

**“EVALUACIÓN DEL COMPROMISO DEL EMPLEADO COMO FACTOR ESENCIAL EN
EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE LAS PYMES EN LA UPZ SAN
CRISTÓBAL, LOCALIDAD DE USAQUÉN EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ”**

**LILIANA ALVARADO
CAROLINA PÉREZ
DIANA MARCELA URREGO**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AUXILIARES DE INVESTIGACION
Gestión Organizacional y Desarrollo Humano
(GODH)**

BOGOTA, D.C. - 2011

“EVALUACIÓN DEL COMPROMISO DEL EMPLEADO COMO FACTOR ESENCIAL EN EL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE LAS PYMES EN LA UPZ SAN CRISTÓBAL, LOCALIDAD DE USAQUÉN EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ”

**LILIANA ALVARADO
CAROLINA PÉREZ
DIANA MARCELA URREGO**

Trabajo presentado como requisito para optar por el título de profesional en

Administración de empresas

Asesores:

Sandra Valencia

Juan Guillermo Hernández

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AUXILIARES DE INVESTIGACION
Gestión Organizacional y Desarrollo Humano
(GODH)**

BOGOTA, D.C. - 2011

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

RAE

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2. OBJETIVOS

2.1.1. Objetivo General

2.1.2. Objetivos Específicos

3. METODOLOGÍA

4. EL COMPROMISO DEL EMPLEADO.

4.1. Evolución histórica de la Gestión Humana

4.2. Evolución de las teorías Administrativas

5. COMPROMISO EMPRESARIAL

6. EMPOWERMENT

7. LA MOTIVACIÓN

7.1. Teoría de la jerarquía de necesidades

7.2. Teoría erg de necesidades de Alderfer

7.3. Enfoque de motivador – higiene en la motivación

7.4. Teoría de la motivación a partir de las expectativas

7.4.1. Teoría de Vroom de Valencia

7.4.2. Modelo de Porter y Lawler

7.5. Teoría de la motivación de McClellan a partir de las necesidades

8. CULTURA ORGANIZACIONAL

8.1. Funciones de la cultura organizacional

9. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

10. COMPROMISO INDIVIDUAL Y ALGUNOS FACTORES PARA PROPICIARLO.

10.1. Compromiso vs. Desempeño

11. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

12. GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA COLOMBIANA: SUS CARACTERÍSTICAS, RETOS Y APORTES. UNA APROXIMACIÓN A UN SISTEMA INTEGRAL

13. RECOMENDACIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN

14. ANALISIS Y CONCLUSIONES

15. REFERENCIAS

16. ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo esta conformado por alumnas de X semestre de Administración de empresas de la Universidad de San Buenaventura Sede Bogotá, conforman el grupo de investigación ejerciendo la labor de Auxiliares de investigación, dentro del grupo de Gestión Organizacional y Desarrollo Humano (GODH), cuyo líder en este caso es el Doctor Juan Guillermo Hernández, la Profesora Sandra Valencia como asesora.

Uno de los aspectos más relevantes dentro de las organizaciones en las últimas décadas ha sido el estudio del ser humano como parte fundamental de los procesos ya sean administrativos como de producción.

Se abordan las diferentes aproximaciones de qué manera los empleados transforman su comportamiento afectando directamente la eficiencia y eficacia de las organizaciones así como su rentabilidad, es por ésta razón que el presente trabajo realizará un acercamiento al interior de las organizaciones industriales del sector de Usaqué para validar por medio de la aplicación de un instrumento el impacto que puede llegar a tener la implantación de sistema de gestión para mejoramiento de los procesos y como éstos afectan de manera directa o indirecta tanto el comportamiento como la motivación de los empleados generando cambio importantes dentro de dichas organizaciones.

Se generan de ésta manera conceptos relevante los cuales pueden orientar de una mejor manera los procesos e implantaciones de los sistemas de gestión, ya sean certificación des de calidad. 5S, entre otras dentro de las organizaciones brindando pautas en donde los responsables de los proceso tengan una mejor orientación de cómo puede ser afectado el personal a niveles psicológicos motivacionales y como dichas personas reacciones frente a cambios que ocurren dentro de sus empresas.

RAE

1. TIPO DE DOCUMENTO: Trabajo de grado para optar por el título Administrador de Empresas

2. TÍTULO: Evaluación del compromiso del empleado como factor esencial en el cumplimiento de la Estrategia de las PYMES en la UPZ San Cristóbal, localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá

3. AUTOR: Diana Marcela Urrego Morera, Carolina Perez, Liliana Alvarado Piraban

4. LUGAR: Bogotá D.C.

5. FECHA: Julio 2011.

6. PALABRAS CLAVE: Estrategias, Implementación, Compromiso, Empleado, Cultura Organizaciones, Motivaciones, Necesidad, Clima Organizacional, Sistema de Gestión,

7. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

El objetivo principal de este trabajo es determinar la relación existente entre el grado de compromiso y la implantación de la estrategia organizacional en las Pymes. Se abordan las diferentes aproximaciones de qué manera los empleados transforman su comportamiento afectando directamente la eficiencia y eficacia de las organizaciones así como su rentabilidad.

8. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Auxiliares de investigación, dentro del grupo de Gestión Organizacional y Desarrollo Humano (GODH) de Administración de empresas de la Universidad de San Buenaventura Sede Bogotá.

9. FUENTES CONSULTADAS:

Chica, (2008). Cultura organizacional recuperado 04 de Junio 2011. Etkin y Schvarstein (1992). Cultura organizacional recuperado 04 de Junio 2011. Frederic Martrat Sanfeliu. (2 de febrero de 2006). equipoytalento.com. Hernandez, C. (1999). Investigacion en Administracion America Latina. En C. Hernandez, Investigacion en Administracion America Latina (pág. 183). Koonz. (1988). Koons. En Koons. Mexico. Martinez, M. d. (s.f.). la gestion empresarial:equilibrando objetivos y valores. En M. d. Martinez, *la gestion empresarial:equilibrando objetivos y valores* (págs. 42-60). mexico: Diaz de Santos ediciones. Mendez, C. E. (2005). Clima organizacional en Colombia. En C. E. Mendez, *Clima organizacional en Colombia* (págs. 30-100). Bogotá: Ed.Norma.

10. CONTENIDOS:

EL COMPROMISO DEL EMPLEADO, COMPROMISO EMPRESARIAL. EMPOWERMENT. LA MOTIVACIÓN. CULTURA ORGANIZACIONAL. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, COMPROMISO INDIVIDUAL Y ALGUNOS FACTORES PARA PROPICIARLO. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA COLOMBIANA: SUS CARACTERÍSTICAS, RETOS Y APORTES. UNA APROXIMACIÓN A UN SISTEMA INTEGRAL

11. METODOLOGÍA:

La investigación se desarrollo en las siguientes etapas: 1. Revisión y síntesis de los últimos avances e investigaciones en el campo de recursos humanos. 2. Diseño de los instrumentos orientado hacia la sustentación del propósito de los los objetivos del presente trabajo.

1. Trabajo de campo, éste se realizó de manera presencial en las diferentes organizaciones encuestadas. 3. El procesamiento de información. 4. Análisis e interpretación comparativa entre el antes, el durante y el después de la aplicación y puesta en marcha de un proceso de calidad orientado hacia la motivación y compromiso hacia las organizaciones.

12. CONCLUSIONES:

- Las organizaciones han implementado diversas estrategias para lograr bienestar en los empleados, mediante la relación existente entre el grado de compromiso y la implantación de la estrategia organizacional. Generado así compromiso y minimizando la incertidumbre. Se evidenciaron factores externos los cuales impidieron que la encuesta se realizara a consciencia por parte de los empleados.

“Evaluación del compromiso del empleado como factor esencial en el cumplimiento de la Estrategia de las PYMES en la UPZ San Cristóbal, localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá”

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La falta de compromiso de los empleados en la implementación de estrategias por parte de la organización.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL:

Determinar la relación existente entre el grado de compromiso y la implantación de la estrategia organizacional en las Pymes.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar una revisión bibliográfica de los diferentes temas de compromiso y la implantación de la estrategia organizacional en las Pymes.
- Identificar las acciones empresariales antes, durante y después de la estrategia, que aumenta el compromiso individual.
- Identificar la relación entre el compromiso individual y el éxito en la implantación de la estrategia.

3. METODOLOGÍA

Con el fin de corroborar la evaluación de la gestión humana en Colombia se realizó un estudio aplicando la metodología descriptiva y comprensiva, la cual permitió diseñar y aplicar una encuesta a 273 personas, dicha encuesta contó con un diseño comprensivo orientado a 36 empresas. La confiabilidad de la encuesta es aproximadamente de un 90% ya que se evidenciaron factores externos los cuales impidieron que la encuesta se realizara a consciencia, algunos factores fueron: el tiempo, espacio, preparación previa, conocimiento interno de los procesos de las empresas, hora del día en el cual se aplicó la encuesta, información entre otros. **(Ver anexo 1)**

La investigación se desarrollo en cinco etapas:

12. Revisión y síntesis de los últimos avances e investigaciones en el campo de recursos humanos, ésta síntesis se realizó y orientó hacia la motivación de los involucrados en las organizaciones, dicha revisión ayudó y proporcionó información para la realización y validación del instrumento de investigación planteado.
13. Diseño de los instrumentos orientado hacia la sustentación del propósito de los los objetivos del presente trabajo, la encuesta se realizó a diferentes organizaciones del sector industrial de Usaquén la cuál arrojó resultados positivos.

El sector fue seleccionado ya que cuenta con una gran zona industrial la cual permite de manera a adecuada la aplicación de los instrumentos planteados.

14. Trabajo de campo, éste se realizó de manera presencial en las diferentes organizaciones encuestadas a las cuales se aplicó el instrumento para indagar sobre el estado del compromiso y motivación a nivel interno dentro del desarrollo de un proceso de calidad.
15. El procesamiento de información se basa en los resultados de la encuesta la cual se diseñó teniendo en cuenta el proceso del antes y el después de la aplicación de un proceso de calidad al interior de las organizaciones y como éste afecta tanto al talento humano como a los diferentes procesos de la organización, éstos resultados fueron comparativos entre sí y se propone evidenciar el grado y cambio por parte de

los encuestados al momento de la aplicación de dicho proceso orientado hacia la motivación y compromiso.

16. Análisis e interpretación comparativa entre el antes, el durante y el después de la aplicación y puesta en marcha de un proceso de calidad orientado hacia la motivación y compromiso hacia las organizaciones. Dentro de la tabulación se compararon las respuestas de manera porcentual en las tres etapas del proceso (antes-durante y después) de tal manera que la diferencia porcentual arrojada nos puede señalar el grado de cambio ante la instauración y desarrollo de un proceso de calidad al interior de las diferentes empresas encuestadas.

4. EL COMPROMISO DEL EMPLEADO

4.1. Evolución histórica de la Gestión Humana

El tratamiento a los recursos humanos dentro de la organización ha tenido diferentes enfoques, desde la concepción puramente administrativa que ocupó la mayor parte del tiempo y de la teoría administrativa, hasta la consideración de las últimas décadas del recurso humano cómo un factor importante de desarrollo estratégico.

La teoría sobre gestión humana, como toda teoría, es producto de una época particular. Para Calderón Hernández. (Hernandez, 1999) existen por lo menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas:

1. Características sociales, políticas y económicas
2. Concepción dominante sobre el ser humano
3. Formas de organización del trabajo
4. CConcepcion del trabajo
5. Relaciones laborales
6. Mercado laboral
7. Teorías de gestión dominante

Fines del siglo XIX

Posterior a la Revolución Industrial se constituyen las grandes empresas, se da una ampliación del mercado, aparece la competencia. Social y políticamente la vida se desarrolla en las ciudades en continua expansión.

Surge la economía Clásica que postula el trabajo como el creador de valor (Smith, Adam). Su famosa teoría de la mano invisible le endosa al mercado el papel de regulador de las relaciones entre la oferta y la demanda, y aunque se presenten desequilibrios entre una y otra estos son temporales y se eliminan en el tiempo. Para ello no es necesario intervenir, el Estado debe mantenerse al margen El valor de las mercancías está determinado por el costo de producción, tanto el presente como el trabajo acumulado en las materias primas o maquinaria utilizada. Así, la ganancia del productor se genera en el plus valor del trabajador industrial lo cual plantea un problema de tipo moral pues el capitalista aparece como usurpador del trabajo de sus empleados (trabajo no pagado). El conflicto laboral se

presenta con cierta intensidad manifestado en las huelgas de los trabajadores que buscan un mejoramiento en las condiciones de vida.

