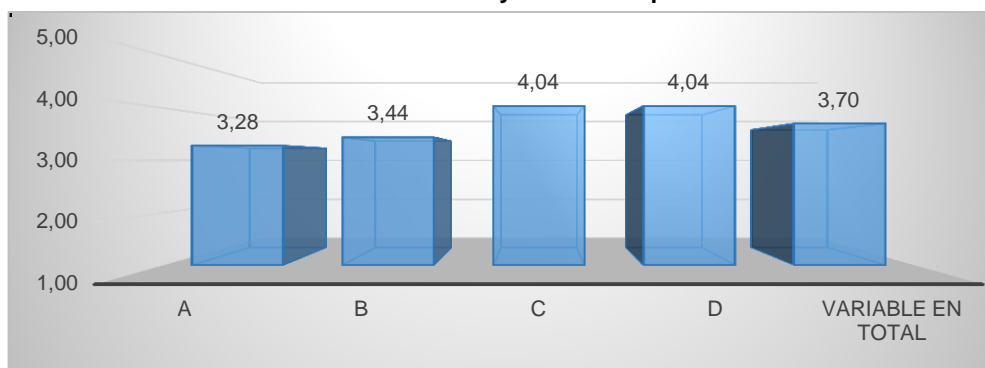
Desde un punto de vista conceptual el desempeño laboral es producto de las acciones de los trabajadores en relación con el contenido de sus funciones, tareas y responsabilidades cargo, todo esto guarda naturalmente un vínculo con la relación trabajador-organización, en consecuencia, se les debe proveer estabilidad laboral (beneficios acordes al puesto). En este de orden de ideas se puede obtener un mejor desempeño laboral, “el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. A partir de aquí la estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional”⁴², lo cual repercute muy positivamente en el comportamiento organizacional.

En vista de los resultados obtenidos esta variable se caracterizó por presentar una valoración *excelente* en aspectos tales como (C) “conozco las oportunidades de crecimiento que tengo en la empresa” (promedio: 4,04 de 5,00), y (D) “si hago bien mi trabajo, siento seguridad y estabilidad en mi puesto” (promedio: 4,04 de 5,00). A los restantes, los trabajadores los calificaron como *buenos*, siendo estos (B) “tendré oportunidades de crecimiento si me quedo en esta empresa” (promedio: 3,44 de 5,00) y (A) “las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa” (promedio: 3,28 de 5,00).

A su vez, de modo total la información mostró que en DEMCA SAS. las oportunidades de permanencia y desempeño se consideran *buenas*, en la medida en que cuantitativamente se observó un promedio de 3,70 de 5,00 que era posible (Gráfica 18).

⁴² PEDRAZA, Esperanza, AMAYA, Glenys y CONDE, Mayrene. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. En: Revista de Ciencias Sociales. 2010, Vol. 16, No. 3. P 3.

Gráfica 18. Variable “oportunidades de permanencia y desempeño”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa

B: Tendré oportunidades de crecimiento si me quedo en esta empresa

C: Conozco las oportunidades de crecimiento que tengo en la empresa

D: Si hago bien mi trabajo, siento seguridad y estabilidad en mi puesto

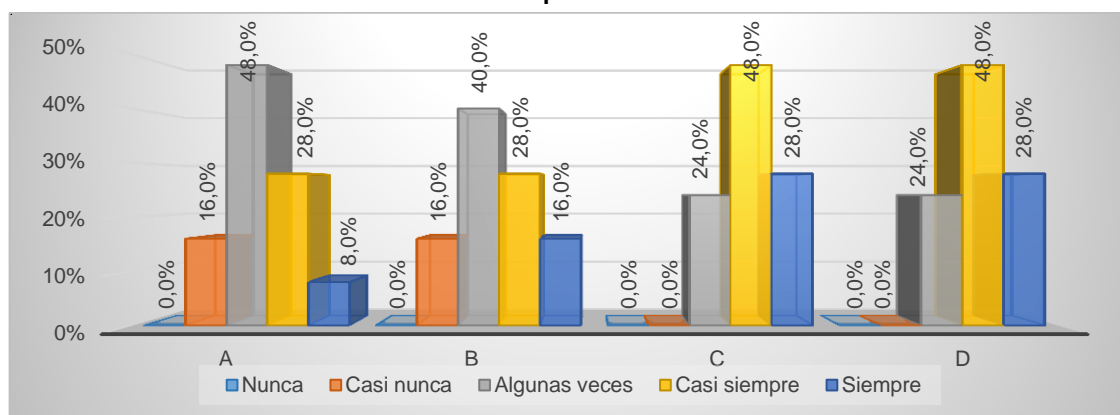
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

Los datos recolectados evidenciaron que los empleados *casi siempre* afirmaron que: (C) “conozco las oportunidades de crecimiento que tengo en la empresa” (48,0%), y (D) “si hago bien mi trabajo, siento seguridad y estabilidad en mi puesto” (48,0%). Mientras que *algunas veces* expresaron que: (A) “las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa” (48,0%) y (B) “tendré oportunidades de crecimiento si me quedo en esta empresa” (40,0%) (Gráfica 19).

Gráfica 19. Variable “oportunidades de permanencia y desempeño”, según la frecuencia de sus componentes



A: Las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa

B: Tendré oportunidades de crecimiento si me quedo en esta empresa

C: Conozco las oportunidades de crecimiento que tengo en la empresa

D: Si hago bien mi trabajo, siento seguridad y estabilidad en mi puesto
Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.1.4 Satisfacción en la remuneración

Se considera que la remuneración que un trabajador recibe en razón de las actividades que lleva a cabo trasciende el propio dinero, en el sentido de que dicha remuneración no solamente persigue la satisfacción de necesidades económicas, más bien pretende incorporar valores afines, tales como seguridad, estatus, equidad, reconocimiento, éxito, autoestima. La relación entre estos aspectos y el comportamiento organizacional es directa, en la medida en que su hay satisfacción en la remuneración se logra un bien estar, a partir del cual es posible encontrarse en equilibrio con todos los ámbitos de la vida, entre ellos el laboral⁴³.

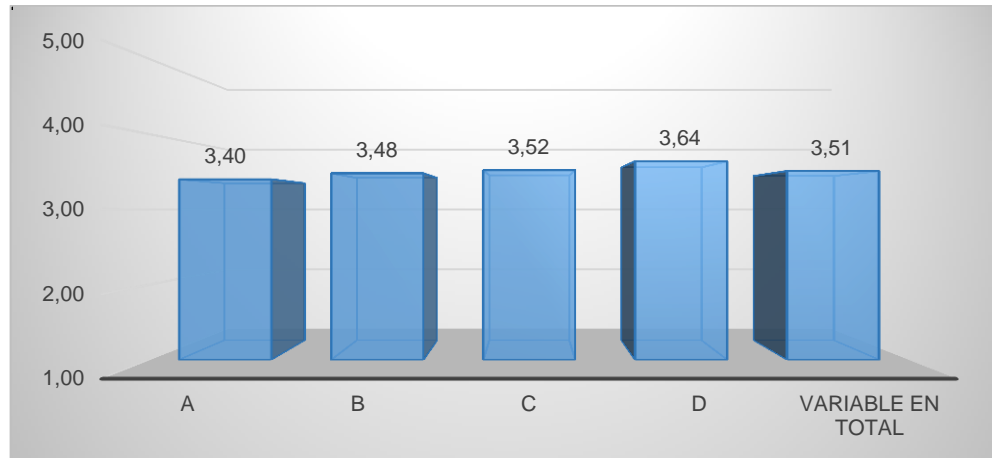
Los datos procesados mostraron que, a diferencia de las variables anteriores, la satisfacción en la remuneración de la que son objeto los empleados mostró únicamente una calificación *buena* en todos sus ítems, con lo que se puede decir que existió cierta regularidad u homogeneidad en este sentido dentro de los resultados, puntualmente en términos de (D) “los beneficios de la empresa adicionales al sueldo, son competitivos con respecto a otras empresas o instituciones del mercado” (promedio: 3,64 de 5,00), (C) “considero que mi salario es adecuado en comparación con puestos similares en otras empresas o instituciones” (promedio: 3,52 de 5,00), (B) “considero que mi trabajo es equitativo comparado con el de otros trabajos similares dentro de la empresa” (promedio: 3,48 de 5,00), y finalmente (A) “considero adecuado mi salario en relación con el trabajo que se me asignó” (promedio: 3,4 de 5,00).

Tomando en cuenta este patrón de respuestas, no es de extrañar que la valoración total también se haya posicionado como *buena*, en la medida en que el

⁴³ PUJOL, Rosa. Remuneración y satisfacción laboral. [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/1/6/3/5/pd0000011635.pdf>.

promedio calculado de las calificaciones se ubicó en 3,51 de máximo 5,00 (Gráfica 20).

Gráfica 20. Variable “satisfacción en la remuneración”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Considero adecuado mi salario en relación con el trabajo que se me asignó

B: Considero que mi trabajo es equitativo comparado con el de otros trabajos similares dentro de la empresa

C: Considero que mi salario es adecuado en comparación con puestos similares en otras empresas o instituciones

D: Los beneficios de la empresa adicionales al sueldo, son competitivos con respecto a otras empresas o instituciones del mercado

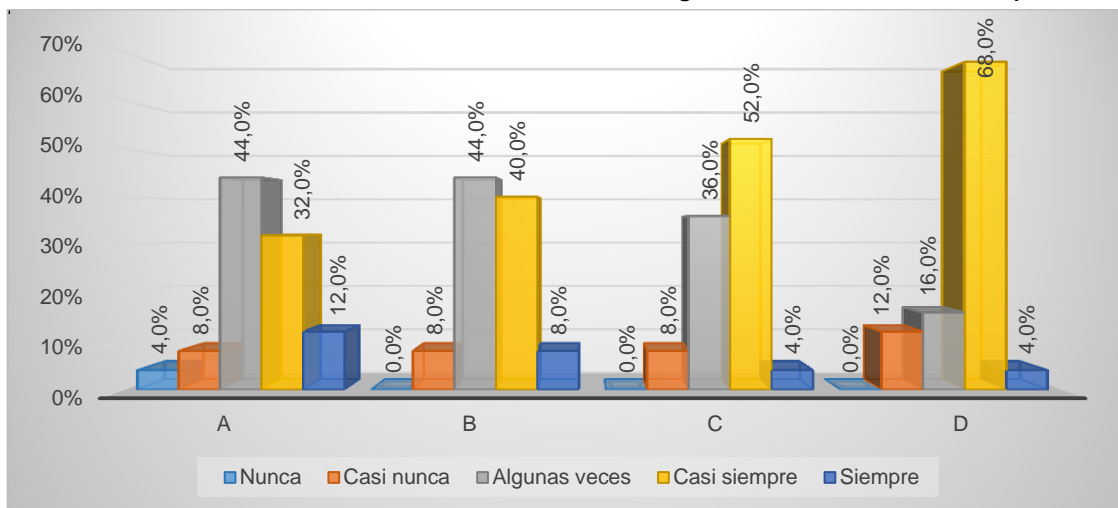
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

En lo concerniente a la satisfacción con la remuneración laboral que reciben los trabajadores, estos respondieron que *casi siempre*: (C) “considero que mi salario es adecuado en comparación con puestos similares en otras empresas o instituciones” (52,0%), y (D) “los beneficios de la empresa adicionales al sueldo, son competitivos con respecto a otras empresas o instituciones del mercado” (68,0%). Por otro lado, respondieron que *algunas veces*: (A) “considero adecuado mi salario en relación con el trabajo que se me asignó” (44,0%), y (B) “considero que mi trabajo es equitativo comparado con el de otros trabajos similares dentro de la empresa” (44,0%), tal como se observa en la Gráfica 21.

