

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA INDUFRIAL S.A.**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título  
de Psicóloga**

**Director  
JUANY RAMIREZ  
Psicóloga**

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2002**

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA INDUFRIAL S.A.**

**GLORIA PIZZA BARRIOS  
VANESSA TIRADO LONDOÑO**

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
AREA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2002**

## **ARTICULO 105**

“ La Institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización”.

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Cartagena de Indias, 2001**

## DEDICATORIA

A mis padres por la vida

A mis hermanos por su tolerancia

A mi compañera de Tesis por su confianza

*Vanessa Tirado*

## DEDICATORIA

Especialmente dedico este trabajo a mi Dios Todo Poderoso, por ser fuerza viva que guía e impulsa mi vida.

A mi Madre, por haberme dejado el apoyo y la perseverancia.

A mi hermana Rosario por ayudarme de una u otra forma, por alentarme a seguir. Gracias por ser una gran hermana.

A mi marido, por ser signo de amor, esfuerzo y comprensión.

A esos seres pequeñitos que son su ternura y travesuras me inspiran a seguir adelante. Gracias hijos.

A mi sobrinita Daniella por ser amor y ternura

Y de todo corazón dedico este Proyecto a mis Compañeros que estuvieron conmigo en esta incesante lucha, por esperarnos, pero muy especialmente a mi compañera de fórmula Vanessa, por compartir estos momentos juntas y a todas las personas que me ayudaron y que contribuyeron a mi carrera.

Gracias

***Gloria Pizza***

## **AGRADECIMIENTOS**

**GLORIA Y VANESSA**, expresan sus agradecimientos a:

A la Empresa **INDUFRIAL S.A.**, por brindarnos su colaboración para la realización de este estudio.

A la Doctora **JUANY RAMIREZ REYES**, por ser nuestra Asesora en la realización de este proyecto, por habernos orientado con dedicación y responsabilidad, y compartir su conocimiento con nosotras.

A **CARMENZA ALVARADO MATALLANA**, por el tiempo dedicado en la transcripción de este trabajo y su valiosa colaboración.

A la **CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR** (CUTB), por brindarnos la posibilidad de realizar esta meta.

A todos los profesores, por sus conocimientos y colaboración brindada.

Especialmente: **Marta Carvajal Herrera**  
**Betty Alvarez**  
**Isis González**

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Número de empleados por Areas	59
Tabla 2 Proyecto del Clima Organizacional por Sexo	64
Tabla 3 Percepción del Cima Organizacional por Edades	67
Tabla 4 Percepción del Clima Organizacional por Areas	69
Tabla 5 Percepción del Clima Organizacional según tipo de Contrato	73
Tabla 6 Percepción del Clima Organizacional por Antigüedad	77
Tabla 7 Puntaje por Factores	77
Tabla 8 Media de Factores por Areas	101

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<u>Figura 1</u> Media de Factores por Sexo	63
<u>Figura 2</u> Media de Factores según Tipo de Contrato	73
<u>Figura 3</u> Media de Factores según Criterio de Calificación	78
<u>Figura 4</u> Media de Factores de la Gerencia Administrativa	92
<u>Figura 5</u> Media de Factores de la Gerencia de Materiales	94
<u>Figura 6</u> Media de Factores de la Gerencia de Producción	96
<u>Figura 7</u> Media de Factores de la Gerencia de Ventas	98
<u>Figura 8</u> Media de Factores de la Gerencia de la Planta de Producción	100
<u>Figura 9</u> Media de Factores de Instrumento Tecla del Clima Organizacional.	101

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
<u>Gráfica 1</u> Distribución del puntaje total del Clima Organizacional	61
<u>Gráfica 2</u> Distribución del puntaje total por Sexo	63
<u>Gráfica 3</u> Distribución del puntaje total por Edad	66
<u>Gráfica 4</u> Distribución del puntaje total por Areas	69
<u>Gráfica 5</u> Distribución del puntaje total según tipo de contrato	72
<u>Gráfica 6</u> Distribución del puntaje total por Antigüedad	76
<u>Gráfica 7</u> Puntuación del Factor Calor y Apoyo	79
<u>Gráfica 8</u> Puntuación del Factor Conformidad	81
<u>Gráfica 9</u> Puntuación del Factor Normas de Excelencia	83
<u>Gráfica 10</u> Puntuación del Factor Claridad Organizacional	84
<u>Gráfica 11</u> Puntuación del factor Recompensa	86