En este contexto se desarrolla el concepto de Administración Sistémica (Kunda, 2006). Los principios por los que se rigen son la solución de los problemas mediante la cooperación para reducir el conflicto, buscar que empresarios y trabajadores se motiven por la misma causa de las utilidades, la necesidad de intervenir en las condiciones de los trabajadores y no del trabajo.

Las áreas de gestión humana tienen una responsabilidad centrada en la búsqueda del bienestar individual y colectivo de los trabajadores tanto desde el punto de vista físico como mental. De esta manera se asegura el comportamiento apropiado del trabajador en el taller, se consigue la paz industrial y el control de la producción.

También estas áreas asumen algunas tareas relacionadas con la contratación de personal y conformación de sistemas de remuneración. Si hasta ahora se intervenía en buscar las mejores condiciones del trabajo con miras a incrementar la producción, ahora se centra la atención en el trabajador como eje de intervención.

1.2 Evolución de las teorías Administrativas

A partir del año 1988 , Mike Hammer Associates habla en las organizaciones de términos “reingeniería” en las organizaciones debido a cambios continuos tanto en los enfoques administrativos, el desarrollo de las personas involucradas en los procesos de las organizaciones, factores como la psicología, la calidad de vida y el compromiso fortalecen las organizaciones de manera productiva y generan mayores márgenes de utilidades, la reinención de las organizaciones ha generado impactos que se consideran positivos en sus diferentes aplicaciones dentro de las empresas.

Dicho enfoque propone cambios estructurales en las organizaciones tales como:

- Proceso de negocios
- Definición de tareas
- Estructuras organizacionales
- Sistemas de gerencia y control
- Valores y creencias (Ventocilla, 1992)

Orientaciones hacia el mejoramiento de las organizaciones a través de los años ha generado el concepto de Desarrollo Organizacional con el fin de integrar al ser humano como persona influyente en las organizaciones, su forma de pensar, actuar y sentir propuesta para el logro de un objetivo común y generar bienestar en el lugar donde se labora trayendo consigo productividad en las organizaciones, dicho enfoque cobija un elemento psicológico que aplicado a las diferentes instancias de las organizaciones ayuda de manera eficaz al cumplimiento y desarrollo de estrategias aplicadas a los procesos y el talento humano que los desarrolla.

Para Dunnette el Desarrollo Organizacional se plantea como un estudio en donde se interceptan dos aspectos como lo son los procesos y el enfoque de cambio, estudiando posibles conflictos entre las personas y como encaminarlos para logro de objetivos de cambio. (Barbeito, 2000).

A partir de 1988 la perspectiva del trabajo en equipo integra a los colaboradores de las organizacionales a una nueva forma de trabajo en donde no prima el bien propio sino por el contrario el bien común para el alcance de objetivos claros en las organizaciones, desde este aspecto y enfoque las organizaciones han tenido que realizar trabajos de orden psicológico cambiando la forma de ver el trabajo para cada uno de los integrantes de las organizaciones tanto a niveles superiores como operativos.

Se genera un enfoque de identidad social nuevo en donde aspectos como el bienestar, la seguridad, la remuneración adecuada, las condiciones de trabajo y muchos otros aspectos juegan un papel fundamental en el desarrollo de las aplicaciones estratégicas dentro de las organizaciones, el clima organizacional es base fundamental para que la comunicación y los objetivos sean alcanzados de manera objetiva.

El clima organizacional también incluye aspectos sociales básicos para su entendimiento y aplicación a través del análisis de definiciones de autores como Kurt Lewis (1951), Argyris (1958), Murray (1958), Forchard y Gilmer (1964), Taguiri (1968), Campbel (1970), Redruejo (1983), coinciden en que el clima organizacional depende de aspectos tales como la forma en que las personas tejen relaciones sociales con sus pares, este proceso está influenciado por una serie de valores, actitudes y creencias tanto del ambiente interno como externo. (Mendez, 2005)

Las percepciones que el personal de una organización tiene sobre los procesos y demás relaciones establecen el proceder de los miembros de cierta colectividad dentro de la empresa, así como la forma de actuar y seguir procedimientos, el personal nuevo que se incluye en la organización sigue patrones y costumbres del personal que ya está dentro de la organización, imitando conductas y estableciendo relaciones dentro de la organización de acuerdo con lo establecido por ese grupo adoptando poco a poco la cultura de ese grupo específico.

Litwin Stringer manifiesta que el entorno, el estilo administrativo de las personas que tienen a su cargo las organizaciones afecta directamente al individuo en su proceder en su entorno laboral, otro aspecto muy importante a resaltar es el de la “motivación” la cual determina el bienestar de la mayoría si no de todas las organizaciones, el sentido de la motivación ha sido desarrollado en los últimos años debido a su gran impacto sobre las organizaciones según los últimos estudios realizados.

Los miembros de las organizaciones tratan de satisfacer en todos los aspectos las exigencias, a su vez se observa un alto grado de pertenencia y preocupación por la organización a la que un empleado pertenece dependiendo a su vez del grado de preocupación de las empresas por el bienestar de sus empleados, según Vroom cuanto más este motivado el individuo mayor es el alcance de objetivos propuestos, así mismo aumenta significativamente los incentivos del individuo y gradualmente cada vez más el individuo se esforzará por conseguir un nuevo beneficio de acuerdo con el grado de esfuerzo y logro de objetivos como lo podemos apreciar en la gráfica.

CONCEPTOS BÁSICOS DEL MODELO DE EXPECTATIVAS DE VROOM

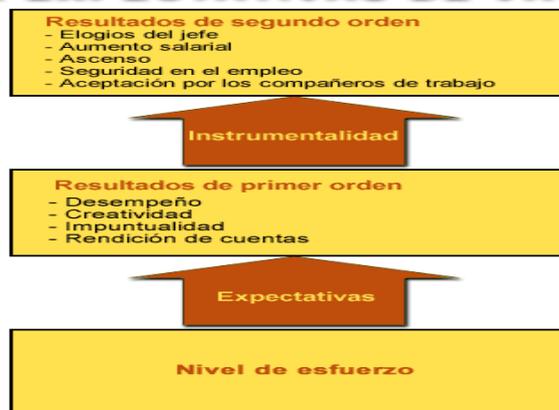


Ilustración 1: Hellrieger Don, John W. Slocum (1998) “Administración séptima edición”. México. International Thomson editores. Pg. 478.

El grado de remuneración por parte de la empresa tiende a definir en los empleados de una organización conductas, teniendo el poder de decidir la direccionalidad de sus esfuerzos, así como las metas y en qué grado desean alcanzarlas, no importando que estas estén fijadas por las organizaciones, si los individuos no desean alcanzar las metas así las organizaciones se esfuerzan por exigir las estas nunca serán cumplidas, pues los individuos son los que deciden de acuerdo al grado de motivación y remuneración que ellos tengan.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta dentro de los factores que afectan el cumplimiento de las metas de las organizaciones el concepto y la percepción que tienen las personas de lo que llamamos "equidad" en cuanto a funciones, prioridades, permisos, salarios etc. (Martinez).

Cabe resaltar el importante enfoque de las necesidades de Maslow quien propone que el individuo en si como ser humano tiene unas necesidades básicas que suplir para llegar a la auto-realización, dicha pirámide parte de principios a nivel fisiológico el cual cubre las necesidades básicas del individuo como lo son alimentación, vestido y techo, la seguridad es un aspecto que contribuye a las necesidades básicas, luego pasamos aún aspecto social en donde el desarrollo va a un nivel más avanzado en donde el grupo al cual pertenece pasa a ser una parte importante en su desarrollo dicho grupo puede centrarse en el medio o el entorno en donde el individuo se está desarrollando como persona, estos grupos pueden ser la empresa donde labora y de la cual es parte en el desarrollo de los procesos.

Elton Mayo en los años 1927 centra sus estudios en el individuo mediante una serie de experimentos en donde el estudio del comportamiento y la reacción del individuo a ciertos estímulos realmente sí afectaban la productividad dentro de las organizaciones.

En los años 50 también surge otra postura que involucra el factor humano como lo plantea Peter Drucker, aspectos a resaltar como la organización social, la organización informal y las dinámicas de los grupos, la comunicación, el liderazgo tanto individuales como colectivos resaltando la técnica de dirección por objetivos en donde todos los participantes juegan papeles fundamentales.

Una orientación filosófica y psicológica están dentro de las demás propuestas planteadas por Lewin, K., Mc Gregor, D., Maslow, A., Herzberg, F., y Mc Clelland, en la siguiente gráfica se resume parte de estos postulados en donde el ser humano es objeto de estudio:

Escuela Administrativa	Concepción del Hombre
Clásica: de la organización del trabajo	Homo Económico
Relaciones Humanas	Homo Social
Burocrática	Homo Económico
Neoclásica	Homo Organizacional
Behaviorista	Homo Social
Desarrollo Organizacional	Homo Social
Sistémica	Homo Organizacional
Teoría Alfa	Homo Competitivo

Ilustración 2: Orientación filosófica y psicológica. (A.Gallegos, 2008)

5. COMPROMISO EMPRESARIAL

Todas las organizaciones deben por compromiso propio desarrollar un programa enfocado a ofrecer incentivos para sus empleados y colaboradores, desarrollar de igual manera una gestión de manera apropiada con una serie de procesos y requisitos básicos, dentro de los cuales podemos mencionar algunos:

- Salario justo de acuerdo a funciones determinadas para sus colaboradores.
- Tiempo de vacaciones acorde con el tipo de contrato, dentro de los cuales se puede contar con el tiempo estimado por calamidad doméstica, enfermedad y demás situaciones estipuladas en el reglamento laboral de la empresa.
- También se tienen incentivos de tipo salarial como pago de bonificaciones y aumento del salario anual de acuerdo a parámetros internos de la empresa. Las bonificaciones estipuladas pueden darse de acuerdo con el cumplimiento de ciertas metas y logro de objetivos de tal manera que los empleados y colaboradores se sientan motivados y generen un sentido de pertenencia con su lugar de trabajo.
- Oportunidad de superación y escala dentro de la organización, posibilidad de realizar otro tipo de operaciones aprendiendo y mejorando su calidad de vida a nivel personal, superación y ganar otra posición otorgada por méritos de cada uno de los integrantes de la organización, dicho incentivo genera aprendizaje, ganas de superarse, mayor capacitación etc.

- Dentro del aspecto de seguridad laboral podemos hacer referencia a aspectos como la motivación del equipo, seguridad a nivel personal del desarrollo total de sus capacidades, de otro lado es de vital importancia el sentido de seguridad en cuanto a prestaciones y pagos acorde a la ley colombiana o en su defecto del país donde la empresa esté ubicada.
- El sentido de pertenencia se genera al aplicar estrategias tanto motivacionales como trabajo en equipo, estos equipos deben ser liderados por procedimientos los cuales den un aspecto de integración al individuo a toda la actividad de la organización, el sentido de que el empleado se sienta integrado a la organización genera de igual manera un ambiente laboral apropiado y eficiente, de otro lado éste mismo aspecto construye una cultura dentro de la organización la cual se transmite de empleado a empleado.(Salom, 2011)

En la organización existen diferentes niveles de mandos, los cuales poseen diferentes funciones y responsabilidades dentro de la organización, según un estudio reciente realizado en Barcelona los mandos medios están sujetos a fuertes presiones y son en los que se encuentra un alto nivel de estrés pues son los colaboradores de éste tipo de mandos quienes deben canalizar los objetivos de las organizaciones y asegurar el trabajo de los diferentes equipos en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos alcanzando metas en tiempos específicos.

Susana Pallarés, del departamento de Sociología de la Salud de la Universidad de Barcelona, identifica este colectivo como uno de los que quedan más expuestos al estrés organizacional. Es de este modo una responsabilidad empresarial velar por la estabilidad y el buen desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa a nivel físico, moral y social desarrollando programas que fortalezcan estos aspectos.(Frederic Martrat Sanfeliu, 2006)

6. EMPOWERMENT

Dentro de la propuesta de una nueva manera de dirección de la empresa tenemos el aspecto del empowerment en donde el acceso a la tecnología de la información marca una diferencia crucial en la diferenciación de las empresas que se preocupan por su desarrollo y por generar mayores niveles de calidad, eficiencia y eficacia, la competitividad ha llevado a las organizaciones a la búsqueda de estrategias que los hagan diferentes a los demás generando una identificación y diferenciación ya sea de su producto o servicio.