Gráfica 21. Variable “satisfacción en la remuneración”, según la frecuencia de sus componentes



A: Considero adecuado mi salario en relación con el trabajo que se me asignó

B: Considero que mi trabajo es equitativo comparado con el de otros trabajos similares dentro de la empresa

C: Considero que mi salario es adecuado en comparación con puestos similares en otras empresas o instituciones

D: Los beneficios de la empresa adicionales al sueldo, son competitivos con respecto a otras empresas o instituciones del mercado

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.1.5 Orgullo de pertenencia

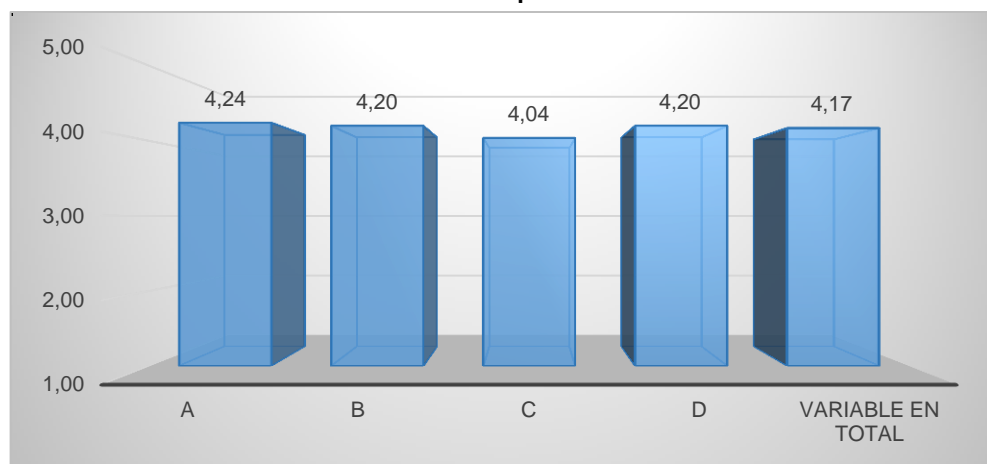
Cuando los empleados se reconocen orgullos con la empresa a la que pertenecen se obtienen resultados positivos y favorables para el comportamiento organizacional como un todo. Se afirma que dicho orgullo estimula la cooperación, el esfuerzo colectivo y la iniciativa individual, junto con lo cual se adopta una postura de responsabilidad hacia el trabajo que se desempeña, lo que lleva a tener un más alto control sobre el propio trabajo. Toda esta situación deviene en *empowerment*, y de aquí en un desempeño más positivo⁴⁴.

Con la información recolectada se pudo apreciar que existen niveles importantes de orgullo de pertenencia a DEMCA SAS., ya que todos y cada uno de los ítems considerados resultó siendo valorado en promedio como *excelente*. Esto ocurrió para (A) “comparado con otros grupos que conozco dentro de la empresa, me siento bien en mi grupo de trabajo” (promedio: 4,24 de 5,00), (D) “siento orgullo por el departamento en el que trabajo” (promedio: 4,2 de 5,00), (B) “me siento orgulloso de la empresa en que trabajo” (promedio: 4,2 de 5,00), y (C) “me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en alguna organización con el mismo salario” (promedio: 4,04 de 5,00).

En concordancia con esto, fue así mismo *excelente* la valoración o calificación total obtenida para la variable orgullo de pertenencia, al presentar un promedio que se ubicó en 4,17 de máximo 5,00 posible (Gráfica 22).

⁴⁴ AMOZORRUTIA, Jennifer. El orgullo hacia mi organización: generador de reputación interna. [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: http://www.korsus.com.mx/directorio/articulos11/11_orgulloorganizacion.html

Gráfica 22. Variable “orgullo de pertenencia”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Comparado con otros grupos dentro de la empresa, me siento bien en mi grupo de trabajo

B: Me siento orgulloso de la empresa en que trabajo

C: Me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en alguna organización con el mismo salario

D: Siento orgullo por el departamento en el que trabajo

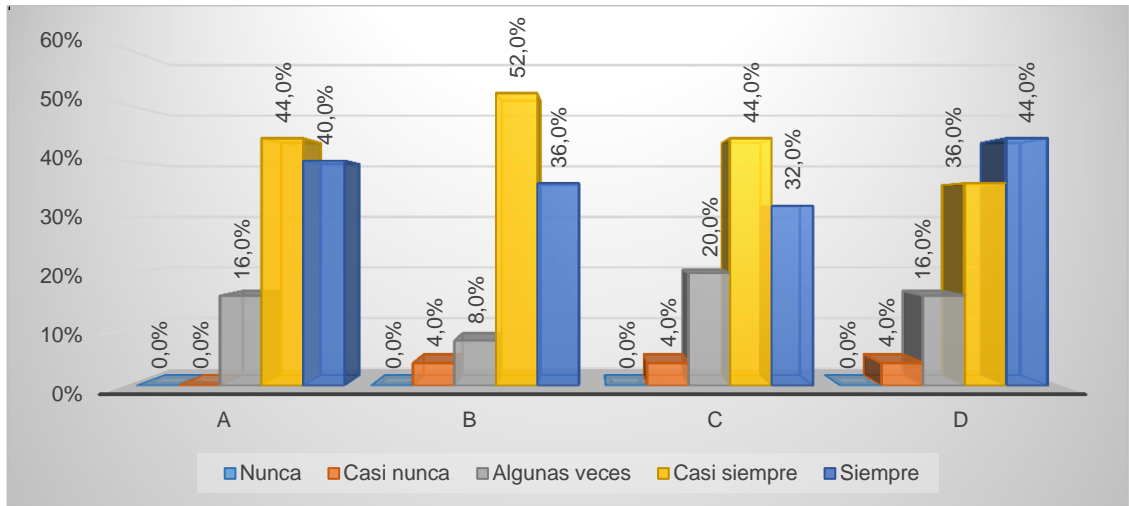
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

La información mostró que, en términos de frecuencia, *casi siempre* los trabajadores encuestados reconocieron que: (A) “comparado con otros grupos que conozco dentro de la empresa, me siento bien en mi grupo de trabajo” (44,0%), (B) “Me siento orgulloso de la empresa en que trabajo” (52,0%), y por último, (C) “me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en alguna organización con el mismo salario” (44,0%). Además se apreció que el único aspecto para el cual la mayoría de personas opinó que *siempre* lo experimentan, correspondió a: (D) “siento orgullo por el departamento en el que trabajo” (44,0%) (Gráfica 23).

Gráfica 23. Variable “orgullo de pertenencia”, según la frecuencia de sus componentes



A: Comparado con otros grupos dentro de la empresa, me siento bien en mi grupo de trabajo

B: Me siento orgulloso de la empresa en que trabajo

C: Me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en alguna organización con el mismo salario

D: Siento orgullo por el departamento en el que trabajo

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.1.6 Condiciones físicas de trabajo y equipo

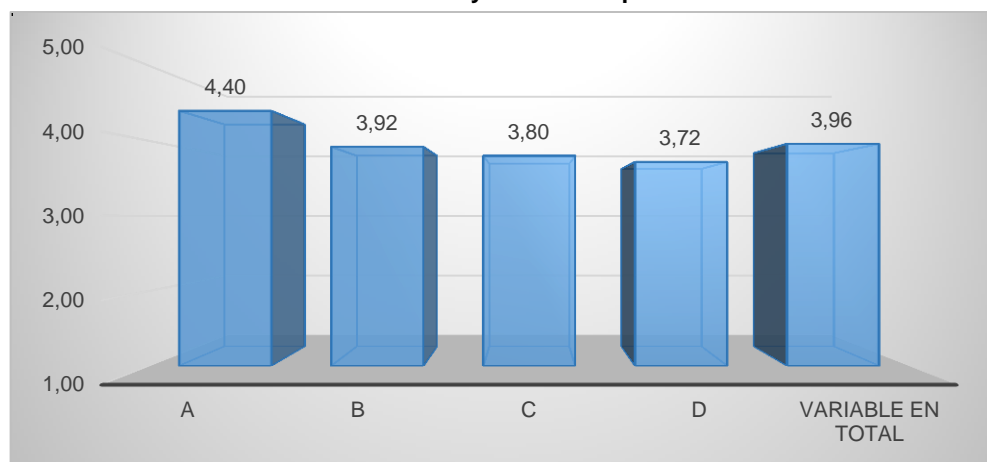
El ámbito de las condiciones físicas de trabajo y el equipo material del que disponen los trabajadores para llevar a cabo sus funciones, cobija al conjunto de variables laborales que poseen la capacidad potencial de influir en las relaciones salud-trabajo, satisfacción-trabajo, entre otras. En definitiva, este aspecto es un condicionante del comportamiento organizacional en la medida en que incluye a todos aquellos elementos reales que inciden directa o indirectamente en la salud de los trabajadores; constituyen un conjunto que obra en la realidad concreta de la situación laboral⁴⁵.

De acuerdo a los datos, se observó que únicamente existió una valoración excelente en lo que respecta a (A) “el equipo, herramientas y materiales de que dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo” (promedio: 4,4 de 5,00). En contraste, los tres restantes ítems se categorizaron como *buenos*, siendo estos (B) “el trabajo físico en que laboro es satisfactorio” (promedio: 3,92 de 5,00), (C) “las cantidades de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuadas” (promedio: 3,8 de 5,00), y (D) “las instalaciones para uso del personal, tales como baños, comedor, etc. son adecuadas” (promedio: 3,72 de 5,00).

De modo total, gracias a los datos procesados esta dimensión alcanzó un promedio de 3,96 de 5,00 posible, lo que permitió determinar que presentara una valoración *bueno* en opinión de los empleados (Gráfica 24).