<u>Gráfica 12</u> Puntuación del Factor Responsabilidad	87
<u>Gráfica 13</u> Puntuación del Factor Salario	89
<u>Gráfica 14</u> Puntuación del Factor Seguridad	90
<u>Gráfica 15</u> Media de Factores de la Gerencia Administrativa	91
<u>Gráfica 16</u> Media de Factores de la Gerencia de Materiales	93
<u>Gráfica 17</u> Media de Factores de la Gerencia de Producción	95
<u>Gráfica 18</u> Media de Factores de la Gerencia de Ventas	97
<u>Gráfica 19</u> Media de Factores de la Planta de Producción	99

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág,</b>
RESUMEN . . . . .	1
INTRODUCCION . . . . .	2
Objetivo General . . . . .	31
Objetivos Específicos. . . . .	31
Control de Variables. . . . .	32
Definición de las Variables de Estudio. . . . .	33
METODO . . . . .	34
Diseño . . . . .	34
Participantes . . . . .	34
Instrumento. . . . .	35
Validez . . . . .	37
Confiabilidad. . . . .	37
Procedimiento. . . . .	54
Análisis Estadístico. . . . .	56
RESULTADOS Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL . . . . .	57
RESULTADOS GENERALES. . . . .	60
Sexo . . . . .	61
Edad . . . . .	64
Areas . . . . .	67

Tipo de Contrato . . . . .	71
Antigüedad. . . . .	74
ANALISIS DE RESULTADOS POR FACTORES. . . . .	77
Factor Calor y Apoyo. . . . .	78
Factor Conformidad . . . . .	79
Factor Normas de Excelencia. . . . .	81
Factor Claridad Organizacional. . . . .	83
Factor Recompensa. . . . .	84
Factor Responsabilidad. . . . .	86
Factor Salario. . . . .	88
Factor Seguridad . . . . .	89
ANALISIS GENERAL DE FACTORES VS. AREAS . . . . .	91
DIAGNOSTICO . . . . .	102
RECOMENDACIONES . . . . .	103
DISCUSION. . . . .	109
CONCLUSIONES. . . . .	111
REFERENCIAS . . . . .	116

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR**

Octubre 16 de 2001

Señores  
COMITÉ DE EVALUACION  
COPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
Ciudad

Cordial saludo:

Por medio de la presente nos permitimos informarle que GLORIA PIZZA BARRIOS, Código 0113854 y VANESSA TIRADO LONDOÑO, Código 0113861, son las autoras del Proyecto Final titulado "ESTUDIO DESCRIPTIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INDUFRIAL S.A.".

Atentamente,

GLORIA PIZZA BARRIOS

VANESSA TIRADO LONDOÑO

CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR

Octubre 16 de 2001

Señores  
COMITÉ DE EVALUACION  
COPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
Ciudad

Cordial saludo:

Por medio de la presente nos permitimos informarle que soy la Asesora del Proyecto final titulado "ESTUDIO DESCRIPTIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAL S.A.", que tiene como autores a GLORIA PIZZA BARRIOS Y VANESSA TIRADO LONDOÑO.

Atentamente,

JUANI RAMIREZ REYES  
Psicóloga Especialista en Administración de Recursos Humanos  
Universidad del Norte – Barranquilla  
Codirectora del C.A.C. Centro de Asesoría y Consultoría – Barranquilla  
Coordinadora del Area de Desarrollo Organizacional del mismo  
Centro.

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DEL TECLA

Este cuestionario ha sido diseñado para estudiar las características del CLIMA laboral de la organización.