En el empowerment se integran aspectos como su capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, anteriormente existían varios inconvenientes pues la organización estaba fracturada en diversas partes las cuales no funcionaban adecuadamente, desafortunadamente aspectos como los que se mencionan a continuación son el diario vivir en organizaciones de todo tipo ya sean multinacionales como empresas medianas:

- Las personas no sienten ningún tipo de emoción hacia las actividades relacionadas con su trabajo.
- Las actividades fuera del entorno laboral generan para los empleados expectativas y deseos de ser realizados.
- El interés del empleado se orienta hacia la remuneración, los días de vacaciones o descanso y la remuneración legal como lo son las primas, vacaciones y liquidación en caso de contratos a término fijo, en estos casos el estrés que se maneja es mucho mayor ya que no existe la seguridad total de contar con un trabajo estable pues el contrato fijo puede no renovarse, las personas debido a factores como este no se sienten seguros al momento de adquirir una , ni de generar una mejor calidad de vida para ellos y sus familias.
- Actitudes comunes son por ejemplo “no hacer más de lo que no le piden” y en caso de obligaciones por periodos de tiempo no basados en metas puede demorarse mayor parte del tiempo ya que el concepto es “gastar o pasar” el tiempo.
- En cuanto al trabajo en equipo en la mayoría de los casos nadie asume la responsabilidad de los actos ajenos ya que el trabajo es independiente y es claro que la responsabilidad no es compartida.

- Dentro de las organizaciones las personas no asumen una actitud de cambio ya que esto genera inseguridad e inestabilidad por tanto es muy difícil realizar acciones de cambio sin una debida motivación, explicación y capacitación en los que se van a ver involucrados y afectados por situaciones en donde se sale de los parámetros a lo que la gente está acostumbrada.
- En el caso de los motivantes la mayoría de las empresas lo realizan en cortos periodos de tiempo y normalmente estos motivantes no son constantes.

Dentro de los cambios y adaptaciones de las empresas hacia estos aspectos se reconoce comúnmente como ZAPP, en donde las personas se sienten identificadas con su trabajo, generan nuevas ideas y están dispuestas a tomar nuevos retos en cuanto a su desempeño laboral, personal y social dentro de las organizaciones, éstas personas tienen un control de su trabajo, de sus deberes , lugares y son normalmente reconocidos por sus logros, la evolución positiva del grupo al cual pertenecen, éstas personas de igual manera necesitan estimulación continua por parte de las organizaciones generando así mayores utilidades y rentabilidad orientadas a el mejoramiento continuo de las instituciones.

El sistema ZAAP consiste en delegar funciones y habilidades de decisión acorde con el tipo de actividad del colaborador siguiendo unos parámetros específicos compartiendo responsabilidades y asignando metas específicas.

Este tipo de EMPOWERMENT se basa en 3 aspectos importantes:

- Las relaciones interpersonales con los empleados juegan un papel importante a la hora de generar seguridad y lealtad, las buenas relaciones guardan un sentido de permanencia y desarrollo de manera efectiva de los propósitos con los cuales se encamina un grupo de trabajo, la amabilidad y el hecho de colocarse en los zapatos del otro significa mucho para los colaboradores dentro de un equipo de trabajo, el interés por el bienestar de cada persona, sus preocupaciones, sus sueños, deseos y miedos deben hacer parte de ese interés de un buen líder hacia sus empleados.
- El aspecto del orden y la disciplina afectan de manera directa las actividades de un grupo de personas dentro de las organizaciones, el hecho de definir de manera clara y precisa procesos y procedimientos a seguir así como los

conductos regulares establecen un orden el cual permite el buen trabajo y que el personal siempre sepa que es lo que tiene que hacer, hasta donde van sus funciones y responsabilidades de tal manera que se entrelace con otras dependencias donde de igual manera existan procesos de calidad certificando el correcto funcionamiento de las actividades diariamente.

- El último aspecto es el compromiso que tenga el colaborador para con su equipo, grupo de trabajo y para con la empresa, pero éste que podría ser el aspecto más complicado y difícil de conseguir se refleja de parte y parte, tanto de la parte directiva para con los empleados y viceversa, generando diariamente estrategias que fomenten este aspecto las organizaciones logran más rápidamente sus proyectos pues poseen el talento humano motivado, eficiente, alegre y entusiasta para conseguir un objetivo común.(SHT, 2007)

7. LA MOTIVACIÓN

La motivación es definido por Berelson y Steiner de la siguiente manera: “es un estado interno que da energía, activa o mueve (y de aquí “motivación”), y que dirige o canaliza la conducta hacia metas.

En consecuencia, la motivación implica desde una reacción que surge a partir de una búsqueda de satisfacer unas necesidades, es decir las personas al sentirse motivadas se sienten impulsados a realizar o buscar como satisfacer esos deseos y llegar a una meta. La motivación se ha convertido hoy en día en principal tema de discusión dentro de la planeación de una organización.

Es importante integrar diversos factores de motivación dentro de la organización y conocer estos factores que ayuden a mejorar su rendimiento o desempeño. Además se debe conocer que las personas que laboran individualmente en una organización y buscan alcanzar una meta en común, pero no siempre contribuyen todo lo que pueden para que esas metas se logren, así como lo menciona Barnard:

Si todas las personas que pueden considerarse contribuyentes potenciales de una organización se les acomodan en el orden de su disposición para hacerlo, la escala descende en forma gradual desde una disposición posiblemente intensa, pasando por una disposición neutral o cero, hasta llegar a una indisposición intensa, oposición u odio. La preponderancia de las personas en una sociedad moderna radica siempre en el lado negativo, con referencia a cualquier organización existente o potencial. (Koonz, 1988)

Este análisis nos lleva deducir que es importante que las empresas dentro de sus actividades integren estrategias para mejorar el desempeño de los trabajadores, ya que ellos son parte fundamental del desarrollo y funcionamiento de la organización.

Así pues, la motivación refiere al impulso o deseo de satisfacer las necesidades de cada individuo, es por esto que se encuentran diferentes teorías de la motivación teniendo como base las necesidades, estas son:

7.1 Teoría de la jerarquía de necesidades

A nivel psicológico está la dignidad, autoestima y valoración de cada persona, éstos aspectos son de gran importancia ya que generan valores dentro de las organizaciones al momento de superar obstáculos y generar soluciones a situaciones de manera adecuada, de igual manera el ser humano que profese estos valores genera a su vez entornos de trabajo más aptos para él y las demás personas pertenecientes a un grupo u organización.

A lo largo de la historia el factor humano ha sido parte fundamental de estudios a nivel administrativo en pro del desarrollo y mejoramiento de los procesos de las organización, dicho factor afecta directamente en las diferentes estancias de una organización, éste enfoque da un giro completo a las teorías clásicas de la administración la cual se centraba principalmente en los procesos mecanísticos de las organizaciones.

Sin embargo las emociones de los seres humanos hoy en día juegan un papel fundamental, en tratar de encaminar dichos pensamientos, sensaciones, sentimientos y estados de ánimo de cada una de las personas dentro de la empresa con el fin de mejorar y garantizar procesos más eficientes y de ésta manera generar ingresos mayores a nivel económico.

Las necesidades básicas que menciona Maslow en su teoría de la jerarquía de necesidades son:

- **Necesidades fisiológicas:** componen las necesidades básicas de cada persona para mantener la vida.
- **Necesidades de seguridad:** liberarse de temores y peligros físicos y tener protección.
- **Necesidades sociales:** buscan aceptación de otros, la comunicación e interacción con los demás.
- **Necesidades de reconocimiento:** deseo de estima para tener un reconocimiento, necesidad de sentirse apreciado y destacarse dentro de un grupo.
- **Necesidades de auto superación:** esta es la necesidad superior, lograr o alcanzar el ideal de cada persona.



Ilustración 3: Necesidades básicas de Maslow. (Corona, 2007)

7.2 Teoría erg de necesidades de Alderfer

En esta teoría Alderfer, menciona que existen tres necesidades humanas básicas:

- **Necesidades de existencia:** enfoca las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- **Necesidades de relación:** buscan relacionarse con otras personas como familiares, amigos empleados.
- **Necesidades del crecimiento:** impulso a ser creativos, de terminar tareas significativas.

7.3 Enfoque de motivador – higiene en la motivación

En este enfoque enunciado por Herzberg, basa su teoría en dos factores. Por un lado los factores de mantenimiento o de higiene, donde se encuentran las tareas administrativas, de supervisión, vida laboral, sueldo, los cuales son aspectos insatisfactorios y no motivadores. Es decir si existen en gran cantidad no producen insatisfacción.

Y por otro lado están los satisfactores o motivadores, relacionados con el tema del trabajo incluyendo reconocimientos, progreso y crecimiento laboral, llamados factores del contenido del trabajo.

Todas estas teorías (Teoría de la jerarquía de las necesidades, teoría erg de necesidades de Alderfer, Enfoque de motivador – higiene en la motivación), se relacionan en cuanto al mejoramiento de la persona, la interacción entre los empleados y el desarrollo del bienestar dentro de la organización. En este sentido la mayoría de los autores estiman la satisfacción de las necesidades, el reconocimiento, la estima, entre otras.

7.4 Teoría de la motivación a partir de las expectativas

7.4.1 Teoría de Vroom de Valencia

En esta teoría, se habla de que las personas están motivadas a lograr una meta mediante la realización de acciones. Vroom plantea que la motivación es resultado de tres factores: valencia, expectativa e instrumentalidad, donde la valencia es la potencia de la distinción individual respecto a un resultado, la expectativa es el grado de certeza que evidencia que con el esfuerzo respecto al trabajo promoverá la elaboración de una tarea y la instrumentalidad que es aquella estimulación que recibe una persona por la obtención de algo.

7.4.2 Modelo de Porter y Lawler

Este modelo propone evaluar las estructuras de recompensa, además se deben definir muy bien las responsabilidades y obligaciones e integrar los factores de esfuerzos, desempeño, motivación y satisfacción.

7.5 Teoría de la motivación de McClellan a partir de las necesidades

McClellan plantea su teoría en base a tres necesidades básicas:

- **Necesidad de logro:** estas personas siempre están en busca del éxito pero le temen al fracaso, fijándose altas metas y teniendo claro el papel del riesgo.
- **Necesidades de poder:** Buscan tener el control dentro de una organización.
- **Necesidad de afiliación:** temen a ser rechazados por el círculo social pero gozan al ser tenidos en cuenta.

Por tanto todas las teorías se relacionan entre sí, ya que guardan similitud o están enfocadas hacia la misma dirección que es el mejoramiento del individuo a través de la interacción en el ambiente laboral.

En la actualidad muchas empresas no se preocupan por el bienestar de los empleados y la carga laboral aumenta cada día, no los ven como seres humanos sino máquinas de trabajo. Cada persona tiene motivaciones para lograr una meta ya sea en una organización o a nivel personal y encaminan sus acciones hacia ella.

Es necesaria analizar estrategias para buscar el bienestar social y así lograr mayor productividad dentro de la organización. Al haber más personal motivado aumenta la probabilidad de ir conjuntamente hacia el logro de una meta. (A.Gallegos, 2008)

8. CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué es la cultura Organizacional?

La cultura organizacional es el seno de definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. (Guerra, 2004)

En consecuencia a lo anterior, es comprendido como el conjunto de valores, hábitos, creencias presunciones y costumbres inherentes e intangibles que se observan con manifestaciones, caracterizando e identificando a las personas y por ende a las organizaciones, ya que las empresas están constituidas por personas, de igual forma la cultura organizacional no es constante ni exacta y está en continuo cambio de acuerdo con el comportamiento del mercado.

Modelos teóricos

Existen diferentes modelos teóricos de las diferencias culturales y su repercusión en el comportamiento organizacional Hofstede (1980) es uno de los autores que mayor repercusión ha tenido hasta el momento, este autor creó su modelo a partir de una encuesta realizada a 116.000 trabajadores de 40 países de la empresa IBM y con el cual identificó cuatro dimensiones:

- **Individualismo-colectivismo** es el grado en que la cultura enfatiza la independencia y necesidades individuales frente al colectivismo que enfatiza la satisfacción de necesidades grupales.
- **Distancia de poder**, es el grado en que la cultura y sus integrantes aceptan una mayor o menor distancia y diferenciación entre las personas que tienen el poder y el resto.
- **Masculinidad-feminidad**, es el grado en que una cultura enfatiza la asertividad, la independencia y la dominación (masculinidad) o el cuidado y el apoyo a otros (feminidad).

- **Evitación de la incertidumbre** es el grado en el que la cultura nacional tolera la desviación de normas y valores establecidos.

Los modelos de Hofstede han sido criticados por su preferencia o inclinación por recoger datos únicamente de los trabajadores IBM, ya que estos no pueden ser tomados como una representación de la totalidad de las muestras nacionales para la construcción de dichos modelos.

Tipos

- **Cultura fuerte:** Cuando todos los integrantes de la organización están convencidos e identificados de los valores, creencias, hábitos y en general la cultura de la organización.
- Por el contrario existe una **Cultura Poco Fuerte:** Donde se evidencia que no hay identidad con la cultura ni un arraigamiento con los valores de la organización, básicamente la cultura (Valores hábitos creencias .etc.) son impuestos por los líderes de la compañía.