⁴⁵ NICOLACI, Miryam. Condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: http://cienciaried.com.ar/ra/usr/3/591/hologramatica08_v2pp3_48.pdf

Gráfica 24. Variable “condiciones físicas de trabajo y equipo”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: El equipo, herramientas y materiales de que dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo

B: El trabajo físico en que laboro es satisfactorio

C: Las cantidades de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuadas

D: Las instalaciones para uso del personal, tales como baños, comedor, etc. son adecuadas

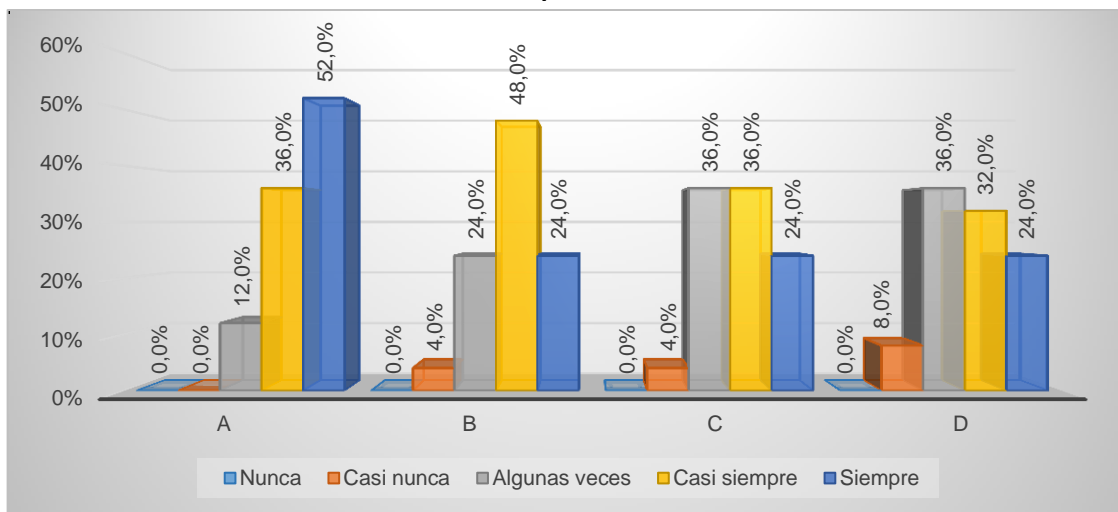
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

La mayor parte de encuestados respondió que *siempre*: (A) “el equipo, herramientas y materiales de que dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo” (52,0%). Mientras que *casi siempre*: (B) “el trabajo físico en que laboro es satisfactorio” (48,0%). Por otro lado, se apreció que parte de los empleados de DEMCA SAS. reconoció que *algunas veces*: (C) “las cantidades de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuadas” (36,0%), y (D) “las instalaciones para uso del personal, tales como baños, comedor, etc. son adecuadas” (36,0%); así mismo, otros respondieron estar *casi siempre de acuerdo* con esos ítems, respectivamente con un 36,0% y un 32,0% (Gráfica 25).

Gráfica 25. Variable “condiciones físicas de trabajo y equipo”, según la frecuencia de sus componentes



A: El equipo, herramientas y materiales de que dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo

B: El trabajo físico en que laboro es satisfactorio

C: Las cantidades de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuadas

D: Las instalaciones para uso del personal, tales como baños, comedor, etc. son adecuadas

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.1.7 Equilibrio de las cargas de trabajo

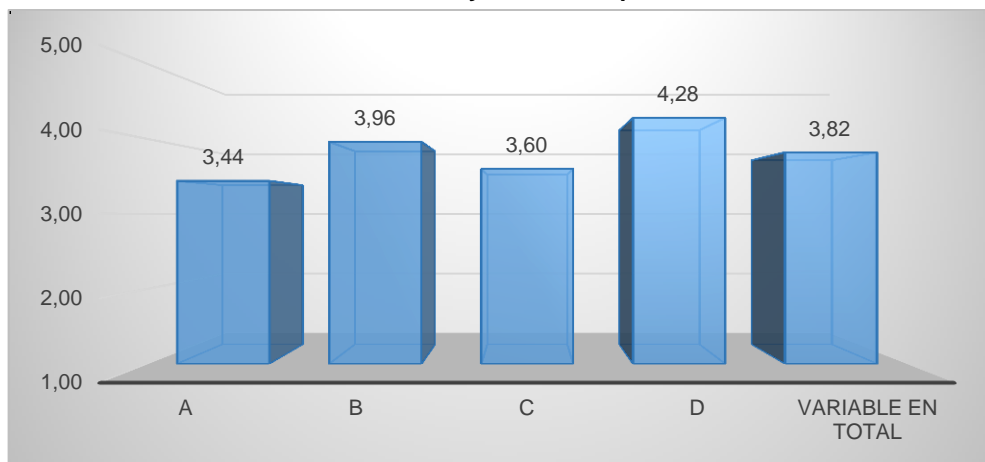
En lo que concierne a la dimensión de equilibrio en el marco de las cargas de trabajo, se buscó con estas hacer referencia al conjunto de requerimientos psicofísicos a los se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral. Aquí debe tenerse en cuenta que por carga de trabajo no se está aludiendo al trabajo físico sino también las exigencias mentales, la exposición a las condiciones ambientales agresivas, las tareas, los métodos de trabajo, herramientas y equipo utilizado⁴⁶.

Entre las opiniones de los encuestados se halló que solamente con respecto a (D) “hay respeto en el balance entre vida personal, familiar y profesional” (promedio: 4,28 de 5,00) se manifestaron *excelentes*. Por el contrario y en lo que respecta a los demás ítems, los resultados fueron más bien *buenos*, así los trabajadores piensan que (B) “existen suficientes personas en mi grupo para atender la cantidad de trabajo diario para brindar excelente servicio al cliente” (promedio: 3,96 de 5,00), (C) “la distribución entre la cantidad de gente y el trabajo a realizar es justa” (promedio: 3,6 de 5,00), y (A) “la cantidad de trabajo que tengo que realizar es adecuada” (promedio: 3,44 de 5,00).

De forma total o general, el resultado de la dimensión encajó dentro de la categoría de *buen* valoración al ser el promedio de 3,82 de máximo 5,00 (Gráfica 26).

⁴⁶ MEZA, Diana. Distribución de las cargas laborales de los trabajadores de servicios varios. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2014.

Gráfica 26. Variable “equilibrio de las cargas de trabajo”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: La cantidad de trabajo que tengo que realizar es adecuada

B: Existen suficientes personas en mi grupo para atender la cantidad de trabajo diario para brindar excelente servicio al cliente

C: La distribución entre la cantidad de gente y el trabajo a realizar es justa

D: Hay respeto en el balance entre vida personal, familiar y profesional

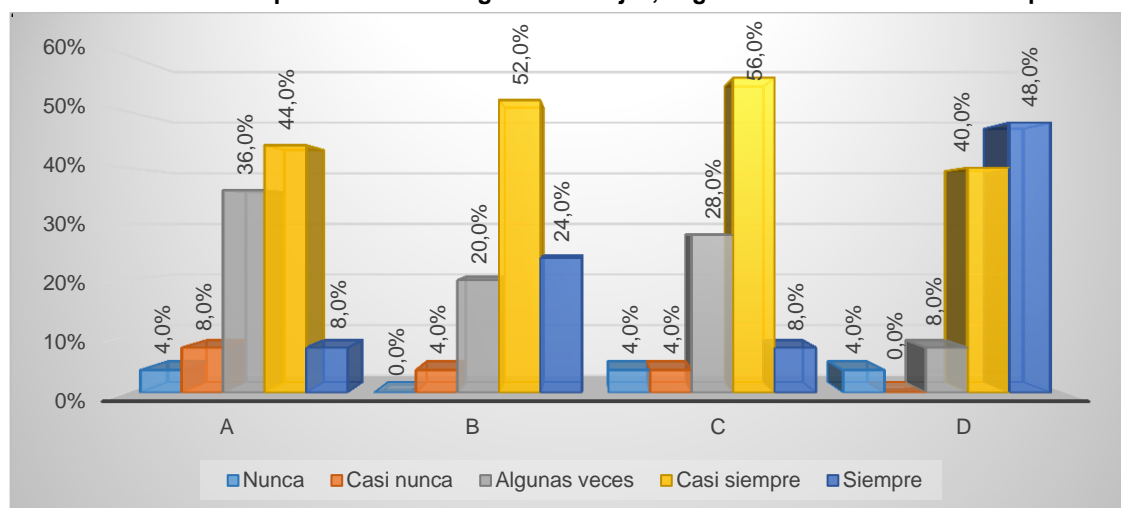
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

Frente a la frecuencia con la cual se aprecian ciertos aspectos concernientes al equilibrio de las cargas de trabajo, se logró estipular que prácticamente todos se destacaron con *casi siempre*: (A) “la cantidad de trabajo que tengo que realizar es adecuada” (44,0%), (B) “existen suficientes personas en mi grupo para atender la cantidad de trabajo diario para brindar excelente servicio al cliente” (52,0%), y (C) “la distribución entre la cantidad de gente y el trabajo a realizar es justa” (56,0%). El único aspecto o ítem que *siempre* ocurre correspondió a: (D) “hay respeto en el balance entre vida personal, familiar y profesional” (48,0%) (Gráfica 27).

Gráfica 27. Variable “equilibrio de las cargas de trabajo”, según la frecuencia de sus componentes



A: La cantidad de trabajo que tengo que realizar es adecuada

B: Existen suficientes personas en mi grupo para atender la cantidad de trabajo diario para brindar excelente servicio al cliente

C: La distribución entre la cantidad de gente y el trabajo a realizar es justa

D: Hay respeto en el balance entre vida personal, familiar y profesional

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.2 Procesos organizacionales

6.2.2.1 Efectividad de supervisión

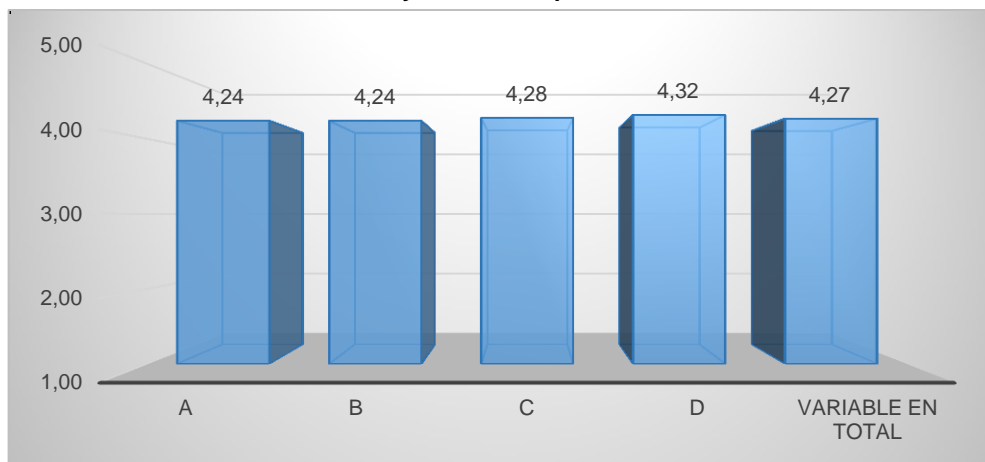
Con respecto a la variable efectividad de supervisión como parte de los procesos organizacionales que tienen lugar en DEMCA SAS., se pretendió hacer referencia a aquella actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar de modo adecuado y racional todos aquellos factores que posibilitan la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa⁴⁷.

La información mostró que todos los ítems encajaron dentro de la categoría *excelente*, en consecuencia se puede decir que aspecto goza de buena percepción, sobre todo en relación con (D) “mi jefe revisa y está al tanto del trabajo realizado” (promedio: 4,32 de 5,00), (C) “mi jefe hace un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo” (promedio: 4,28 de 5,00), (A) “mi jefe conoce lo suficiente sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presenten” (promedio: 4,24 de 5,00), y (B) “la supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo” (promedio: 4,24 de 5,00).

Lo anterior también se deja entrever cuando se analiza la efectividad de la supervisión ya no de manera desagregada, sino todos sus componentes en total; de este modo se confirma que fue *excelente* la valoración asignada, dado que el promedio calculado se ubicó en 4,27 de 5,00 posible (Gráfica 28).

⁴⁷ CMICVICTORIA. La supervisión y la organización [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2012/06/La-supervision-y-control-en-la-Administracion.pdf>

Gráfica 28. Variable “efectividad de la supervisión”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Mi jefe conoce lo suficiente sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presenten

B: La supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo

C: Mi jefe hace un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo

D: Mi jefe revisa y está al tanto del trabajo realizado.