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo:

\_\_\_\_\_

Area:

\_\_\_\_\_

Tipo

de

Contrato:

\_\_\_\_\_

Antigüedad

en

la

empresa:

\_\_\_\_\_

Al responder las preguntas tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. CONSIDERE SU CASO Y EL DE SU GRUPO DE TRABAJO.

2. CUANDO LA FRASE SE REFIERA EXPLICITAMENTE A LA “ORGANIZACIÓN” O A LA “EMPRESA”, RESPONDA CON BASE A SU PERCEPCION.
3. LEA CUIDADOSAMENTE CADA FRASE Y DECIDA SI SE APLICA O NO A SU TRABAJO.
4. SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA COLOQUE UN “X” EN LA LETRA “V”
5. SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA COLOQUE UNA “X” EN LA LETRA “F”
6. EN CASO DE CAMBIAR DE RESPUESTA, ENCIERRE EN UN CIRCULO LA OPCION EQUIVOCADA Y MARQUE NUEVAMENTE LA RESPUESTA DESEADA.

Recuerde que esto es una prueba, por lo tanto no existen respuestas correctas e incorrectas. Lo importante es la primera impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad de cada frase a la situación de su grupo de trabajo.

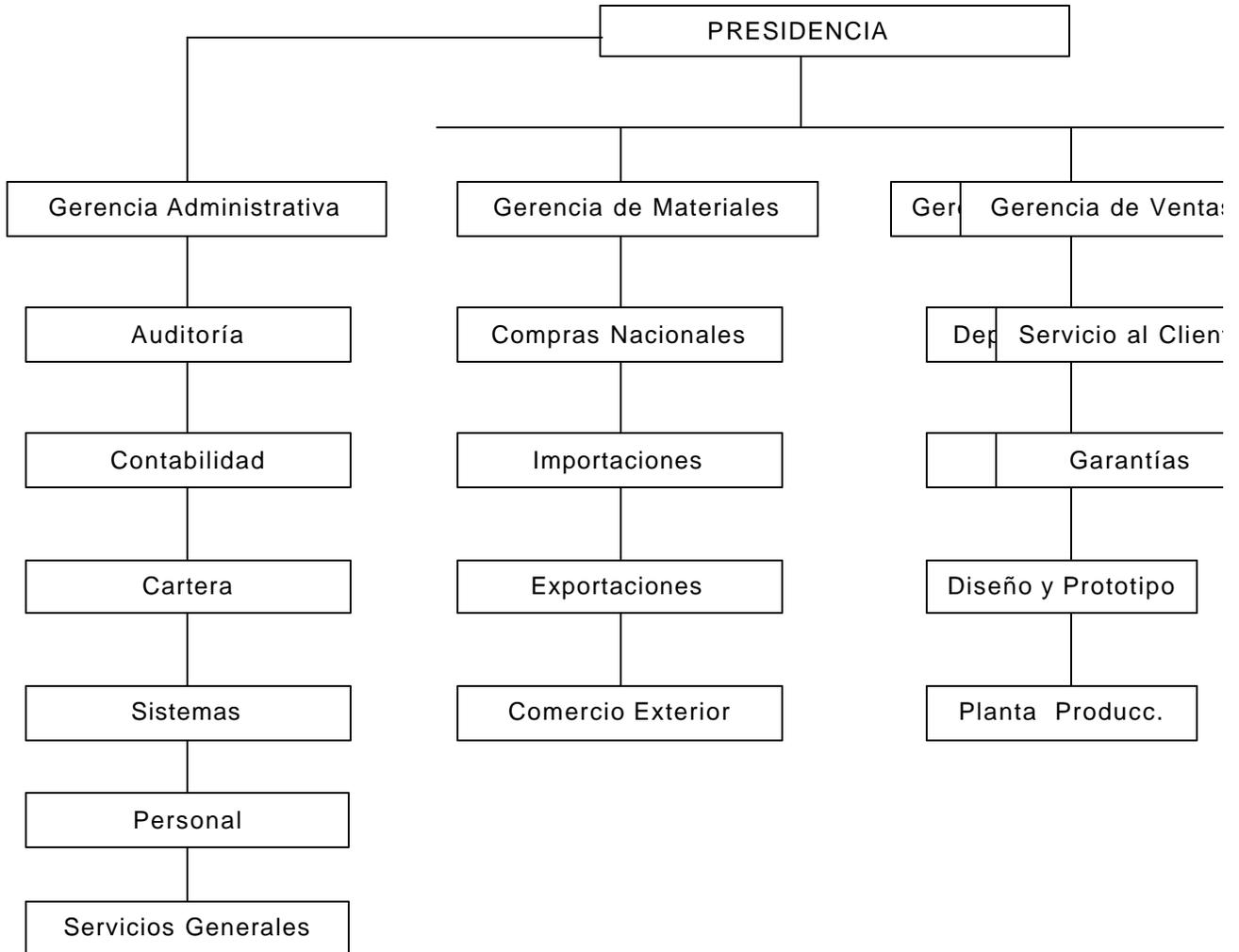
Usted dispondrá de aproximadamente treinta (30) minutos para contestar este cuestionario.