La cultura está basada en el pensamiento grupal, independientemente de la diferencia de opiniones no reta al pensamiento de la organización, pero surgiendo pocas oportunidades de un pensamiento innovador.

Cuando hay una fuerte confianza en la figura central o una base de identidad; el grupo se equilibra y genera un clima organizacional agradable evitando conflictos entre los grupos; y por tanto cuando se genera la situación contraria se crean efectos negativos para el grupo ya que las ideas están en conflicto y alteran la cultura central.

8.1. Funciones de la cultura organizacional:

La función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.

El señor Enrique Javier Díez Gutiérrez, doctor en ciencias de la educación con su tesis sobre la cultura organizativa, estipula que la organización tiene varias funciones:

- **Función Epistemológica:** La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
- **Función Adaptativa:** Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o “razón de ser”.
- **Función Legitimadora:** Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
- **Función Instrumental:** Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.
- **Función Reguladora (controladora):** La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- **Función Motivadora:** Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.
- **Función Simbólica:** Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

De igual forma en el tema de la cultura organizacional han existido diversos pensamientos en cuanto a su función:

- Guy Peters indica que la funcional organizacional motiva o limita las prácticas de la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública (Chica 2008).

- De acuerdo a Guy Peters la cultura organizacional es el motor o atadura para que las políticas y por ende objetivos de la organización se lleven a cabo teniendo en cuenta la definición que tiene de cultura organizacional, o cultura corporativa, comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización.
- Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente y ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa.

En consecuencia es evidente que la cultura organizacional permite marcar las diferencias en el mercado debido a la forma de proceder, esta forma de proceder conduce a que sean más apetecibles, con una mayor participación dentro del mercado donde se desenvuelvan, ya que ofrecen un mayor valor agregado, establecido e inherente una forma de proceder (Hábitos, creencias, políticas etc.) es decir una cultura organizacional.

- Urrea afirma que función de la cultura organizacional tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa. (Etkin y Schvarstein, 1992)

De acuerdo con éstas funciones se le da la importancia a que la cultura organizacional sea aceptada por todas las personas que conforman la organización y estén enfocada a una misma dirección, esto fomenta un clima organizacional pertinente y un crecimiento en los siguientes aspectos para las dos partes, es decir, empleados y organización:

- Estructura la descripción mental, tanto en los ciudadanos como en los funcionarios públicos, de lo que es y ha de ser el “buen gobierno” y la “administración apropiada”.
- Los valores políticos de una sociedad contribuyen en el moldeamiento de sus organizaciones públicas.
- Peters afirma Los valores políticos de una sociedad contribuyen en la definición de los límites de la acción administrativa de las organizaciones públicas. (Peters 1999).
- Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño – de las organizaciones en lo social (Peters).

Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones. Enseñar a los nuevos miembros – de la organización- el modo(s) correcto(s) de percibir, pensar y sentir, etc., problemas relevantes a la organización. (Schein, 1988).

- Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.
Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra. (Etkin y Schvarstein 1992)
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización. (Etkin y Schvarstein 1992)
- Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos departamentales e individuales en la organización. (Etkin y Schvarstein 1992)
- Tender a ser un silencioso sistema de control comportamental. (Etkin y Schvarstein 1992)

Toda organización surge de pequeño grupo de individuos y en su evolución y dinámica continúa marchando entorno a la interacción con otros grupos en consecuencia;

“Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura”, dice Schein (1985). (Guerra, 2004)

La cultura organizacional es el compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia. El siguiente cuadro recoge los tres principales períodos de desarrollo de las empresas, así como su estadio de crecimiento y su función de la cultura.

Estadio de crecimiento	Funcion de lacultura
Nacimiento y primeros años	La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el “aglutinante” que unifica a la empresa. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa. Expansion de productos/servicios. Expansion geográfica. Adquisiciones, consorcios	La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial. Madurez o declinación de los productos/servicios. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. Falta de motivación par el cambio.	La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.

Ilustracion 4: Guerra, I.R (2004). Cultura Organizacional.

Un grupo puede comprenderse como *“la unión de dos o más personas entre las cuales ha habido interacción durante cierto tiempo, se ha creado un sentimiento de unidad y existen normas y metas comunes”*. (Guerra, 2004)

Las características que identifican en un grupo son:

- **Interacción:** relación recíproca entre uno y otras personas en un determinado espacio físico y de tiempo.
- **Cohesión:** se desarrollan lazos de unión y sentidos de pertenencia caracterizando a los miembros que no hacen parte del grupo.
- **Motivos y metas comunes:** Debido al sentido de pertenencia que se genera se fomenta un solo sentido dinámico firme en las metas, misiones, visiones estructuras y métodos, decir se lucha por un ideal común.
- **Normas de conducta:** Genera comunes de conducta de los miembros.
- **Estructura:** Jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.

Edgar H. Schein afirma que el elemento grupo es determinante clave para la evolución de la cultura organizacional *“Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa”*. (Guerra, 2004)

A.S Makárenko resalta la importancia de la colectividad; comprendida no solamente como un grupo de individuos que interaccionan sino también como de individuos que tiene objetivos y fines determinados y organizados.

Por otro lado para Schein no existe diferencia entre grupo y colectivo y los considera la misma cosa

El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la "colectividad" o la identidad del grupo- los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común -, es lo que en última instancia denominamos "cultura" (Guerra, 2004)

9. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es comprendido como la percepción y características del ambiente de trabajo de los empleados hacia la organización y cuya percepción y característica repercuten sobre la motivación de los empleados de la organización.

A continuación se relaciona algunas definiciones del concepto de clima organizacional de algunos expertos en tema.

Martín y Colbs menciona que:

“El término Clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”(Corona, 2007)

De acuerdo con Fernández y Asensio se entiende al clima como:

El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución educativa como una organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y profesores, esto es, personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro.” (Corona, 2007)

Al respecto Gairín (1996) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. El clima debe considerarse como intersubjetivo, esto es como una vivencia diaria entre los colaboradores de una organización en donde intercambian percepciones. (Corona, 2007)

Denison (1991) argumenta, que el clima organizacional, se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación.

Por otra parte hay definiciones que refieren al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como la satisfacción y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional. (Edel, García, Guzmán, 2007).

De acuerdo con Brunet (2004), el clima organizacional nace de dos grandes escuelas de pensamientos Gestalt y funcionalista. (Edel, García, Guzmán, 2007).

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. (Corona, 2007)

Gilmar de (1999) menciona que las variables que define el concepto de clima organizacional está definida por: (Edel, García, Guzmán, 2007).

- Variables de Ambientes Físico
- Variables Estructurales
- Variables de Ambiente Social
- Variables Propias del Comportamiento Organizacional

En consecuencia se concluye que el clima organizacional es la percepción personal y colectiva de las personas que conforman una organización o determinado equipo de trabajo y que repercute en la motivación de los mismos

10. COMPROMISO INDIVIDUAL Y ALGUNOS FACTORES PARA PROPICIARLO

El compromiso ha interesado desde hace dos décadas a los directivos y estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones Steers en 1977 definió el compromiso como “*la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización*”(Contreras, 2009)

De igual forma plantea tres (3) fuentes de compromiso.

1. **Características personales** (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.).
2. **Características del trabajo** (sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea interacción con otros a discreción, retroinformación, etc.).
3. **Experiencias en el trabajo** (actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación, etc.)

De igual forma variables independientes de los siguientes factores los cuales son importantes para proporcionar el compromiso de los miembros de una organización.

1. **El Apoyo Organizacional Percibido.** Según el autor de Eisenberger et al (1986), si las personas perciben que la organización se interesan por ellas, busca su bienestar y brinda apoyo ante problemas personales cuando se requiera mejora el desempeño y la permanencia. Por tal razón este factor es un antecedente importante de compromiso. (Contreras, 2009)
2. **Expectativa de Recompensas:** Es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el compromiso se incrementa (Contreras, 2009)
3. **Socialización:** Es importante dentro de las acciones de la organización se encuentre la capacitación y definición del papel de cada persona, así como la promoción de las expectativas futuras y el apoyo para cada miembro de la organización. (Contreras, 2009)
4. También un aspecto importante es el **Reconocimiento por el trabajo** efectuado. Este elemento forma parte del Clima Organizacional (Brown y Leith, 1996).(Contreras, 2009)

Los tres Componentes del Compromiso Personal

Meyer y Allen (1991) definieron que el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual permite tomar decisiones para continuar o dejar la empresa, estos autores proponen dividir el compromiso en tres componentes: **Efectivo de Continuidad, Normativo**, ya que el compromiso es ligado al deseo necesidad de permanecer en la organización.

Componente afectivo: Se refiere las emociones que las personas crean con la organización al satisfacer sus necesidades, especialmente las psicológicas, y las demás expectativas que cada persona tenga.

Componente del compromiso: de continuación de las necesidades, conciencia que tiene las personas con relación a inversiones en tiempo, esfuerzo que se perderá al dejar la organización costos (financieros, físicos, psicológicos), ya que tendría que recurrir a otras posibilidades para encontrar otro empleo.

Se nuestra una faceta calculadora pues analiza (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.), acumuladas y resultantes de permanecer en la empresa que genera un compromiso por omisión.

Becker (1960) afirma que un elevado índice de desempleo en una sociedad genera mayor compromiso de continuación.

Componente Normativo: existe la creencia en la lealtad a organización que es el sentido moral, quizás por recibir ciertas prestaciones por ejemplo capacitación o pagos de colegiaturas y que conduce a un deber de correspondencia y esto está en relacionado con la teoría de la reciprocidad, quien recibe algún beneficio debe retribuir al donante en este caso la organización. (Gouldner, 1960).

Algunas consecuencias del Compromiso Personal para las organizaciones

El compromiso organizacional genera ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones como:

- La organización espera una intensidad de permanencia.

- La búsqueda de un nuevo empleo demuestra un compromiso negativo con la organización y la rotación de personal genera costo para la organización (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etcétera).
- Si se incrementa el compromiso se espera un mayor esfuerzo en todo aspecto por parte del empleado.

Brown y Leigh (1996) encontraron en una investigación entre dos vendedores de diferentes empresas de Estados Unidos y determinaron la siguiente secuencia :

Clima Organizacional → Compromiso con el Trabajo → Desempeño

Por el lado negativo se evidencia que un compromiso muy elevado puede significar inflexibilidad de los miembros de la organización así como puede generarse rechazo a las innovaciones y falta de adaptabilidad. (Randall, 1987).

En las organizaciones no se acostumbra a invertir en factores de motivación pero estas tendencias están comenzando a cambiar y en los estados financieros se comienza a reflejar inversiones en temas de motivación, debido a que el compromiso de las personas hacia la organización será de importancia en la toma de decisiones y este se logró por medio de la motivación.

Brown y Leigh (1996) estableció las siguientes relaciones entre variables:

1. Independientes (fácilmente propiciadas por la organización):
 - Reconocimiento
 - Apoyo Organizacional Percibido
 - Expectativa de Recompensas
 - Capacitación
2. Intermedias:
 - Compromiso Afectivo
 - Compromiso de Continuidad
 - Compromiso Normativo

3. Dependiente:

- Intención de Permanencia

Estas relaciones entre variables buscan encontrar asociaciones positivas con el fin de determinar el enfoque de motivación para las personas de la organización, así como implementar estrategias para lograr un mayor rendimiento gracias a la motivación.

7.1 Compromiso vs. desempeño (Peter Fornal) (DiAnn Sánchez)

Según Peter Fornal y DiAnn Sánchez la lealtad, compromiso del empleado y permanencia en la organización están relacionados. Las organizaciones que fracasan en retener a los empleados corren riesgo de perder talento importante, por tanto las organizaciones deberán afrontar desafíos con fin de retener activos valiosos para la organización. Los empleados piensan que van a tener trabajo en abundancia pero de igual forma se equivocan debido al crecimiento demográfico, la escasez de empleo que en muchas ocasiones los lleva a permanecer mucho tiempo en un trabajo a si no están conformes ni comprometidos.