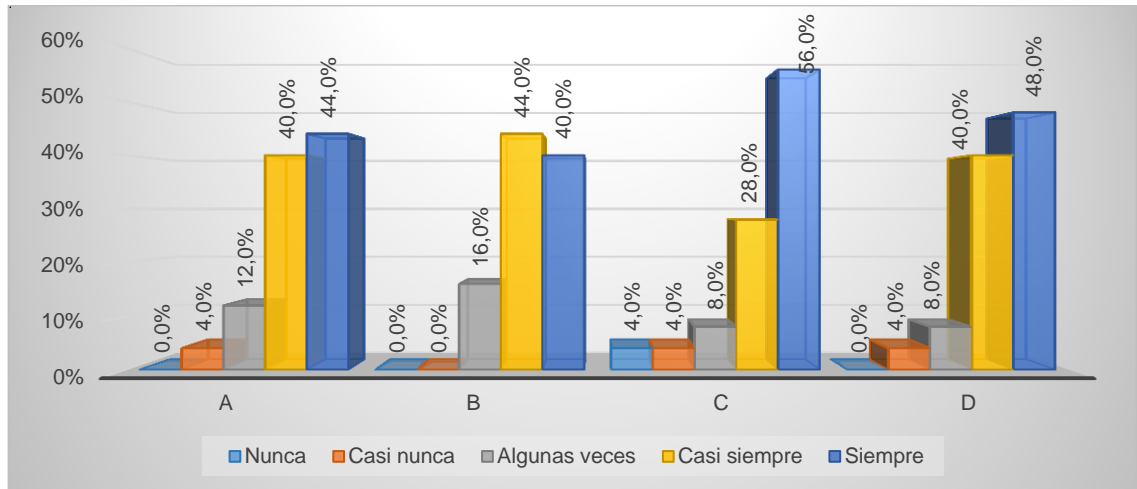
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

Los datos mostraron que el único aspecto con una respuesta contundente en la categoría *siempre* correspondió a: (C) “mi jefe hace un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo” (56,0%). Los restantes ítems presentaron respuestas relativamente similares en cuanto que ocurren ya sea *siempre* o *casi siempre*, así: (A) “mi jefe conoce lo suficiente sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presenten” (casi siempre: 40,0%, siempre: 44,0%), (B) “la supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo” (casi siempre: 44,0%, siempre: 40,0%), y (D) “mi jefe revisa y está al tanto del trabajo realizado” (casi siempre: 40,0%, casi siempre: 48,0%) (Gráfica 29).

Gráfica 29. Variable “efectividad de la supervisión”, según la frecuencia de sus componentes



A: Mi jefe conoce lo suficiente sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presenten

B: La supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo

C: Mi jefe hace un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo

D: Mi jefe revisa y está al tanto del trabajo realizado.

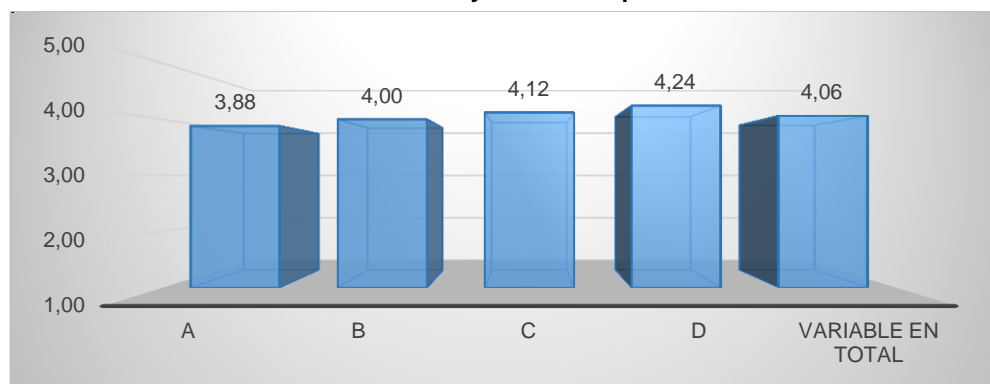
Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.2.2 Retroalimentación del desempeño

Cuando se tienen los datos concernientes al aspecto de retroalimentación del desempeño, es posible llegar a afirmar que los siguientes ítems fueron categorizados como *excelentes* luego de calcular sus respectivos promedios estadísticos: (D) “cuando me brindan información acerca de mi desempeño, me felicitan por lo que he hecho bien” (promedio: 4,24 de 5,00), (C) “cuando me comentan mi desempeño en el trabajo, me orientan a qué hacer para mejorar” (promedio: 4,12 de 5,00) y (B) “me es útil la información que me proporcionan respecto al desempeño de mi trabajo” (promedio: 4 de 5,00). De otra parte, la valoración más reducida se dio en cuanto a (A) “me proporcionan información periódicamente respecto al desempeño de mi trabajo” (promedio: 3,88 de 5,00), el cual fue valorado como bueno por parte de los empleados.

La calificación total de la retroalimentación del desempeño que ocurre en DEMCA SAS. fue de tipo *excelente*, al ubicarse el promedio calculado en 4,06 de 5,00 posible (Gráfica 30).

Gráfica 30. Variable “retroalimentación del desempeño”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Me proporcionan información periódicamente respecto al desempeño de mi trabajo

B: Me es útil la información que me proporcionan respecto al desempeño de mi trabajo

C: Cuando me comentan mi desempeño en el trabajo, me orientan a qué hacer para mejorar

D: Cuando me brindan información acerca de mi desempeño, me felicitan por lo que he hecho bien

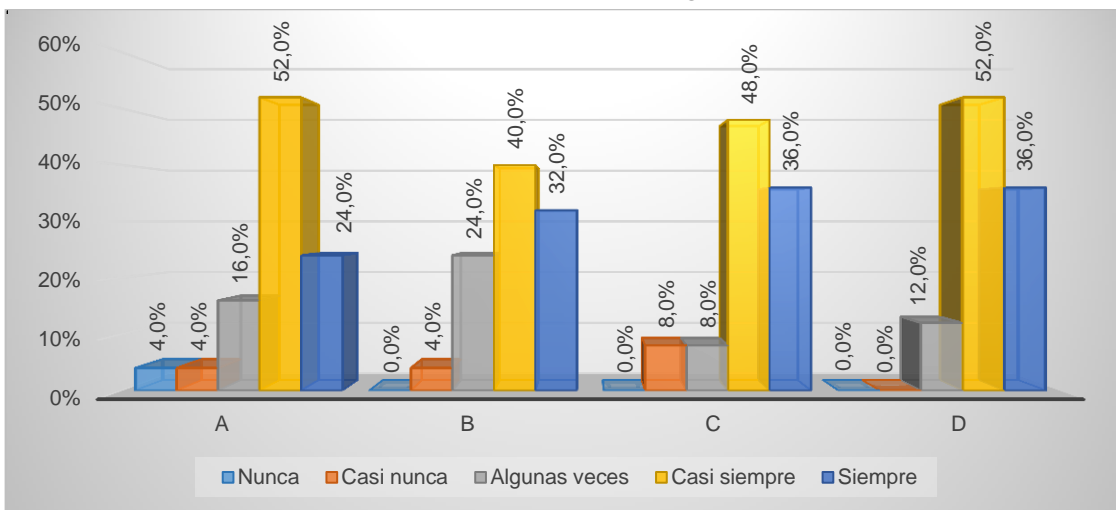
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

Para la retroalimentación del desempeño se pudo determinar que cada uno de los cuatro ítems que la conforman, según la opinión de los empleados encuestados, ocurren *casi siempre*, dado que: (A) “me proporcionan información periódicamente respecto al desempeño de mi trabajo” (52,0%), (B) “me es útil la información que me proporcionan respecto al desempeño de mi trabajo” (40,0%), (C) “cuando me comentan mi desempeño en el trabajo, me orientan a qué hacer para mejorar” (48,0%), y (D) “cuando me brindan información acerca de mi desempeño, me felicitan por lo que he hecho bien” (52,0%) (Gráfica 31).

Gráfica 31. Variable “retroalimentación del desempeño”, según la frecuencia de sus componentes



A: Me proporcionan información periódicamente respecto al desempeño de mi trabajo

B: Me es útil la información que me proporcionan respecto al desempeño de mi trabajo

C: Cuando me comentan mi desempeño en el trabajo, me orientan a qué hacer para mejorar

D: Cuando me brindan información acerca de mi desempeño, me felicitan por lo que he hecho bien

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.2.3 Comunicación descendente

Sobre la comunicación descendente puede decirse que es aquella utilizada por los mandos superiores, es decir la gerencia de la organización, con el fin de mantener informados a los trabajadores. A su vez, bajo ésta se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Puede decirse que engloba información de poder, cuya efectividad está en función de la extensión de la jerarquía de la empresa⁴⁸. Dentro de este tipo de comunicación se suelen reconocer algunos problemas vinculados con su flujo, tales como el exceso de confianza en métodos de difusión que dependen de soporte tecnológico en reemplazo de contactos personales; la sobrecarga de mensajes, en el sentido de que los empleados agobiados terminan desechando la información; también lo relacionado con la oportunidad de la Información, que implica sopesar las consecuencias de entregar una determinada información en un momento dado (problemas personales o internos de los equipos); y la filtración que surge por el exceso de eslabones de la red y desconfianza entre supervisores y empleados⁴⁹.

Los ítems que la componen tuvieron resultados bastante heterogéneos, en la medida en que uno fue valorado como *excelente*, siendo (C) “se me informa qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado” (promedio: 4,04 de 5,00); otros se calificaron como buenos, tales como (D) “se me informan anticipadamente de los cambios que podrían afectar mi trabajo” (promedio: 3,4 de 5,00) y (B) “mi jefe nos mantiene informados de lo que ocurre en la empresa” (promedio: 3,00 de 5,00); y finalmente hubo alguno que presentó un carácter de ocurrencia regular en

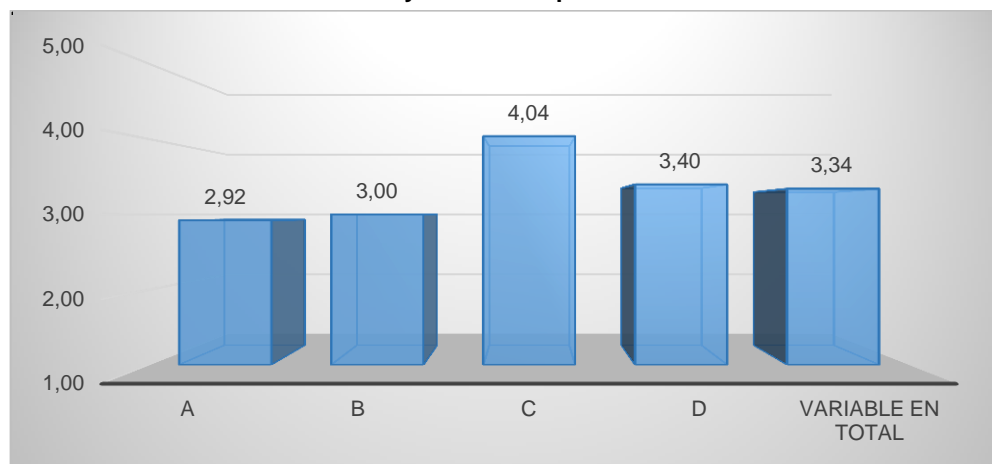
⁴⁸ COSTASUR. Tipos de comunicación en la organización [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://psicologia.costasur.com/es/tipos-de-comunicacion-en-la-organizacion.html>

⁴⁹ CALIENDO, Florencia. Cultura digital en las organizaciones. [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://brechadigitalycomunicacion.blogspot.mx/2011/04/comunicacion-descendente.html>

DEMCA SAS., refiriéndose a (A) “cuando se hacen cambios en los procedimientos de mi trabajo, se me informa el motivo” (promedio: 2,92 de 5,00).