Le agradecemos de antemano su colaboración al responder este cuestionario, con el cual se pretende contribuir al mejoramiento de su organización.



## ANEXO 1

### ORGANIGRAMA INDUFRIAL S.A.



## RESUMEN

En el presente anteproyecto que lleva por título **ESTUDIO DESCRIPTIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INDUFRIAL S.A.**, se realizará una descripción detallada de los fundamentos teóricos de la Investigación o Marco Conceptual de la misma, de igual forma se realiza una definición conceptual y/o operacional de la variable objeto de estudio, así como de sus características; También se realiza una descripción de los procedimientos metodológicos y del tratamiento estadístico que recibirán los datos de esta investigación.

Para la realización de este anteproyecto se hizo la revisión de la literatura existente y a disposición, estableciendo los temas más importantes y relacionados con el título de la investigación, de esta forma se plantean las diferentes definiciones de Clima Organizacional, las Dimensiones, Características, Elementos, Cultura Organizacional, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Motivación y Desempeño Laboral en las Organizaciones, etc. Posteriormente se plantea la pregunta de Investigación y los Objetivos que serán la guía de la Investigación, se realizó la definición conceptual y operacional de la variable objeto de estudio, que es Clima Organizacional; también se estableció, el diseño a utilizar, los participantes, el instrumento y el procedimiento a seguir.

## **ESTUDIO DESCRIPTIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL.**

Concebir la conceptualización del Clima Organizacional como un entorno psicológico, construido por las percepciones de los individuos que la conforman, permite dar un paso importante para la formulación de un constructo tan complejo y de puntual referencia para la ciencia del comportamiento humano. La clarificación del concepto Clima Organizacional presenta un panorama crudo y desalentador, así lo plantea Payne (1990), no hay un consenso establecido ni una línea actual, que se pueda considerar exclusivamente como el más viable para el estudio del clima; sin embargo, se han venido construyendo aproximaciones metodológicas a través de la historia de la Psicología de las organizaciones que permiten presentar una visión particular al respecto de este constructo.

El Clima se ha manejado desde diferentes posturas, muchas no son lo suficientemente explicativas. La poca formulación formal y el aumento de malos entendidos acerca de la operacionalización hace muchas veces que no se tenga claridad y especificación en términos de, por ejemplo, clima, cultura y satisfacción. A pesar de ello, el concepto de clima no es tan ambiguo, la mayoría de las posiciones teóricas lo describen como un concepto que relaciona las características de la organización o algunos de sus componentes, que es descriptivo más que afectivo, que se crea a partir

de la dinámica organizacional, que está más enfocado a las variables procesales más que estructurales, que es un mediador o catalizador. Schneider y Hall (1975), Payne R. L. Fineman, S. Y Wall, R.D. (1976), Owens (1981).

Para poder entender la relevancia de este constructo es importante entender el papel que presenta el clima en los procesos de cambio, y como poder conocer la opción mediadora y de influencia hacia la satisfacción, la realización del rol y los niveles comunicacionales. El clima es un concepto perceptivo esencialmente, que trasciende lo individual y se nutre de las interacciones de los individuos y la organización. La opción correcta de su estudio está en plantear una unidad de análisis coherente con la aproximación de abordaje teórico del clima.