Bajo esta premisa surge entonces la necesidad de preguntarse, ¿están verdaderamente comprometidos sus empleados? ¿Hasta qué punto están comprometidos sus empleados? Por tan razón es importante que el departamento de RRHH (Recursos Humanos) realice un proceso de medición de “Posiciones de Compromiso” de la organización y la fuerza laboral mediante el esquema relacionado a continuación:

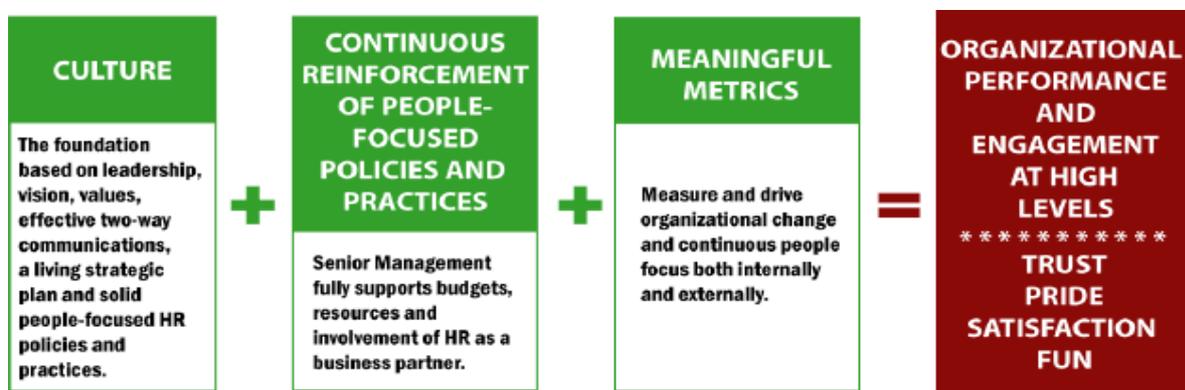


Ilustración 5: Las bases de una fuerza laboral comprometida. **BUSCAR FUENTE Y PASAR A ESPAÑOL.** (Sanchez y Fornal, 2010).

El compromiso de los empleados y el desempeño organizacional: ¿cómo saber si sus empleados están comprometidos?(El compromiso de los empleados y el desempeño organizacional: ¿cómo saber si sus empleados están comprometidos? Sanchez, 2010).

En consecuencia Pete Fornal y DiAnn Sánchez generaron una estrategia para poder determinar y medir el compromiso del empleado hacia la organización para ello establecieron los siguientes pasos a seguir;

1. Revisar el formulario de calificación examinando los criterios de medición de compromiso sugeridos, así como los ejemplos, para las categorías enumeradas. Estas son mediciones subjetivas, y el puntaje es subjetivo. Se debe calificar equitativamente.
2. Se debe consultar la escala de calificación (Anexo 2).
3. Calificar a la organización para cada una de las seis categorías y sumar su puntaje total.
4. Comparar el puntaje total con las pautas de puntajes de compromiso del empleado en la Anexo 3.
5. Anotar y comentar sobre las oportunidades de mejoramiento.
6. Evaluar cada categoría: preparar un análisis de brecha de información e identificar medidas a tomar.
7. Incluir al personal en el proceso, comparar evaluaciones e iniciar la fase de planificación de medidas.(El compromiso de los empleados y el desempeño organizacional: ¿cómo saber si sus empleados están comprometidos? (Sanchez y Fornal, 2010).

Con este método se podrá evaluar la organización y algunos principios que se deben tener en cuenta son:

- La confianza requiere apertura y vulnerabilidad.
- La complejidad no creará grandeza.
- La consistencia en el enfoque es esencial.
- Trabaje sobre lo que su organización tiene de especial, no se limite sólo a resolver problemas.

Esto implicaría que la organización debe implementar esta metodología de manera objetiva, clara y concisa para lograr el compromiso de los empleados en la organización.

11. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada que está constituida por varias áreas:

- Psicología: ciencia que busca medir, explicar y analizar el comportamiento de los humanos.
- Sociología; estudia la gente y su relación con los demás seres.
- Psicología Social; es una rama de la psicología que estudia psicología y la sociología y que se enfoca en la influencia de las personas.
- Antropología: Estudia la sociedad para aprender de los seres humanos y sus actividades.
- Ciencia Política: estudia el comportamiento de los individuos dentro del ambiente político.

El comportamiento organizacional estudia el impacto de las conductas de los individuos, grupos y estructuras; es decir el conjunto de los comportamientos de las personas o grupos de personas que hacen parte de la Organización.

Stephen P. Robbins considera que el comportamiento grupal y las actividades grupales en el ámbito del quehacer diario está relacionado a temas como: la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo la organización; que conjuntamente la empresa toma esta herramienta para aumentar su productividad, eficacia y la calidad de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo el beneficio económico, factor primordial de toda empresa. Por tal razón es necesario que los criterios de comportamiento estén claramente identificados y estén enfocados al logro de unos objetivos comunes. Se puede definir el término grupo como el conjunto de elementos que poseen una misma característica que los diferencia frente a otros individuos.

Existen varios tipos de Grupos:

- Grupos Formales o de mando: son aquellos grupos definidos por la estructura de la organización, con unos criterios diseñados para establecer tareas. En estos grupos el comportamiento está dirigido a cumplir metas organizacionales.
- Grupos Informales: son aquellos grupos que no son estructurados formalmente por la organización, sin formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecerán

en respuesta a la necesidad de relaciones sociales Ejemplo: Compartir un almuerzo con los compañeros de trabajo.

El establecimiento de actividades dentro de un grupo depende de la organización y su desempeño, para solucionar y atender los diferentes obstáculos que se presentan en el desarrollo de las actividades tanto internas como externas, por tanto en la organización debe existir una reglamentación, parámetros, políticas que determinen el comportamiento grupal.

El desempeño grupal puede evaluar las habilidades de sus miembros y el entrenamiento que la organización ha proporcionado para un excelente trabajo en equipo, sin embargo el desempeño del grupo no solo son la suma de habilidades de cada uno de los integrantes, sino es la organización quien define los parámetros para que este comportamiento e interacción grupal sea eficiente.

¿Qué pronósticos podemos hacer con relación a la habilidad y al desempeño de grupo?

- Indica que los individuos que mantienen habilidades que proporcionan lograr la tarea de grupo tienden a estar más involucrados en la actividad del conjunto, generalmente contribuyen más, tienen mayor probabilidad de surgir como líderes de grupo.
- Se sienten más satisfechos si el grupo utiliza sus habilidades con eficacia.
- Se ha identificado que tanto las habilidades intelectuales como la importante en la tarea están relacionadas al desempeño total del grupo, pero esta relación no la única ya que influyen otros factores como el tamaño del grupo, tipo de tareas a realizar, las acciones del líder y el nivel de conflicto dentro del grupo.
- El conjunto de patrones (habilidades) genera un comportamiento grupal.

Las normas grupales

El comportamiento grupal tiene la necesidad de regularse por medio de unas normas o reglas con el fin permitir que el comportamiento sea adecuado para lo que se desea lograr.

Las reglas generan un patrón de conductas estandarizado que induce al comportamiento grupal, ejemplo de algunas reglas (horario, no llamadas en horas de trabajo, no permiso, etc.) que atraen la concentración objetiva y subjetiva del grupo hacia la meta deseada, ello conjuntamente con la motivación y recompensa por el trabajo realizado.

El pensamiento grupal

El pensamiento grupal está relacionado con las normas o reglas, estas afectan drásticamente la motivación y el desempeño, la eficacia y eficiencia y la toma de decisiones, por lo general las decisiones grupales son difíciles de concretar ya que se presentan diversos criterios difíciles de homogenizar generando discordia entre los miembros.

12. GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA COLOMBIANA: SUS CARACTERISTICAS, RETOS Y APORTES. UNA APROXIMACION A UN SISTEMA INTEGRAL

La gestión humana en las organizaciones ha implementado cambios y una evolución importante en su estructura y roles, ya que la gestión humana es área para lograr los objetivos de la organización por medio del desarrollo de ventas competitivas y sostenibles y generadoras de valor agregado para las organizaciones, por medio de cinco criterios: gerencia de la responsabilidad social corporativa, gestión del talento humano, gestión de la globalización, gestión de la diversidad, y gestión de la vida-trabajo. (Boston Consulting Group, 2008).

En Colombia hay grandes vacíos en el desarrollo del área de gestión humana, debido a que se presentan diversas dificultades para convertir las políticas y los procesos de gestión humana en acciones, la falta de indicadores objetivos y enfocados en la productividad y crecimiento del negocio, y la falta de herramientas tecnológicas ha generado estos vacíos, sin embargo y pese a estas dificultades, la gestión humana en Colombia ha aumentado más que en la década pasada según estudios del Consejo Regional del Planificación Económica y Social (Corpes, 1195).

Estudios como el de Aon Consulting (2002), demuestran que se ha despertado un interés y necesidad en área de gestión humana por contribuir de manera efectivas, sin embargo estos esfuerzos seguían orientados a lo operativo y estratégico, hasta que la Price Waterhouse (2002) detectó que al invertir en área de recursos humanos la productividad aumenta y dan mejores resultados.

De igual forma Calderon (2008) por medio de una muestra de empresas Colombianas de todos los tamaños y sectores concluyó que el área de gestión humana realmente si genera valor agregado en cinco dimensiones;

1. Proyección Organizacional
2. Gestión del Cambio
3. Infraestructura Organizacional
4. Liderazgo de las personas
5. Responsabilidad Social

De acuerdo a los estudios anteriores se determina que los procesos desde el reclutamiento hasta la contratación son diferentes según el tamaño de la organización, las empresas

grandes se basan en criterios socioculturales y técnicos, mientras que las PYMES sus procesos se basan en la referenciación, entrevistas y certificaciones (Calderon y Alvarez 2006).

Para el tema de formación y capacitación muchas empresas han implementado el modelo de gestión por competencias que va más allá de su visión independientemente del avance de las prácticas independientes y poco precisas con desarrollo estratégico.

Por otro lado con respecto al plan carrera cada vez son muy pocas las empresas que conservan este enfoque tradicional de hace algunos años, ya que ha cambiado el concepto de empleo por de empleabilidad y el concepto oficio se ha sustituido por de asignaciones laborales temporales.

Con las valoraciones del personal hay insatisfacción con la eficacia de los procesos de evaluación, ya que las empresas solo buscan más problemas y dificultades y ocasionalmente buscan fortalezas y potencialidad, igualmente la globalización ha generado nuestras estrategias de moldear y a justar las compensaciones y nuevas formas de remunerar el talento humano, sistema retributivo se ha convertido en un desarrollo incipiente afirma Calderón, Monetes y Tobon (2004), a pesar de que este se ha un factor para generar compromiso, motivación, rendimiento y cumplimiento de las metas en las organizaciones, pero las organizaciones solo desena cumplir con los requisitos legales y carecen de una orientación estratégica con otro enfoque cuyo responsabilidad recae sobre la gestión humana quien debe promover dichas estrategias en la organización, igual mente la gestión de humana tiene la responsabilidad de promover; gestión del cambio, gestión por competencias, culturales organizaciones, desvinculación laboral asistida, gerencia de procesos, gestión del conocimiento y el aprendizaje, responsabilidad social, conciliación vida- trabajo etc.

La gestión de recursos humanos debe convertirse en un socio estratégico de la empresa para desarrollar el aprendizaje organizacional y fomentar la gestión del cambio y trascender los principios de la administración y alcanzar gobernar las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la comprensión del mercado laboral lo anterior basado en unas estrategias que están interrelacionas entre sí como son: de cultura organizacional, gestión del conocimiento, calidad, productividad e innovación con el fin de cumplir los objetivos de la organización.

Durante muchos años la gestión humana fue constituida como una práctica de la administración personal que solo se dedicaba a: reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación y remuneración, en algunas ocasiones se preocupaba por mejorar la técnica de estos procesos, y produjo un alejamiento de la gestión humana con el nivel estratégico de la organización la convirtió en área más de empresa pero sin importancia y no clave para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo surgieron cambios a través de los tiempos y la concepción de gestión humana paso a ocupar otro lugar y rol encaminado al desarrollo del capital humano, la gestión del cambio, la construcción del capital social, y un constante profesionalismo en el procesos de recursos humanos (Boston Consulting Group, 2008).

El desarrollo del capital humano es un capital intelectual constituido por el saber, saber hacer y el querer hacer que no tiene las personas de una organización es propio al ser humano y se puede desarrollar su aplicación en las tareas propias de la organización, ya que estas tres características permite hacer mejor las cosas y genera más competitividad (Marvel y Lumpkin, 2007: Shrader y Siegel, 2007)

Gestión del Cambio es la capacidad para asumir los cambios de una manera adecuada y no solo está enfocada a cambios tecnológicos, si no a otros elementos como valores, responsabilidades, estructura, cultura organizacional entre otras.

Construcción del capital de trabajo surge de las diferentes modificaciones en la legislación laboral, desajustes del mercado, decisiones empresariales que desestabilizan el trabajo ha creado una crisis generando desconfianza y afectando el bienestar, el compromiso y la identidad de los trabajadores con las organizaciones, por todo lo anterior la gestión humana debe construir aquello que se destruyo por medio de estrategias.