Todas estas cifras obtenidas llevaron a determinar que en total o de modo consolidado, la comunicación descendente en la organización reviste un *buen* carácter, con un promedio calculado en 3,34 sobre 5,00 (Gráfica 32).

Gráfica 32. Variable “comunicación descendente”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Cuando se hacen cambios en los procedimientos de mi trabajo, se me informa el motivo

B: Mi jefe nos mantiene informados de lo que ocurre en la empresa

C: Se me informa qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado

D: Se me informan anticipadamente de los cambios que podrían afectar mi trabajo

Valoración de la variable en la organización:

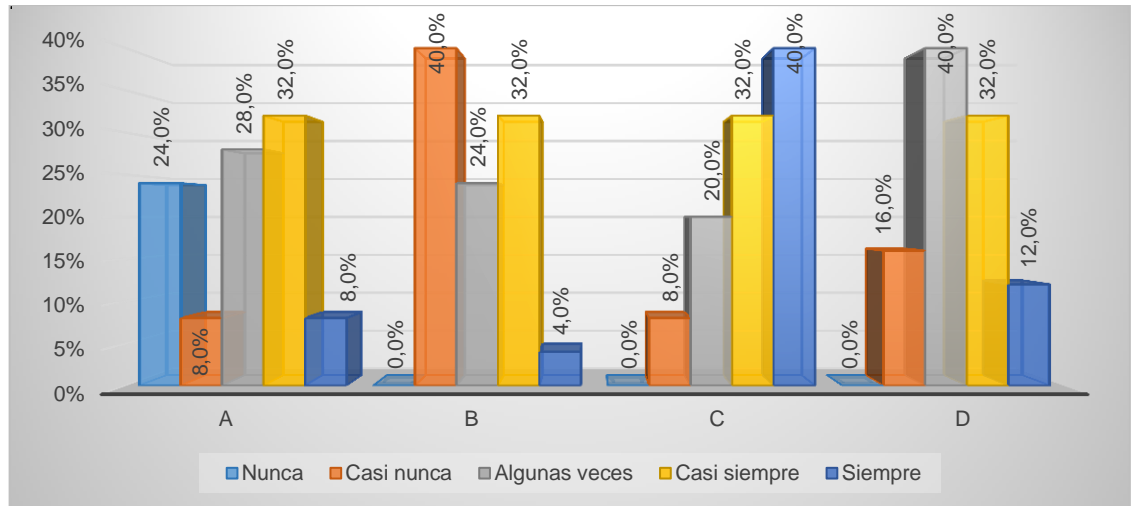
1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

Sobre la comunicación descendente puede afirmarse que los empleados, al momento de ser encuestados, indicaron una serie de respuestas de las cuales no es posible identificar claramente un patrón, por el contrario, hubo variedad de hallazgos al respecto. Así, se encontró que *casi siempre* (A) “cuando se hacen cambios en los procedimientos de mi trabajo, se me informa el motivo” (32,0%), y (C) “se me informa qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado” (32%); mientras que (B) “mi jefe nos mantiene informados de lo que ocurre en la empresa” se observa ya sea *casi nunca* (40,0%), o bien, *casi siempre* (32,0%). En lo que respecta a (D) “se me informan anticipadamente de los cambios que

podrían afectar mi trabajo”, esto se da *algunas veces* (40,0%) e inclusive, *casi siempre* (32,0%) (Gráfica 33).

Gráfica 33. Variable “comunicación descendente”, según la frecuencia de sus componentes



A: Cuando se hacen cambios en los procedimientos de mi trabajo, se me informa el motivo

B: Mi jefe nos mantiene informados de lo que ocurre en la empresa

C: Se me informa qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado

D: Se me informan anticipadamente de los cambios que podrían afectar mi trabajo

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.2.4 Comunicación ascendente

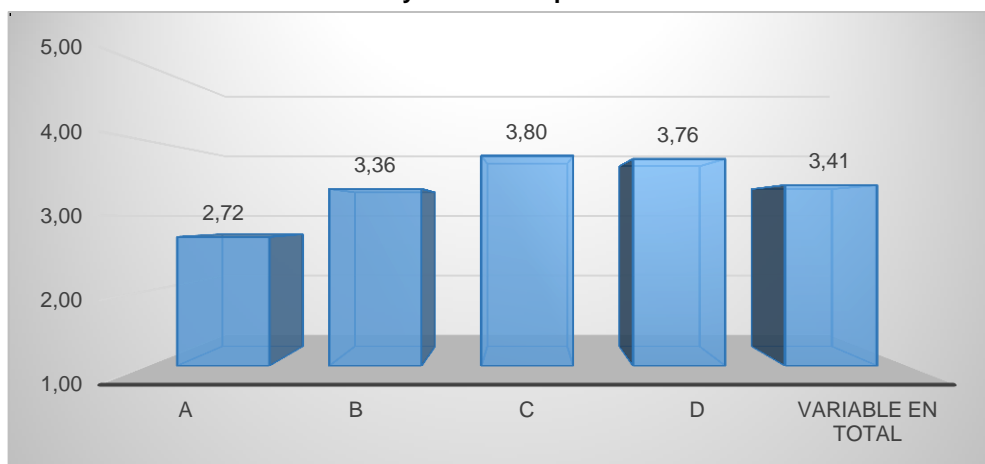
La contraparte del aspecto anterior se refiere a la comunicación ascendente, hace referencia a que los subordinados informen a la dirección sobre diversos aspectos propios de la organización en el marco de su quehacer laboral. En las empresas se dice que la comunicación ascendente generalmente es insuficiente y es escasamente valorada por los superiores⁵⁰.

La cual se caracterizó por presentar resultados relativamente más similares entre cada uno de los ítems que la integran. Así, fueron calificados como *buenos* aspectos tales como: (C) “por lo que he visto, los niveles superiores, se interesan en lo que pensamos acerca de las condiciones de trabajo” (promedio: 3,8 de 5,00), (D) “mi jefe considera seriamente las inquietudes del personal” (promedio: 3,76 de 5,00), y (B) “mi jefe considera seriamente las sugerencias del personal y dialoga con nosotros acerca de nuestros trabajos similares dentro de la empresa” (promedio: 3,36 de 5,00). Mientras que lo menos favorable fue (A) “mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas” (promedio: 2,72 de 5,00), que presentó una categorización de tipo *regular*.

En general, la comunicación ascendente en la empresa objeto de estudio es *bueno*, lo que se deduce a partir del promedio estimado en 3,41 de 5,00 posible (Gráfica 34).

⁵⁰ COSTASUR. Tipos de comunicación en la organización [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://psicologia.costasur.com/es/tipos-de-comunicacion-en-la-organizacion.html>

Gráfica 34. Variable “comunicación ascendente”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas

B: Mi jefe considera seriamente las sugerencias del personal y dialoga con nosotros acerca de nuestros trabajos similares dentro de la empresa

C: Por lo que he visto, los niveles superiores, se interesan en lo que pensamos acerca de las condiciones de trabajo

D: Mi jefe considera seriamente las inquietudes del personal

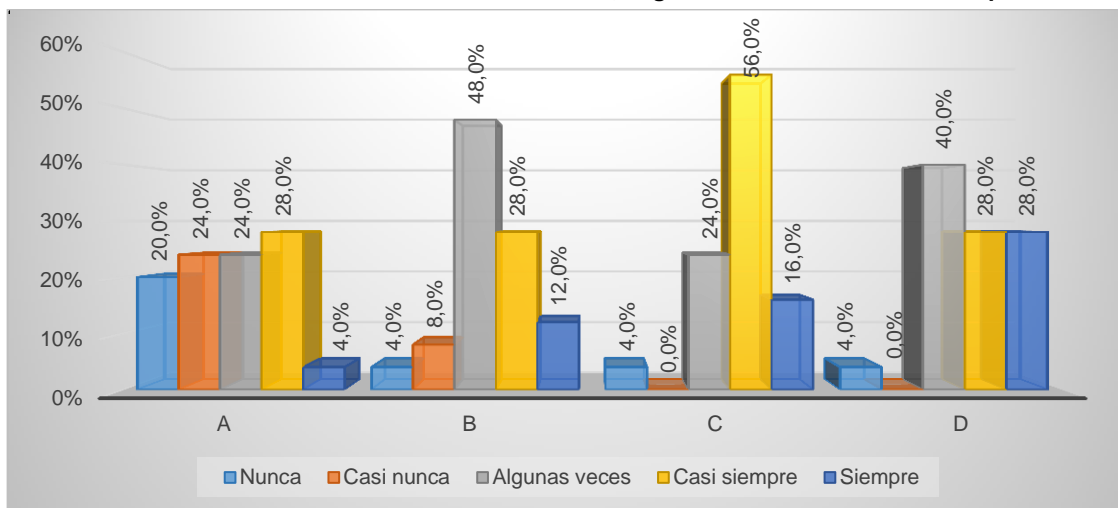
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

Los datos que se muestran representado en la Gráfica 35 permiten decir que la mayor parte de los ítems o aspectos que conforman la variable comunicación ascendente se presentan con cierta contundencia, en tanto que claramente se presentan *algunas veces* los correspondientes a: (B) “mi jefe considera seriamente las sugerencias del personal y dialoga con nosotros acerca de nuestros trabajos similares dentro de la empresa” (48,0%), y (D) “mi jefe considera seriamente las inquietudes del personal” (40,0%); así como *casi siempre* el que se refiere a: (C) “por lo que he visto, los niveles superiores, se interesan en lo que pensamos acerca de las condiciones de trabajo” (56,0%). A diferencia de esto, el ítem (A) “mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas” se presenta con variedad de frecuencias (nunca: 20,0%, casi nunca: 24,0%, algunas veces: 24,0%, y casi siempre: 28,0%).