Profesionalismo en los procesos de recursos humanos por medio del desarrollo de un papel estratégico del área con fin de lograr competitividad enfocada a lograr los objetivos establecidos por la organización.

13. RECOMENDACIONES SOBRE LA INVESTIGACION

- Con el propósito de mejorar el quehacer investigativo y contribuir de una manera más precisa a la investigación se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos para la profundización de lo planteado en el presente trabajo:
- Al momento de diseñar el instrumento planteado se debe tener en cuenta aspectos y vocabulario preciso para el segmento que se desea encuestar.
- la encuesta se diseña con un vocabulario apto para el segmento escogido por el investigador.
- se debe realizar un sondeo y selección exhaustiva de la clase de empresas que se desean ser encuestadas.
- realizar una preparación previa entrevistando a los encargados del personal o la gerencia con el propósito de informar el motivo de la encuesta y sus fines.
- cuando se tiene la aprobación por parte de los gerentes de las empresas se realiza una capacitación a los encuestados previa a la encuesta con el propósito de informar los aspectos que se abordarán en la encuesta.
- una vez claro para el personal encuestado se realiza y aplica el instrumento controlando variables que afectan el desarrollo del instrumento, tiempo, espacio, comodidad, hora del día, motivación, confidencialidad etc.
- se debe tener en cuenta el número de empresas encuestadas considerando el número de empresas existentes en el sector de Usaquéen.
- realizar un cronograma específico del proceso y el desarrollo del mismo dando suficiente tiempo para la realización de las actividades propuestas en la investigación.

14. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

La caracterización de la gestión humana en Colombia fue dada a partir de los siguientes componentes: la dirección de los recursos humanos, algunas áreas de talento humano y la concepción de gestión humana.

En cuanto a la dirección de los recursos humanos se notó un avance importante dentro de las organizaciones, es decir más preocupación por parte de los gerentes en los temas relacionados con la gestión del talento humano; buscando no sólo la experiencia profesional, sino también experiencia en el área de conocimiento y la cualificación de los gerentes de cada área. Este desarrollo ha hecho que se les exija más a las personas encargadas de dirigir cada área, además de esta exigencia se requiere mayor capacidad para la comunicación, para el liderazgo y dirección de personal y así descubrir las necesidades de los empleados y ofrecer procedimientos para agudizarlas. Cada día es necesario conocer no sólo las necesidades profesionales de los empleados sino también sus necesidades personales y así lograr comunicación y confianza para que aumente su compromiso y motivación dentro de la organización.

Además desarrollar e implementar estrategias que ayuden a la toma de decisiones dentro de la organización. Otro de los componentes que se encuentran dentro de la caracterización de la gestión humana son las áreas de talento humano, a diferencia de hace cinco años, hoy se reconocen con más fuerza, no solo el papel de la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones sino todo lo que conlleva. Actualmente los proyectos e ideas de las personas encargadas del recurso humano son destacadas por los gerentes y apoyadas por éstos.

En la concepción de gestión humana se han venido integrando procesos operativos y administrativos para encausar sus estrategias hacia una cultura organizacional definida y así lograr ser más competitivo.

Dentro de la gestión humana podemos encontrar dos grupos de prácticas: las funcionales, es decir las practicas de administrar el personal y las emergentes que son la consecuencias de del nuevo papel que desempeña el recurso humano dentro de la organización.

El cambio que han tenido las prácticas utilizadas en la gestión humana han impactado dentro de las organizaciones, desde la selección que se ha venido integrando con la

formación y el desarrollo, es decir buscar más allá de la mera capacidad para ocupar un cargo. Las organizaciones actualmente van más allá de la capacitación para ocupar un puesto, es por esto que la formación la toman como parte fundamental dentro de la competitividad.

En cuanto a la evaluación se había convertido en un elemento para evaluar el cumplimiento o para evaluar el desarrollo de un empleado. Dentro de las organizaciones también se han venido desarrollando la concepción de carrera personal, logrando otorgar la posibilidad de mejorar o avanzar profesionalmente dentro de la organización.

Otra de las prácticas dentro de la organización es la compensación, la cual muchas veces conlleva a una baja motivación si su nivel salarial no lo satisface.

Las organizaciones han implementado diversas formas de lograr bienestar en los empleados y así generar compromiso y minimizar la incertidumbre y así lograr un mejor ambiente de trabajo.

Otro concepto importante es la salud ocupacional, no solo por cumplir la ley, las organizaciones la han tomado como medida preventiva. Además de esto las organizaciones se preocupan por crear y mantener un clima organizacional. Esto es muy importante dentro de toda organización, ya que al tener un ambiente adecuado para laborar, los empleados van a ser más productivo, además de tener una cultura organizacional definida. Otro de los aspectos importantes para la construcción de la confianza es la comunicación, una adecuada comunicación ayuda no solo a mantener un clima laboral estable sino a conocer habilidades y compartir conocimientos y retroalimentarlos en los diferentes departamentos.

Actualmente otro tema que se menciona constantemente es el de la responsabilidad social en cuanto a educación, medio ambiente y el de desarrollar buenas prácticas de convivencia y buen manejo de las normas establecidas. Aunque aún existen muchas empresas que no tienen dentro de su plan estratégico contemplado este concepto.

El outplacement está empezando a ser una práctica importante dentro de la gestión humana, ésta surge a partir de transformaciones culturales reconociendo al liderazgo como plataforma del desarrollo y crecimiento organizacional.

Dentro de las estrategias estudiadas encontramos los clústeres que claramente sobresale el liderazgo, los esfuerzos para mejorar las condiciones y así contribuir a una construcción del capital social. Dentro del 70% al cual pertenecen éstas características pertenecen a un

grupo relativamente grande pues las empresas analizadas cuentan con más de 200 empleados, las características sobresalientes en donde la gerencia y en si las empresas están enfatizando sus esfuerzos son la gerencia de la globalización con un 95% aproximadamente, aprendizaje organizacional con un 75% aprox. Y el aspecto con menos desarrollo es el de desarrollo del liderazgo con apenas un 0,5%, el otro 30% de ellas están enfocadas en un 100% al desarrollo de las practicas del desarrollo del liderazgo u con un mínimo de la gerencia de la globalización.

Los principales aportes a la gestión humana son:

- Atracción y retención del talento.
- Preparación para gestionar generaciones muy distintas a las actuales.
- Correcta percepción de los mensajes del entorno para tomar buenas decisiones.
- Salir de la zona cómoda y convertirse en un actor dentro de la organización y parte de su transformación.
- Generación de ventaja competitiva a través de la gente.
- Desarrollo del compromiso hacia la organización.
- Creación de jefes motivadores, comprometidos, que tengan la capacidad de empoderar y acompañar a un grupo de colaboradores.
- Capacidad de formulación y gestión de indicadores en pro de la organización.

Existen aspectos que generan desarrollo humano dentro de las organizaciones como lo son el atraer, conservar y desarrollar mejor calidad del capital humano fundamental para el crecimiento de la empresa, la cultura organizacional juega otro de los papeles fundamentales y están en poder de la empresa generar una buena cultura en donde exista la confianza el compromiso y las ganas de trabajo por parte de los grupos que la conforman, para que el alineamiento estratégico funcione dentro de la organización se deben tener en cuenta los objetivos claros y establecer los procedimientos a seguir con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

La gestión humana tiene como fin la formación de líderes en todos los empleados generando a su vez una correcta articulación de los procesos dentro de la organización, como lo son la comunicación, la solución de problemáticas y la capacidad para encaminar los esfuerzos en el cumplimiento de objetivos de la organización.

Para el logro del compromiso y todos aquellos aspectos que favorecen a la organización es necesario tomar parte de los intereses y el bienestar de los empleados tanto a nivel laboral

como a nivel personal el cual en muchas ocasiones no se tiene en cuenta y por tal razón si un empleado no se encuentra bien a nivel personal afecta de manera negativa su desempeño laboral y por consecuencia la productividad de las organizaciones a las cuales pertenece.

Dentro del estudio realizado se puede visualizar una mayor madurez en cuanto a los directivos del talento humano, ya que el generador o director responsable del desarrollo del talento humano ha tenido una mejor visualización del su rol dentro de la organización por tal razón su especialización sugiere que éste líder esté calificado para generar mejores propuestas dentro de la organización. Gracias a una mejor comunicación con los directivos o la alta gerencia se tienen mayores y mejores decisiones en aspectos que afecten el talento humano dentro de la organización.

Un segundo hallazgo de la investigación se tiene como el reconocimiento dentro de la organización en la importancia del desarrollo del área de talento humano por parte de la alta gerencia pues desarrolla de manera positiva la capacidad organizacional logrando mayores objetivos generales.

Gracias al cambio de concepto dentro de las organizaciones al tomar a los empleados como objeto productivo a tomarlo como valor humano generador de ideas positivas que contribuyen al de desarrollo de las organizaciones, depende de la constancia con que se lleven a cabo prácticas eficaces constantes así mismo dependerá el desarrollo de la organización a través del tiempo.

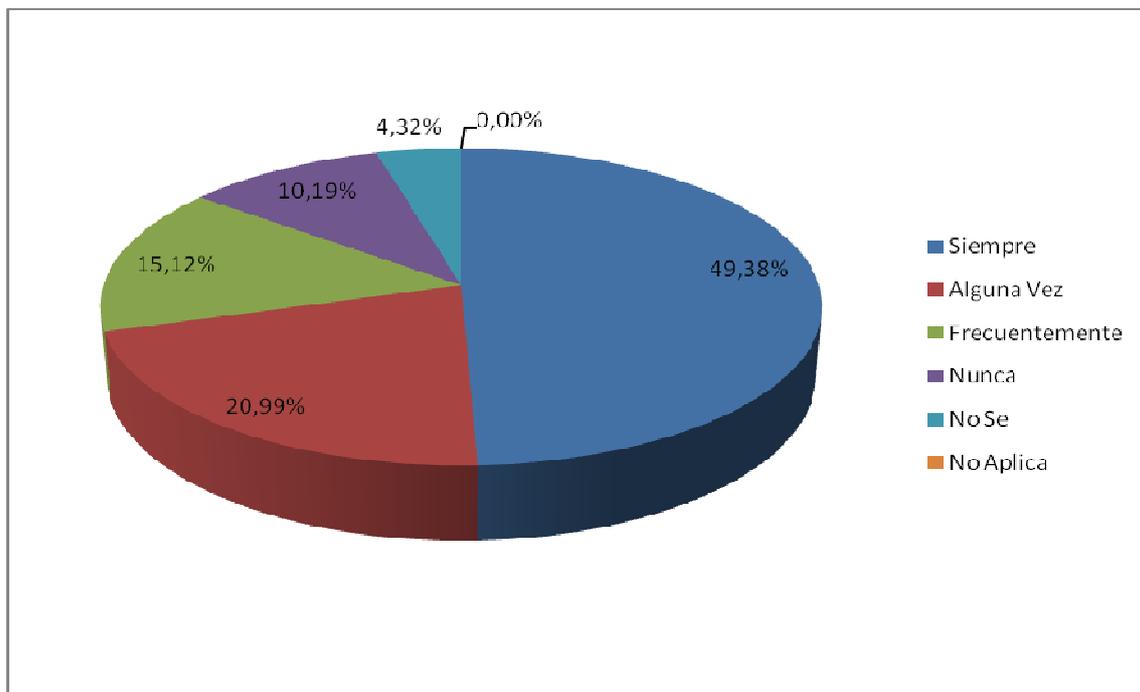
De igual manera dentro del estudio se pudo encontrar falencias en cuanto a la falta de sistemas de medición de la gestión humana a partir de indicadores claramente establecidos por la organización y la poca interacción de los mismos con la plataforma tecnológica.

Las empresas que están consideradas como los mejores sitios para trabajar en nuestro país, tienen un excelente desarrollo de la gestión humana a nivel interno realizando buenas prácticas como lo es el tejido social y todas sus implicaciones tanto dentro o fuera de la organización teniendo de doble vía el compromiso tanto de la empresa para con sus empleados y de sus empleados para con la empresa, teniendo en cuenta todos los aspecto que éste aspecto requiere asegurando que este mensaje sea claro dentro de la organización.

Es de vital importancia la motivación en el aspecto humano, los beneficios y retribuciones por parte de la empresa cuando se cumplen los objetivos, los incentivos etc.

El ser humano hoy en día es el centro de concentración de las empresas pues es el pilar de ellas.

Con fin de dar respuestas a los objetivos planteados, se observa en el análisis de la encuesta aplicada a una muestra de 8 Empresas las cuales ha implementado estrategia de sistemas de Gestión de calidad es decir el antes. **(Ver Anexo 4)**



GRAFICA 1. RESULTADOS ENCUESTA A PRIORI (Autores: Diana Urrego, Carolina Pérez, Liliana Alvarado. 2011)

Se concluye que solo el 48% de las empresas realizan inducción acerca de lo que implicaba la implementación de un sistema de gestión y como impacta ésta a la organización y al personal.