Gráfica 35. Variable “comunicación descendente”, según la frecuencia de sus componentes



A: Mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas

B: Mi jefe considera seriamente las sugerencias del personal y dialoga con nosotros acerca de nuestros trabajos similares dentro de la empresa

C: Por lo que he visto, los niveles superiores, se interesan en lo que pensamos acerca de las condiciones de trabajo

D: Mi jefe considera seriamente las inquietudes del personal

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.3 Obtención de resultados en la organización

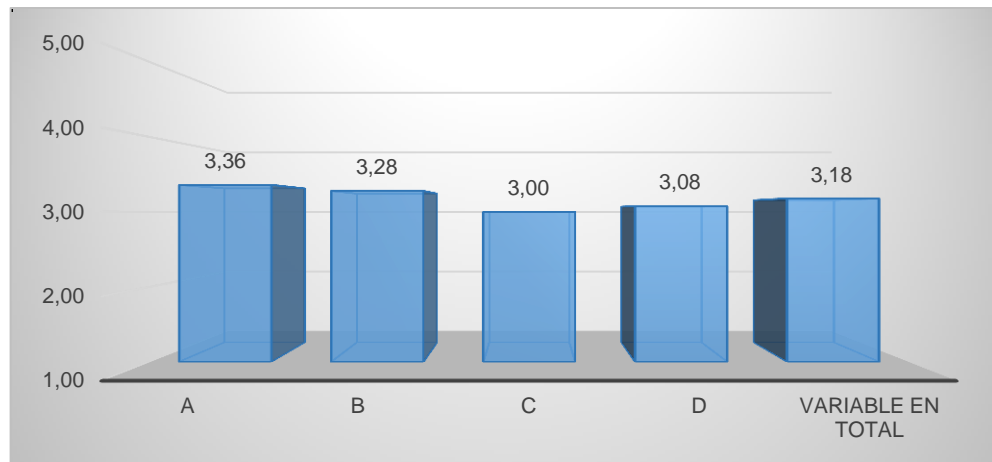
6.2.3.1 Clima de renovación y cambio

Esta variable se refiere a una realidad empresarial, consistente en que las organizaciones deben promover el cambio y adaptarse a él para evitar el declive o el fracaso. Este marco se soporta en la idea de que en ciertos momentos es necesaria una modificación significativa que afecte las diferentes dimensiones que conforman a la organización; debe ser planificado para que el sistema organizativo se adapte favorablemente a él. En este orden de ideas, y para propiciar el proceso que implican los cambios organizacionales, los directivos y administradores reconocen una brecha entre las situaciones actuales y las situaciones deseadas (pueden incluir mayores beneficios, mayor eficiencia, nuevos productos, nuevos mercados, nuevas operaciones u otras condiciones cambiantes)⁵¹.

Todos los resultados obtenidos con respecto a la existencia de un clima de renovación y cambio de DEMCA SAS. se caracterizaron por ser *buenos*, tanto de modo general (debido a que esta variable presentó un promedio que se ubicó en 3,18 sobre 5,00), como de modo específico para cada uno de los ítems que de ésta hacen parte; en orden descendente del promedio estos fueron: (A) “nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para tomarlas en cuenta” (promedio: 3,36 de 5,00), (B) “en mi grupo se puede hablar de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas” (promedio: 3,28 de 5,00), (D) “se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas” (promedio: 3,08 de 5,00), y (C) “se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria” (promedio: 3 de 5,00) (Gráfica 36).

⁵¹ UNID. Diseño Organizacional [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/AE/DO/S10/DO10_Lectura.pdf

Gráfica 36. Variable “clima de renovación y cambio”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para tomarlas en cuenta

B: En mi grupo se puede hablar de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas

C: Se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria.

D: Se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas

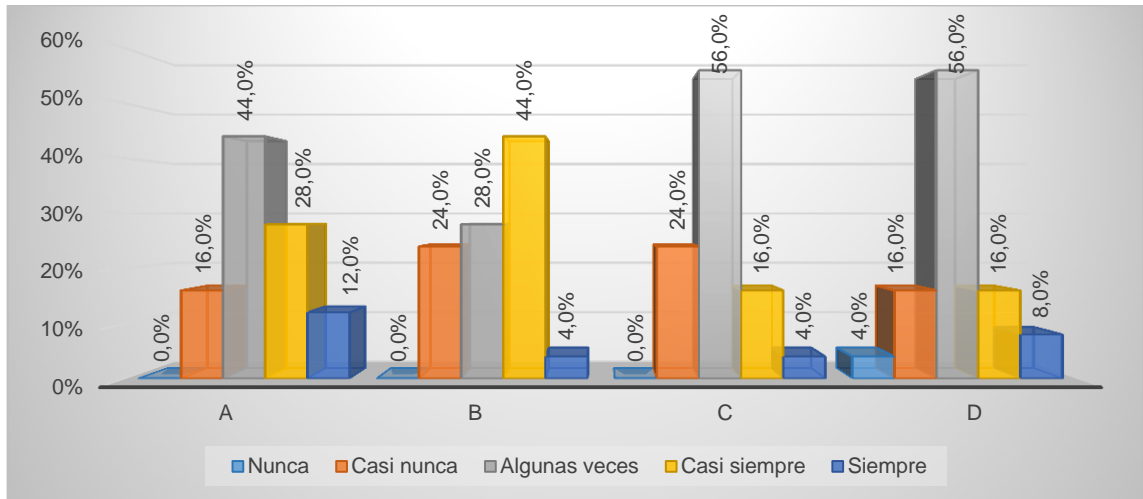
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

En referencia a la variable clima de renovación y cambio, los datos reportados por los encuestados mostraron que *algunas veces* ocurre: (A) “nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para tomarlas en cuenta” (44,0%), (C) “se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria” (56,0%), y (D) “se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas” (56,0%). El único aspecto que se destacó con una ocurrencia de *casi siempre* fue (B) “en mi grupo se puede hablar de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas” (44,0%) (Gráfica 37).

Gráfica 37. Variable “clima de renovación y cambio”, según la frecuencia de sus componentes



- A: Nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para tomarlas en cuenta**
- B: En mi grupo se puede hablar de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas**
- C: Se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria.**
- D: Se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas**

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.3.2 Cooperación entre compañeros

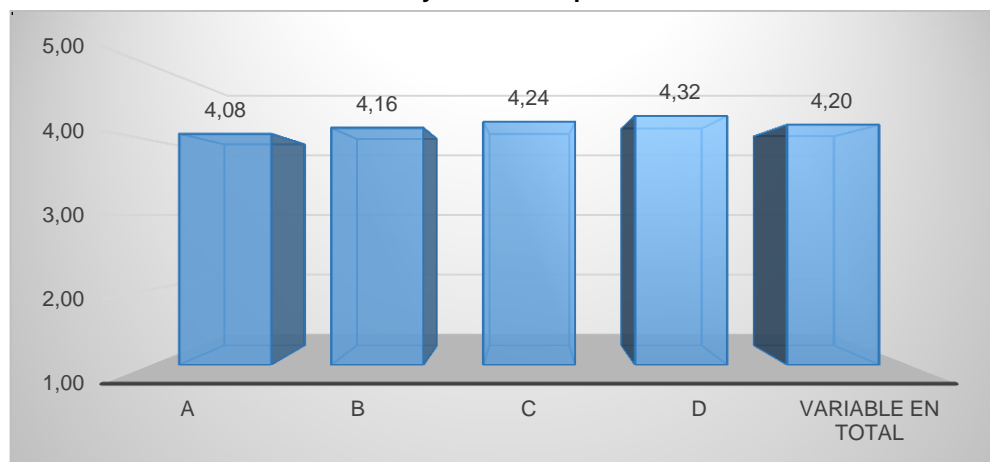
En referencia a la variable cooperación entre compañeros se buscó comprender la manera en que operan los grupos de personas que se reúnen más o menos frecuentemente en la organización para lograr fines comunes, y que suelen interactuar constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social. En este proceso cooperativo se consideran atributos tales como la cohesión (unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas), los roles (tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo), la adaptabilidad (habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera), la permeabilidad (capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones), la afectividad (capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros), entre otros⁵².

Se distinguió por un resultado muy positivo que favorece la obtención óptima de resultados en la empresa, en el sentido de que todos los ítems o aspectos que la conforman encajaron en la categoría *excelente*, siendo estos los correspondientes a: (D) “existe compañerismo en mi grupo para sacar adelante mi trabajo” (promedio: 4,32 de 5,00), (C) “mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayude a realizar mi trabajo” (promedio: 4,24 de 5,00), (B) “el intercambio de ideas y de información entre los miembros de mi grupo de trabajo es adecuado” (promedio: 4,16 de 5,00), y (A) “existe cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo” (promedio: 4,08 de 5,00).

⁵² AGUILAR, Jorge y VARGAS, Jaime. Trabajo en equipo. Oaxaca, 2010.

Por lo anterior no es de extrañar que de modo total o general la cooperación entre compañeros sea también de tipo excelente, con un promedio estimado en 4,20 sobre 5,00 posible (Gráfica 38).

Gráfica 38. Variable “cooperación entre compañeros”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Existe cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo

B: El intercambio de ideas y de información entre los miembros de mi grupo de trabajo es adecuado

C: Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayude a realizar mi trabajo

D: Existe compañerismo en mi grupo para sacar adelante mi trabajo

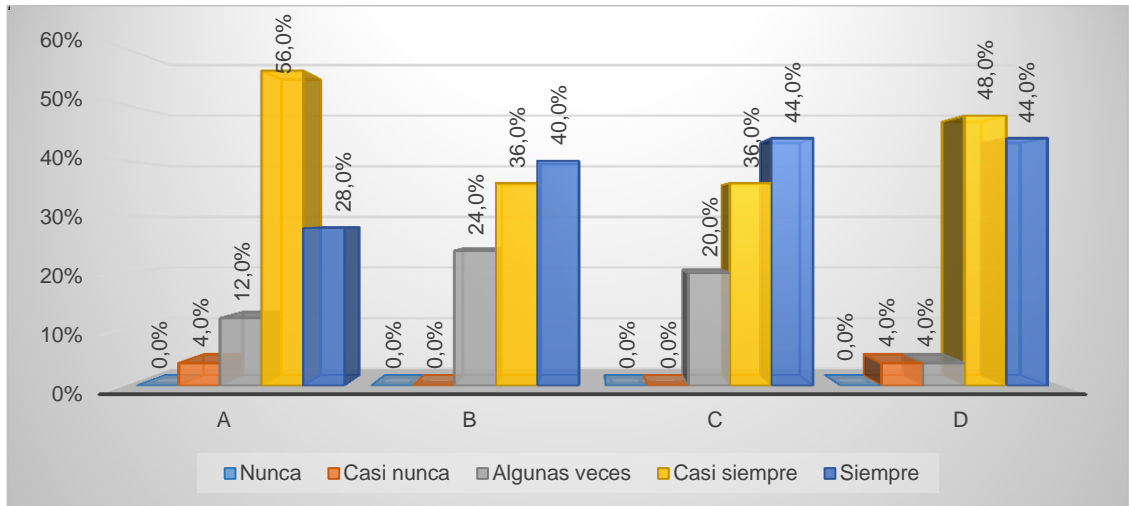
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

Cuando se analizaron los resultados en torno a la cooperación entre compañeros pudo determinarse que el ítem (A) “existe cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo” fue el único que se presenta *casi siempre* (56,0%). En lo que respecta a los otros tres, se observó que las respuestas *casi siempre* y *siempre* se ocurrieron con proporciones similares, esto se dio en torno a (B) “el intercambio de ideas y de información entre los miembros de mi grupo de trabajo es adecuado” (*casi siempre*: 36,0%, *siempre*: 40,0%), (C) “mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayude a realizar mi trabajo” (*casi siempre*: 36,0%, *siempre*: 44,0%), y (D) “existe compañerismo en mi grupo para sacar adelante mi trabajo” (*casi siempre*: 48,0%, *siempre*: 44,0%) (Gráfica 39).

Gráfica 39. Variable “cooperación entre compañeros”, según la frecuencia de sus componentes



A: Existe cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo

B: El intercambio de ideas y de información entre los miembros de mi grupo de trabajo es adecuado

C: Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayude a realizar mi trabajo

D: Existe compañerismo en mi grupo para sacar adelante mi trabajo

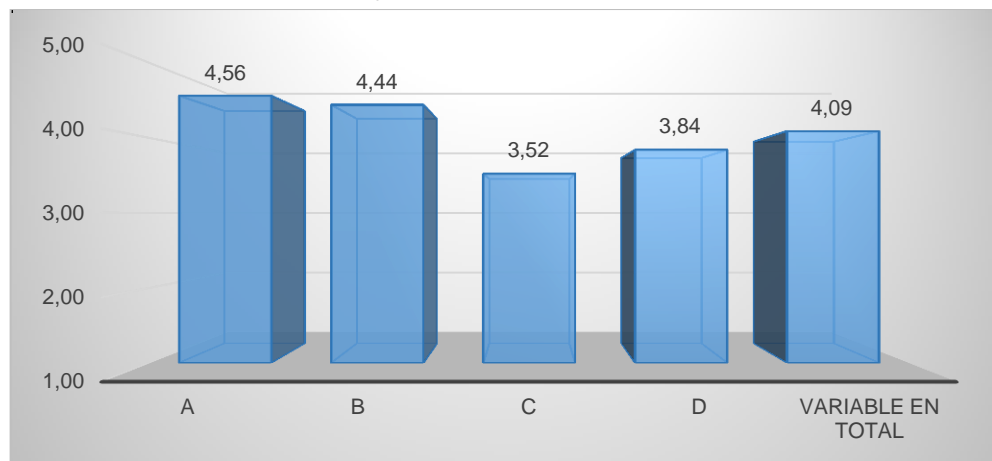
Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.3.3 Eficiencia de operación

Se observó que la eficiencia de operación al interior de DEMCA SAS., dentro de sus características más relevantes aparece el hecho de que algunos ítems recibieron el calificativo de *excelentes*, siendo estos: (A) “los procesos de trabajo nos ayudan a dar calidad a nuestros clientes” (promedio: 4,56 de 5,00), y (B) “las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad superior” (promedio: 4,44 de 5,00), mientras que los restantes distinguieron por ser *buenos*, particularmente: (D) “considero que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles” (poco burocráticos) (promedio: 3,84 de 5,00) y (C) “a mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores maneras de hacer las cosas” (promedio: 3,52 de 5,00).

Entre tanto, la dinámica total o agregada de la eficiencia de operación en DEMCA SAS. fue de tipo *excelente*, dado un promedio aritmético que se posicionó en 4,09 sobre un máximo de 5,00 posible (Gráfica 40).

Gráfica 40. Variable “eficiencia de operación”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Los procesos de trabajo nos ayudan a dar calidad a nuestros clientes

B: Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad superior

C: A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores maneras de hacer las cosas

D: Considero que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles (poco burocráticos)

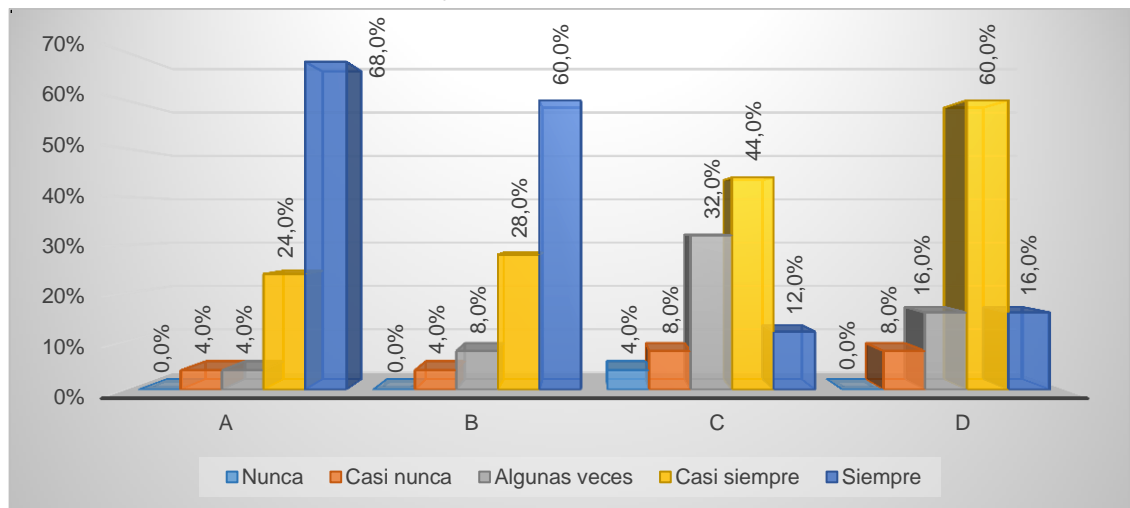
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

Dentro de esta variable, pudo establecerse que los empleados consideran que *siempre*: (A) “los procesos de trabajo nos ayudan a dar calidad a nuestros clientes (68,0%) y que (B) “las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad superior” (60,0%). Entre tanto, afirman que *casi siempre* (D) “consideran que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles (poco burocráticos)” (60,0%), y por último, frente al ítem (C) “a mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores maneras de hacer las cosas” opinaron que se presentan *algunas veces* (32,0%) y, en otros casos, *casi siempre* (44,0%) (Gráfica 41).

Gráfica 41. Variable “eficiencia de operación”, según promedios en el resultado de la variable en total y en sus componentes



A: Los procesos de trabajo nos ayudan a dar calidad a nuestros clientes

B: Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad superior

C: A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores maneras de hacer las cosas

D: Considero que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles (poco burocráticos)

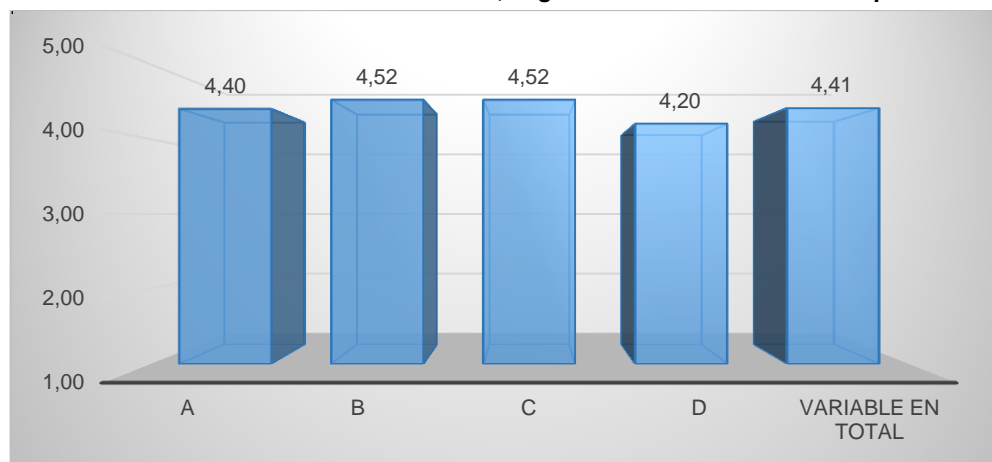
Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

6.2.3.4 Calidad de servicio

La última de las variables relativas al comportamiento organizacional fue la calidad del servicio que hacen los empleados, al respecto lo primero que se nota es que sus ítems presentaron promedios notoriamente altos, lo que lleva a afirmar que todos entraron dentro del rango que permite categorizarlos como *excelentes*. En orden descendente de los promedios estimados, se determinó que tales aspectos fueron: (B) “creo que el servicio que brinda mi departamento es de alta calidad” (promedio: 4,52 de 5,00), (C) “mi jefe da el ejemplo en el servicio al cliente” (promedio: 4,52 de 5,00), (A) “creo que la calidad de servicio que brinda la empresa es excelente” (promedio: 4,4 de 5,00), y (D) “se nos brinda suficiente capacitación en calidad de servicio” (promedio: 4,2 de 5,00).

En concordancia con lo anterior, la calidad del servicio fue calificada con un promedio de 4,41 de 5,00 posible, lo que indica que esta variable reviste un carácter excelente dentro de la organización (Gráfica 42).

Gráfica 42. Variable “calidad de servicio”, según la frecuencia de sus componentes



A: Creo que la calidad de servicio que brinda la empresa es excelente

B: Creo que el servicio que brinda mi departamento es de alta calidad

C: Mi jefe da el ejemplo en el servicio al cliente

D: Se nos brinda suficiente capacitación en calidad de servicio

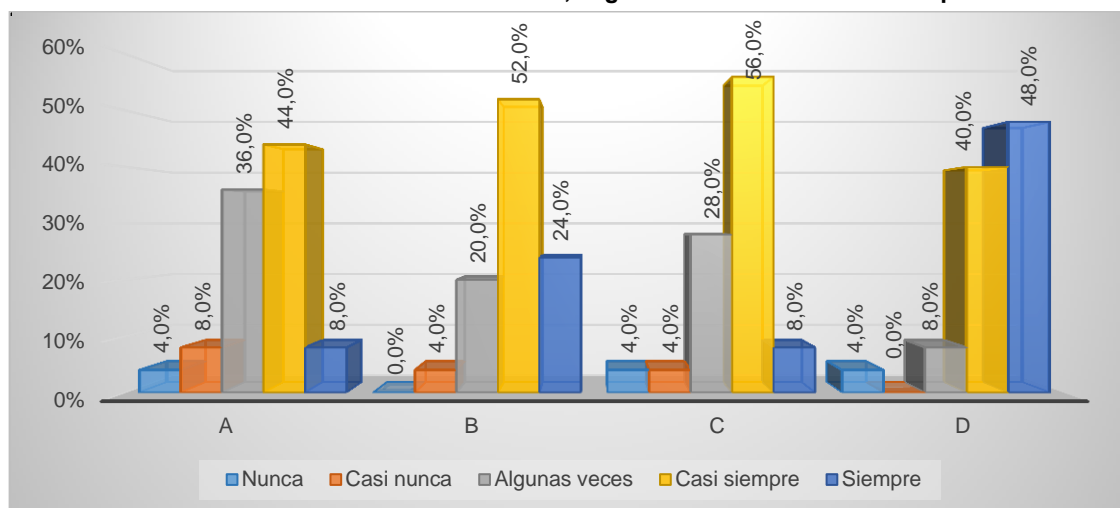
Valoración de la variable en la organización:

1,00 - 1,99: Malo 2,00 - 2,99: Regular 3,00 - 3,99: Bueno 4,00 - 5,00: Excelente

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

El resultado del análisis de las frecuencias para la variable calidad de servicios mostró que la mayor frecuencia para la categoría *siempre* ocurrió en el aspecto (D) “se nos brinda suficiente capacitación en calidad de servicio” (48%). Los restantes se presentan en frecuencias más reducidas, así el ítem (B) “creo que el servicio que brinda mi departamento es de alta calidad” y (C) “mi jefe da el ejemplo en el servicio al cliente” se dan *casi siempre* (52,0% y 56,0%, respectivamente). Entre tanto, el referente a: (A) “creo que la calidad de servicio que brinda la empresa es excelente” sucede tanto *casi siempre* (44,0%), como *algunas veces* (36,0%) (Gráfica 43).

Gráfica 43. Variable “calidad de servicio”, según la frecuencia de sus componentes



A: Creo que la calidad de servicio que brinda la empresa es excelente

B: Creo que el servicio que brinda mi departamento es de alta calidad

C: Mi jefe da el ejemplo en el servicio al cliente

D: Se nos brinda suficiente capacitación en calidad de servicio

Fuente: encuestas a trabajadores de DEMCA SAS.