Solo el 39% de las organizaciones propone incentivos para aquellas personas que alcanzan logros y demuestran compromiso con la empresa.

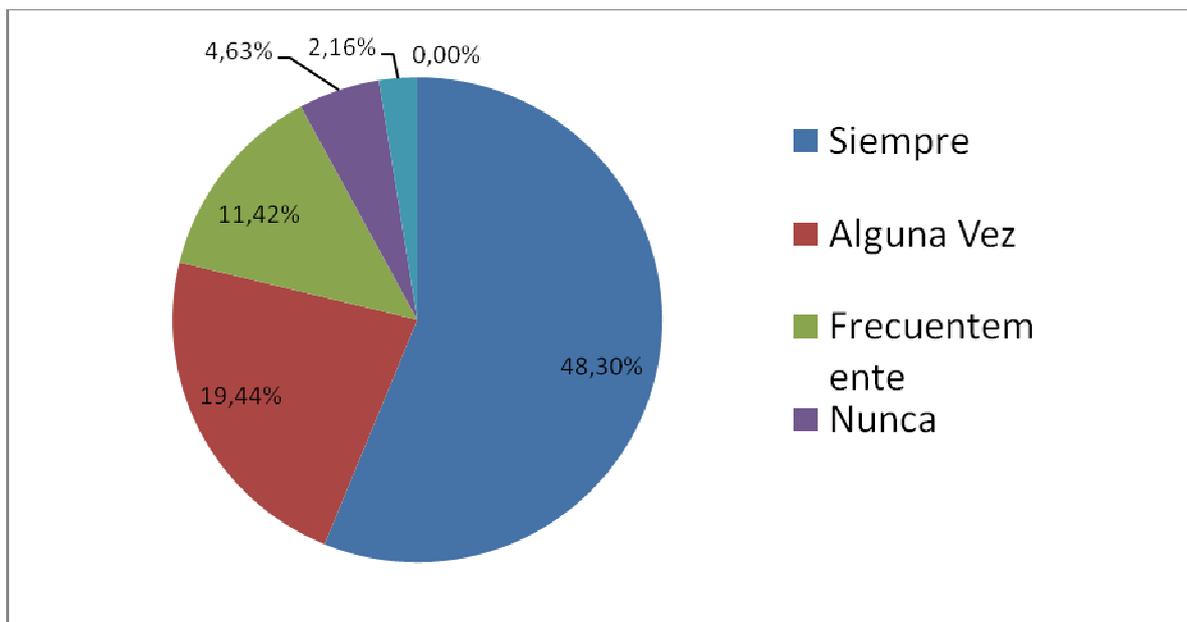
El 54,32% se realizan Planes para el desarrollo del personal (admisiones, Formaciones, Desarrollo, Capacitaciones etc.) para evaluar el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas dentro de la empresa.

El 55% de las organizaciones disponen de una financiación eficiente para apoyar los planes de la organización.

Menos del 50% de las organizaciones que deciden implementar estrategias realizan actividades antes de la implementación con fin de aumentar la motivación individual.

- El 49% de las empresas realizan actividades a priori o antes de la implementación de las estrategias.
- El 20% algunas veces
- 15,12% Frecuentemente
- 10,19 Nunca
- 4,3 No sabe

En el análisis de la encuesta aplicada en organizaciones para identificar las acciones empresariales, durante la aplicación de la estrategia, que mantienen el nivel de compromiso individual. **(Ver Anexo 5).**



GRAFICA 2. RESULTADOS ENCUESTA DURANTE (Autores: Diana Urrego, Carolina Pérez, Liliana Alvarado. 2011)

El 17% de los trabajadores de las empresas Se siente Integrado en la empresa con respecto a compañeros, jefes, funciones, aportes etc.

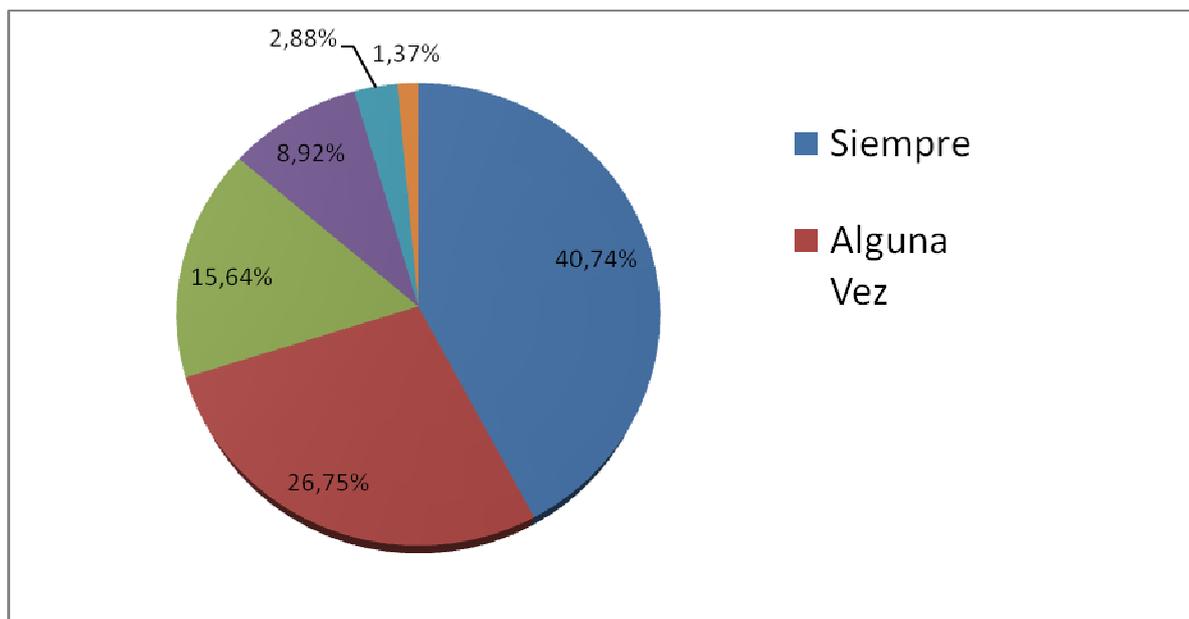
El 49% de los trabajadores realizaron capacitaciones sobre temas y cambios relacionados con el programa implementado

El 58% de La Dirección revisa los planes y procesos periódicamente comparándolos con los resultados y proponiendo acciones de mejora

El 67% de Las capacitaciones fueron importantes y le aportaron tanto al desempeño laboral como personal.

En consecuencia solo el 48% de las empresas durante la implementación de la estrategia realizaron a cabalidad **SIEMPRE** actividades con fin de obtener más compromiso individual.

En el análisis de la encuesta aplicada en organizaciones para identificar las acciones empresariales, a posteriori de la estrategia, que mantienen el nivel de compromiso individual. **(Ver Anexo 6).**



GRAFICA 3. RESULTADOS ENCUESTA DURANTE (Autores: Diana Urrego, Carolina Pérez, Liliana Alvarado. 2011)

Con respecto a los datos obtenidos se observó que:

El 59,26% se encuentra satisfecho en su empresa con respecto a los Cambios generados

El 77% Siente que con su labor le aporta positivamente a la empresa y al Programa de gestión

14,81% dejaría su trabajo si le ofrecieran otro en las mismas condiciones

17,28% se encuentra cansado y estresado como consecuencia de su trabajo, pues consideran que la implementación le ha representado un esfuerzo adicional

El 25,93% Considera que la comunicación es oportuna y completa dentro de la organización.

El 44,44% mide periódicamente la satisfacción del personal, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación formación, reconocimiento.

El 33,33% Se sintió Identificado e incluido con el proceso de gestión que realizó

El 45,68% considera que una vez implementado el sistema de gestión en la empresa, éste ha mejorado notablemente los procesos que cada trabajador realiza.

El 48,15% Considera que los objetivos planeados fueron los alcanzados

Por tanto se concluye que después de la implantación de una estrategia solo el 40,47% **SIEMPRE** realizan actividades con fin de obtener más compromiso individual.

De igual forma se observa que la relación entre el compromiso individual para que la implementación de determinada estrategia funcione de una manera exitosa es directa, es de aclarar que las organizaciones tienen la responsabilidad de generar esta motivación de cada uno de sus trabajadores por medio de otras actividades como capacitación, formación Inducciones, incentivos, acciones de mejoras, remuneración laboral, clima organizacional, Recursos financieros, con el fin de lograr los objetivos del las estrategias que están encaminadas generalmente a lograr la diferenciación y permanencia el mercado.

LISTADO ILUSTRACIONES

ILUSTRACION 1: Hellrieger Don, John W. Slocum (19968. "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pp 478.

ILUSTRACION 2: Orientación filosófica y psicológica. (A.Gallegos, 2008)

ILUSTRACION 3: Necesidades básicas de Maslow. (Corona, 2007)

ILUSTRACION 4:Schein. Pg. 267-268. Condensado y adaptación del cuadro 5 "Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio.

ILUSTRACION 5: Las bases de una fuerza laboral comprometida:

LISTADO ANEXOS

ANEXO 1: Formulario de calificación del compromiso

ANEXO 2: Escala de calificación: Nivel de compromiso de la fuerza laboral

ANEXO 3: Pautas para el puntaje del compromiso del empleado

ANEXO 4: Formato de encuesta

ANEXO 5: Encuesta a priori

ANEXO 6: Encuesta durante

ANEXO 7: Encuesta a posteriori

ANEXO 8: Encuesta Tabulada

LISTADO GRÁFICAS

GRÁFICA 1: Resultados Encuesta a priori

GRÁFICA 2: Resultados Encuesta durante

GRÁFICA 3: Resultados Encuesta a posteriori

15. REFERENCIAS

- A.Gallegos, M. (2008). Motivacion y satisfaccion de los trabajadores y su influencia en la creacion de valor economico en la empresa. *Revista de Admionistracion publica*.
- Barbeito, A. M. (2000). *www.inespo.com*. Recuperado el 18 de febrero de 2011, de *www.inespo.com*.
- Contreras, J. (4 de Noviembre de 2009). *www.josecontreras.net*. Recuperado el 14 de Marzo de 2011, de *www.josecontreras.net*.
- Corona, F. g. (24 de Febrero de 2007). *www.eumed.net*. Recuperado el 28 de Febrero de 2011, de *www.eumed.net*.
- Chica, (2008). Cultura organizacional recuperado 04 de Junio 2011. Recuperado en http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional
- Etkin y Schvarstein (1992). Cultura organizacional recuperado 04 de Junio 2011. Recuperado en http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional
- Frederic Martrat Sanfeliu. (2 de febrero de 2006). *equipoytalento.com*. Recuperado el 8 de Marzo de 2011, de *equipoytalento.com*.
- Guerra, I. R. (28 de Febrero de 2004). *www.uned.ac.cr*. Recuperado el 13 de Marzo de 2011, de *www.uned.ac.cr*.
- Hernandez, C. (1999). Investigacion en Administracion America Latina. En C. Hernandez, *Investigacion en Administracion America Latina* (pág. 183).
- I.R., G. (28 de Febrero de 2004). *www.uned.ac.cr*. Recuperado el 2 de 03 de 2011, de *www.uned.ac.cr*.
- Kunda, G. (2006). Engeneering culture. En G. Kunda, *Engeneering culture* (pág. 279).
- Koonz. (1988). Koons. En Koons. Mexico.
- Martinez, M. d. (s.f.). la gestion empresarial:equilibrando objetivos y valores. En M. d. Martinez, *la gestion empresarial:equilibrando objetivos y valores* (págs. 42-60). mexico: Diaz de Santos ediciones.
- Mendez, C. E. (2005). Clima organizacional en Colombia. En C. E. Mendez, *Clima organizacional en Colombia* (págs. 30-100). Bogotá: Ed.Norma.
- Ruben, E. N. (2007). Clima y compromiso organizacional. En E. N. Ruben, *Clima y compromiso organizacional* (pág. 18).
- Sanchez, P. F. El compromiso de los empleados y el desempeño organizacional: ¿cómo saber si sus empleados están comprometidos? (15 de Abril de 2010).

www.shrm.org/español. Recuperado el 15 de Marzo de 2011, de www.shrm.org/español.

Salom, g. D. (2011). Incentivos laborales: Compromiso empresarial. *Inter-forum*, 8.

Schein (1988). Cultura organizacional recuperado 04 de Junio 2011. Recuperado en http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

SHT. (3 de Marzo de 2007). www.sht.org.co. Recuperado el 8 de Marzo de 2011, de www.sht.org.co.

Slocum, H. (1998). Administracion septima edicion. En J. W. Slocum, Administracion septima edicion (pág. 478). Mexico: TRhomson editores.

Toca, (2005). Cultura organizacional recuperado 04 de Junio 2011. Recuperado en http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

Ventocilla, E. (1992). www.dkvgroup.com. Recuperado el 18 de febrero de 2011, de www.dkvgroup.com.

www.ilustrados.com. (2010). Recuperado el 18 de febrero de 2011, de www.ilustrados.com.

16. ANEXOS

ANEXO 1 Encuesta Organizacional

Nombre de la empresa		Fecha					
Favor responder el siguiente cuestionario marcando con una X según corresponda su valoración, y siguiendo el esquema a continuación presentado.							
1	Siempre	4	Nunca				
2	Alguna Vez	5	No Se				
3	recientemente	6	No Aplica				
Sistema de Gestión Implementada							
Nº	Pregunta	Siempre	Alguna Vez	Frecuentemente	Nunca	No Se	No Aplica
Antes							
1	¿Se realizó una inducción acerca de lo que implicaba la implementación de un sistema de gestión y como impacta ésta a la organización y al personal?						
2	Proponer la Dirección incentivos para aquellas personas que alcanzan logros y demuestran compromiso con la empresa						
3	¿Se realizan Planes para el desarrollo del personal (admisiones, Formaciones, Desarrollo, Capacitaciones etc) en donde se planeó evaluar el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas dentro de la empresa?						
4	¿Se dispone de una financiación eficiente para apoyar los planes de la organización?						
Durante							
5	¿Se siente Integrado en la empresa con respecto a compañeros, jefes, funciones, aportes etc?						
6	¿Durante la implementación del programa de gestión se realizaron capacitaciones sobre temas y cambios relacionados con el programa implementado?						
7	¿La Dirección revisa los planes y procesos periódicamente comparándolos con los resultados y proponiendo acciones?						
8	¿Las capacitaciones fueron importantes y le aportaron tanto para su desempeño laboral como personal?						
Después							
9	¿Se encuentra satisfecho en su empresa con respecto a los Cambios generados?						
#	¿Siente que con su labor le aporta positivamente a la empresa y al Programa de gestión?						
#	¿Si le ofrecieran otro trabajo en igualdad de condiciones, dejaría la empresa debido a los cambios que ésta ha						
#	¿Al terminar la jornada de trabajo se encuentra cansado y estresado como consecuencia de su trabajo, pues usted considera que la implementación le ha representado un esfuerzo adicional?						
#	¿Considera que la comunicación es oportuna y completa dentro de la organización?						
#	¿Se mide periódicamente la satisfacción del personal, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc?						
#	¿Se sintió Identificado e incluido con el proceso de gestión que realizó?						
#	¿Una vez implementado el sistema de gestión en la empresa, éste ha mejorado notablemente los procesos a los que						
#	¿Considera que los objetivos planeados fueron los alcanzados?						
#	En caso de ser negativa la respuesta de la pregunta anterior, ¿Cuál fue el motivo según su opinión?. para esto clasifique de Menor a Mayor importancia, donde 1 es Menor y						
	Falta de Compromiso de los ejecutantes (responsables de implementar el sistema de gestión)	1	2	3	4	5	
	Falta de compromiso Fiananciero (falta de inversión de dinero)						
	Falta de compromiso de los directivos (jefes)						
	Falta de compromiso de los Operarios (empleados)						
	Falta de compromiso de los Proveedores						
	Falta de divulgación (información)						

**ANEXO 2
ENCUESTA A PRIORI**

Pregunta	Siempre	Alguna Vez	Frecuente mente	Nunca	No Se	No Aplica
Antes						
¿Se realizó una inducción acerca de lo que implicaba la implementación de un sistema de gestión y como impacta ésta a la organización y al personal?	48,15%	24,69%	12,35%	8,64%	6,17%	0,00%
Propone la Dirección incentivos para aquellas personas que alcanzan logros y demuestran compromiso con la empresa	39,51%	27,16%	12,35%	18,52%	2,47%	0,00%
¿Se realizan Planes para el desarrollo del personal (admisiones, Formaciones, Desarrollo, Capacitaciones etc) en donde se planeó evaluar el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas dentro de la empresa?	54,32%	14,81%	23,46%	7,41%	0,00%	0,00%
¿Se dispone de una financiación eficiente para apoyar los planes de la organización?	55,56%	17,28%	12,35%	6,17%	8,64%	0,00%
PROMEDIO	49,38%	20,99%	15,12%	10,19%	4,32%	0,00%

ANEXO 3						
GRAFICA 1. RESULTADOS ENCUESTA DURANTE						
Pregunta	Siempre	Alguna Vez	Frecuente mente	Nunca	No Se	No Aplica
Durante						
¿Se siente Integrado en la empresa con respecto a compañeros, jefes, funciones, aportes etc?	17,90%	12,35%	11,11%	2,47%	0,00%	0,00%
¿Durante la implementacion del programa de gestión se realizaron capacitaciones sobre temas y cambios relacionados con el programa implementado?	49,38%	23,46%	14,81%	8,64%	3,70%	0,00%
¿La Dirección revisa los planes y procesos periodicamente comparándolos con los resultados y proponiendo acciones de mejora?	58,02%	22,22%	14,81%	3,70%	1,23%	0,00%
¿Las capacitaciones fueron importantes y le aportaron tanto para su desempeño laboral como personal?	67,90%	19,75%	4,94%	3,70%	3,70%	0,00%
PROMEDIO	48,30%	19,44%	11,42%	4,63%	2,16%	0,00%

ANEXO 4 . ENCUESTA A POSTERIORI						
Pregunta	Siempre	Alguna Vez	Frecuentem ente	Nunca	No Se	No Aplica
Después						
¿Se encuentra satisfecho en su empresa con respecto a los Cambios generados?	59,26%	24,69%	12,35%	3,70%	0,00%	0,00%
¿Siente que con su labor le aporta positivamente a la empresa y al Programa de gestión?	77,78%	9,88%	7,41%	0,00%	0,00%	0,00%
¿Si le ofrecieran otro trabajo en igualdad de condiciones, dejaría la empresa debido a los cambios que ésta ha implementado?	14,81%	14,81%	49,38%	11,11%	8,64%	1,23%
¿Al terminar la jornada de trabajo se encuentra cansado y estresado como consecuencia de su trabajo, pues usted considera que la implementación le ha representado un esfuerzo adicional?	17,28%	49,38%	2,47%	9,88%	3,70%	4,94%
¿Considera que la comunicación es oportuna y completa dentro de la organización?	25,93%	46,91%	13,58%	13,58%	0,00%	0,00%
¿Se mide periódicamente la satisfacción del personal, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación formación, reconocimiento, etc?	44,44%	25,93%	11,11%	18,52%	0,00%	0,00%
¿Se sintió Identificado e incluido con el proceso de gestión que realizó?	33,33%	20,99%	23,46%	6,17%	0,00%	0,00%
¿Una vez implementado el sistema de gestión en la empresa, éste ha mejorado notablemente los procesos a los que ud. pertenece?	45,68%	20,99%	11,11%	6,17%	9,88%	6,17%
¿Considera que los objetivos planeados fueron los alcanzados?	48,15%	27,16%	9,88%	11,11%	3,70%	0,00%
PROMEDIO	40,74%	26,75%	15,64%	8,92%	2,88%	1,37%

Evaluación del compromiso del empleado como factor esencial en el cumplimiento de la Estrategia de las PYMES en la UPZ San Cristóbal, localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá

ANEXO 5 Encuesta Organizacional

Nombre de la empresa		Fecha						
Favor responder el siguiente cuestionario marcando con una X según corresponda su valoración, y siguiendo el esquema a continuación presentado.								
	1	Siempre	4					
	2	Alguna Vez	5					
	3	Frecuentemente	6					
			No Aplica					
Sistema de Gestión Implementada por la Empresa:								
No	Pregunta	Siempre	Alguna Vez	Frecuente	Nunca	No Se	No Aplica	
Antes								
1	¿Se realizó una inducción acerca de lo que implicaba la implementación de un sistema de gestión y como impacta ésta a la organización y al personal?	48,15%	24,69%	12,35%	8,64%	6,17%	0,00%	100,00%
2	Propone la Dirección incentivos para aquellas personas que alcanzan logros y demuestran compromiso con la empresa	39,51%	27,16%	12,35%	18,52%	2,47%	0,00%	100,00%
3	¿Se realizan Planes para el desarrollo del personal (admisiones, Formaciones, Desarrollo, Capacitaciones etc) en donde se planeó evaluar el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas dentro de la empresa?	54,32%	14,81%	23,46%	7,41%	0,00%	0,00%	100,00%
4	¿Se dispone de una financiación eficiente para apoyar los planes de la organización?	55,56%	17,28%	12,35%	6,17%	8,64%	0,00%	100,00%
PROMEDIO		49,38%	20,99%	15,12%	10,19%	4,32%	0,00%	
Durante								
5	¿Se siente Integrado en la empresa con respecto a compañeros, jefes, funciones, aportes etc?	17,90%	12,35%	11,11%	2,47%	0,00%	0,00%	
6	¿Durante la implementación del programa de gestión se realizaron capacitaciones sobre temas y cambios relacionados con el programa implementado?	49,38%	23,46%	14,81%	8,64%	3,70%	0,00%	100,00%
7	¿La Dirección revisa los planes y procesos periódicamente comparándolos con los resultados y proponiendo acciones de mejora?	58,02%	22,22%	14,81%	3,70%	1,23%	0,00%	100,00%
8	¿Las capacitaciones fueron importantes y le aportaron tanto para su desempeño laboral como personal?	67,90%	19,75%	4,94%	3,70%	3,70%	0,00%	100,00%
PROMEDIO		48,30%	19,44%	11,42%	4,63%	2,16%	0,00%	
Después								
9	¿Se encuentra satisfecho en su empresa con respecto a los Cambios generados?	59,26%	24,69%	12,35%	3,70%	0,00%	0,00%	100,00%
10	¿Siente que con su labor le aporta positivamente a la empresa y al Programa de gestión?	77,78%	9,88%	7,41%	0,00%	0,00%	0,00%	
11	¿Si le ofrecieran otro trabajo en igualdad de condiciones, dejaría la empresa debido a los cambios que ésta ha implementado?	14,81%	14,81%	49,38%	11,11%	8,64%	1,23%	100,00%
12	¿Al terminar la jornada de trabajo se encuentra cansado y estresado como consecuencia de su trabajo, pues usted considera que la implementación le ha representado un esfuerzo adicional?	17,28%	49,38%	2,47%	9,88%	3,70%	4,94%	87,65%
13	¿Considera que la comunicación es oportuna y completa dentro de la organización?	25,93%	46,91%	13,58%	13,58%	0,00%	0,00%	100,00%
14	¿Se mide periódicamente la satisfacción del personal, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación formación, reconocimiento, etc?	44,44%	25,93%	11,11%	18,52%	0,00%	0,00%	100,00%
15	¿Se sintió Identificado e incluido con el proceso de gestión que realizó?	33,33%	20,99%	23,46%	6,17%	0,00%	0,00%	83,95%
16	¿Una vez implementado el sistema de gestión en la empresa, éste ha mejorado notablemente los procesos a los que ud. pertenece?	45,68%	20,99%	11,11%	6,17%	9,88%	6,17%	100,00%
17	¿Considera que los objetivos planeados fueron los alcanzados?	48,15%	27,16%	9,88%	11,11%	3,70%	0,00%	100,00%
PROMEDIO		40,74%	26,75%	15,64%	8,92%	2,88%	1,37%	
18	En caso de ser negativa la respuesta de la pregunta anterior, ¿Cuál fue el motivo según su opinión?. para esto clasifique de Menor a Mayor importancia, donde 1 es Menor y 5 es mayor							
	Falta de Compromiso de los ejecutantes (responsables de implementar el sistema de gestión)	1	2	3	4	5		
	Falta de compromiso Fiananciero (falta de inversión de dinero)							
	Falta de compromiso de los directivos (jefes)							
	Falta de compromiso de los Operarios (empleados)							
	Falta de compromiso de los Proveedores							
	Falta de divulgación (información)							

Evaluación del compromiso del empleado como factor esencial en el cumplimiento de la Estrategia de las PYMES en la UPZ San Cristóbal, localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá

	Siempre	Alguna Vez	Frecuente mente	Nunca	No Se	No Aplica
Promedio Antes	49,38%	20,99%	15,12%	10,19%	4,32%	0,00%
Promedio Durante	48,30%	19,44%	11,42%	4,63%	2,16%	0,00%
Promedio Despues	40,74%	26,75%	15,64%	8,92%	2,88%	1,37%