7. CONCLUSIONES

Este estudio permitió diagnosticar el estado actual del comportamiento organizacional entre los empleados de DEMCA SAS. en la ciudad de Cartagena de Indias, específicamente durante 2016, lo cual fue completamente relevante, en la medida en que se pudo conocer en detalle el comportamiento del personal que labora en esta empresa. Con este conocimiento los encargados de la administración podrán en el futuro prever y planificar estrategias innovadoras para el aprovechamiento máximo de las potencialidades de los trabajadores.

A partir de los resultados obtenidos es posible concluir que los empleados de DEMCA SAS. se caracterizaron, en primer lugar, por poseer una serie de aspectos personales dentro de los cuales se halla el hecho de que la mayor parte fueron hombres, con edades de 25 a 34 años, es decir, notoriamente jóvenes, que conviven en unión libre, que poseen formación educativa a nivel técnico, hacen parte de los estratos socioeconómicos tres y dos, y en gran medida son jefes o cabeza de sus respectivos hogares, por lo que se les atribuye responsabilidades tales como proveer el sustento familiar, y en general, servir de soporte a la familia.

Los aspectos laborales mostraron que muchos empleados llevan laborando más de 18 meses en la organización, los cargos predominantes corresponden a nivel técnico, así mismo, se concluyó que, esencialmente la remuneración salarial asciende a entre 1 – 2 salarios mínimos mensuales vigentes, además, predominan los trabajadores que no reciben beneficios extra salariales. En cuanto al tipo de contrato, se pudo constatar que la gran mayoría es a término fijo, y en menor medida a término indefinido, y que la jornada laboral debe extenderse semanalmente por 48 horas.

Se concluyó que el comportamiento organizacional en DEMCA SAS. resultó ser entre bueno-excelente, pues así lo reveló el análisis comparativo de los promedios de cada una de las variables que lo conforman, destacándose las mayores

fortalezas en la calidad de servicio, la efectividad de supervisión, y la cooperación entre compañeros. Por otro lado, los puntajes más bajos (aunque fueron buenos y positivos) se encontraron en las variables clima de renovación y cambio, comunicación descendente y comunicación ascendente.

Respecto al primer conjunto de variables, conocidas como *condicionantes del comportamiento organizacional*, se concluyó que los aspectos más relevantes dentro de cada variable fueron, en el caso de la *satisfacción laboral*, el hecho de que las responsabilidades asignadas al trabajador le dan sentido de logro y le permiten realizar contribuciones importantes; la *efectividad de entrenamiento* porque los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos al personal que lo requiere para el logro de los objetivos; dentro de las *oportunidades de permanencia y desempeño* se destacaron las opiniones referidas a que los trabajadores conocen las oportunidades de crecimiento que tienen en la empresa, y porque si hacen bien su trabajo, sienten seguridad y estabilidad en el puesto; dentro de la *satisfacción en la remuneración* fueron importantes las consideraciones en torno a que los beneficios de la empresa adicionales al sueldo, son competitivos con respecto a otras empresas o instituciones del mercado; el *orgullo de pertenencia* destacó porque los trabajadores se sienten orgullosos de la empresa y del departamento en el que trabajan; las *condiciones físicas de trabajo y equipo* tuvieron como fortaleza más sobresaliente, que el equipo, herramientas y materiales disponibles, son adecuados para realizar lo que el trabajo amerita; así mismo, el *equilibrio de las cargas de trabajo* se distinguió porque existe respeto en el balance entre vida personal, familiar y profesional.

El segundo conjunto de variables se refirió a los *procesos organizacionales*, para los cuales se concluyó que, dentro de la *efectividad de supervisión* fue importante que el jefe revisa y está al tanto del trabajo realizado; la *retroalimentación del desempeño* exhibió que cuando al trabajador se le brinda información acerca de su desempeño, le suelen felicitar por lo que ha hecho bien; dentro de la variable *comunicación descendente* se apreció que es común (aunque no siempre

suficiente) la manera en que se les informa a los trabajadores sobre qué resultados se esperan del trabajo que les ha asignado; a su vez, la *comunicación ascendente* mostró que en los niveles superiores se interesan (pero no completamente) en lo que piensan los trabajadores acerca de las condiciones de trabajo, este sería un aspecto a mejorar.

Finalmente, se concluyó dentro del grupo de variables correspondientes a la *obtención de resultados en la organización*, que el *clima de renovación y cambio* presentó como mayor fortaleza el hecho de que las buenas ideas de los empleados son enviadas a los niveles superiores para tomarlas en cuenta; para la *cooperación entre compañeros* fue evidente que existe compañerismo en los grupos para sacar adelante el trabajo; en el caso de la *eficiencia de operación* se detectó que los procesos de trabajo ayudan a proporcionar calidad a los clientes; y la *calidad de servicio* se distinguió porque los trabajadores encuestados consideran que el servicio que brinda el departamento al que están vinculados es de alta calidad, al mismo tiempo, el jefe les parece que da ejemplo en el servicio al cliente.

En definitiva gracias a este estudio se concluyó que el comportamiento organizacional es un ámbito multicausal compuesto por numerosas facetas que se deben tener presentes al momento de tomar decisiones (de parte de la gerencia) que impulsen los diversos procesos organizacionales, de tal manera que a largo plazo pueda beneficiarse la sostenibilidad de la empresa.

8. BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Jorge y VARGAS, Jaime. Trabajo en equipo. Oaxaca, 2010.

AMORÓS, Eduardo. Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. [Citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm>.

AMOZORRUTIA, Jennifer. El orgullo hacia mi organización: generador de reputación interna. [Citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: http://www.korsus.com.mx/directorio/articulos11/11_orgulloorganizacion.html

BALAREZO, Byron. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Ambato: Universidad Técnica de Ambato, 2014.

BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación. México: Pearson, 2006.

BETANCOURT, Juan y VALERA, Yovanina. Diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa materiales eléctricos Monagas, (Memca), Maturín – Monagas. Maturín: Universidad de Oriente, 2014.

CALDERÓN, Gregorio, MURILLO y TORRES, Sandra, Karen. Cultura organizacional y bienestar laboral. En: Cuadernos de Administración. 2003, vol. 16, no. 25. p 109-137.

CALIENDO, Florencia. Cultura digital en las organizaciones. [Citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://brechadigitalycomunicacion.blogspot.mx/2011/04/comunicacion-descendent.html>

CASTAÑO, Esther. Entorno organizacional y desarrollo humano. En: Revista Lasallista de Investigación. 2012, Vol. 9, No. 1. p 149-158.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill, 2009.

CMICVICTORIA. La supervisión y la organización [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2012/06/La-supervision-y-control-en-la-Admnistracion.pdf>

COSTASUR. Tipos de comunicación en la organización [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://psicologia.costasur.com/es/tipos-de-comunicacion-en-la-organizacion.html>

COSTASUR. Tipos de comunicación en la organización [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://psicologia.costasur.com/es/tipos-de-comunicacion-en-la-organizacion.html>

DAFT, Richard y MARCIC, Dorothy. Introducción a la administración. México: Cengage Learning, 2005.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill, 2002.

DEMCA SAS. Quiénes somos. [Consultado 20 junio de 2015]. Disponible en: http://demcaSAS.com/quienes_somos.php.

DÍAZ, María. Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones de educación superior. Un caso de estudio. Santiago de Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro, 2012.

EcuRed. Tipos de estudios en las ciencias. [Citado 10 Abril 2016]. Disponible en: http://www.ecured.cu/Tipos_de_estudios_en_las_ciencias_m%C3%A9dicas.

FRANKLIN, Enrique y KRIEGER, Mario. Comportamiento organizacional. México: Pearson, 2012.

GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. 5ª ed. México DF: Prentice Hall, 2000.

HILL, Charles. Negocios internacionales. México: McGraw Hill, 2007.

HITT, Michael, BLACK, Stewart y PORTER, Lyman. Administración. México: Pearson, 2006.

KRIEGER, Mario y FRANKLIN, Enrique. Comportamiento organizacional. México: Pearson, 2012.

MEDINA, Maglenis y MENDOZA, Nelly. Comportamiento organizacional en las unidades sectoriales de información de la Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. 2004, vol. 1, no. 3. p 60-72.

MEDINA, Maglenis y PRIMERA, Nelly. Comportamiento organizacional en las unidades sectoriales de información de la Universidad del Zulia. En: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. 2004, Vol. 1, No. 3. p 60-72.

MEZA, Diana. Distribución de las cargas laborales de los trabajadores de servicios varios. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2014.

MONTAÑA, Angie y TORRES, Germán. Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero.

NICOLACI, Miryam. Condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: http://cienciared.com.ar/ra/usr/3/591/hologramatica08_v2pp3_48.pdf

OZUNA, Nataly. La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional, 2012.

PEDRAZA, Esperanza, AMAYA, Glenys y CONDE, Mayrene. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. En: Revista de Ciencias Sociales. 2010, Vol. 16, No. 3. P 3.

PÉREZ, Margarita. Evaluación del programa de capacitación. [Citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19059/Capitulo4.pdf>.

POZAS, María De Los Ángeles. Innovación y desarrollo tecnológico endógeno. Factores decisivos en la captura de rentas económicas globales. En: Trayectorias. 2009, vol. 11, no. 29. p 75-97.

PUJOL, Rosa. Remuneración y satisfacción laboral. [Citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/1/6/3/5/pd0000011635.pdf>.

RAMOS, Clarisa. Comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del ministerio de ambiente y recursos naturales región noroccidente. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, 2013.

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento organizacional. 15 ed. México D.F.: Pearson, 2013.

SEMCHENKO, Albert. El mercado laboral y el sistema de educación y formación profesional [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: <https://www.dvv->

international.de/es/educacion-de-adultos-y-desarrollo/ediciones/ead-612003/la-educacion-es-para-todos/el-mercado-laboral-y-el-sistema-de-educacion-y-formacion-profesional/

UNID. Diseño Organizacional [citado 10 Septiembre 2016]. Disponible en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/DO/S10/DO10_Lectura.pdf

9. ANEXOS

9.1 Presupuesto

RUBRO	PROCEDENCIA DE RECURSOS	VALOR UNITARIO (\$)	CANTIDAD	VALOR TOTAL (\$)
Computadores	Recursos propios	1.550.000	2	3.100.000
Material referencial y bibliográfico	Recursos propios	15.000	10	150.000
Transportes y movilización	Recursos propios	10.000	20	200.000
Artículos varios de oficina	Recursos propios	100.000	1	100.000
Acceso a internet (6 meses)	Recursos propios	70.000	6	420.000
Impresora	Recursos propios	125.000	1	125.000
Fotocopias	Recursos propios	60	500	30.000
SUBTOTAL	—	—	—	4.125.000
Imprevistos (10%)	—	—	—	412.500
TOTAL	—	—	—	4.537.500

9.2 Cronograma

Año ▶		2016																																																			
Meses ▶		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
Semanas ▶		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad ▼																																																					
Elaboración de la propuesta		█																																																			
Presentación de la propuesta al comité						█																																															
Aprobación de la propuesta						█																																															
Elaboración del proyecto										█																																											
Presentación del proyecto										█																																											
Aprobación del proyecto										█																																											
Aplicación de encuestas en la empresa										█																																											
Tabulación de encuestas										█																																											
Análisis de la información										█																																											
Redacción del documento final										█																																											
Entrega del documento final										█																																											
Aprobación y sustentación de la tesis										█																																											