De acuerdo a lo anterior, se puede conceptualizar el Clima Organizacional como: Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en el que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas relaciones formales que afectan dicho trabajo. (Heller 1998).

Para Litwin y Stinger (1997) el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de Clima Organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencias sobre la organización, en aspectos tales como la productividad, satisfacción y rotación.

En suma, el Clima Organizacional es un sistema abierto, dinámico y altamente complejo en el que convergen múltiples variables cuya relación

originan conductas o comportamientos específicos que tipifican a las organizaciones.

Para comprender mejor el contexto organizacional, es necesario hacer una descripción detallada de cada uno de sus componentes y la forma como estas se relacionan para dar sentido al comportamiento organizacional.

Siguiendo los lineamientos anteriores, Goncalves (1997) resalta los siguientes elementos del clima: a) El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral; b) El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; c) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra, de una sesión de trabajo a otra; e) El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Otro aspecto de gran importancia dentro de cualquier estudio de Clima Organizacional son sus dimensiones, las cuales hacen alusión a factores o variables del contexto laboral que de una u otra forma se reflejan en la vida organizacional y que Litwin y Stinger (1997) las definen en:

1. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. **Responsabilidad** (Empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización, acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa**: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío**: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones**: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación**: Es el sentimiento de los miembros de la empresa, sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares**: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. **Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

De acuerdo a un artículo de la Revista Psicosocial, escrito por Cabrerías, D. (1999) el Clima Organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El Sistema Organizacional, como sistema de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. A pesar de la globalidad del concepto de Clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la Organización como un sistema abierto, el Clima de una Organización, es entendido habitualmente como medio Interno, vale decir, que en él se pone atención a variables y factores internos de la Organización y no a factores del entorno, en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar de que el estudio de clima se encuentra enfocado a la comprensión de las variables internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización. La aproximación a esta variable es a través de las percepciones que los individuos tienen de ella, (Rodríguez, 1999).

De acuerdo a lo anterior, las variables a considerar en el concepto de Clima son:

1. **Variables del ambiente físico;** tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, Etc.
2. **Variables estructurales,** tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
3. **Variables del ambiente social;** tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
4. **Variables personales;** tales como aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas, etc.
5. **Variables propias del comportamiento organizacional;** tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Todas estas variables configuran el Clima de una Organización a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El Clima Organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción o influencia en el comportamiento de quienes lo integran. En suma, es la expresión de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresado en término de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apertura, apoyo entre otras, (Walter S. ET, al, 1999).

Por otra parte, desde que este tema despertara el interés de los estudiosos se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional entre otros. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo, destacándose un aspecto de gran relevancia dentro de estudios y que se refiere de manera específica a la Cultura Organizacional, la cual es originada por el conjunto de factores que la integran.

La Cultura es un elemento que constituye el Clima Organizacional; si se tiene en cuenta que la Cultura Organizacional ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes de la organización, que originan los valores y creencias compartidas y su efecto sobre el comportamiento susceptible a la medición, en consecuencia puede decirse que la cultura y el clima organizacional comparten elementos que los caracterizan (Morgan y Hursh, citado por Glenon, 1999).

El concepto de Cultura en términos genéricos es: La suma de todos los factores, el comportamiento, las instituciones y los conceptos mentales transmitidos por aprendizaje entre los miembros de una sociedad, siendo un término aplicado a la condición humana que lo distingue de los demás seres vivos (Cardona, citado por Zambrano y Acosta, 1999).

Ahora bien, se manifiesta en una variedad de formas, de acuerdo con las respuestas adaptativas desarrolladas por diferentes sociedades en diferentes medios y ambientes, dando lugar a lo que se denomina diversidad cultural, así los elementos propios de una cultura organizacional

diferenciables de los de otra sociedad, es decir, las formas que adopta la cultura características de esa sociedad, conforman un conjunto identificable que permite hablar de una cultura particular. Por eso se puede hablar de la Cultura Inca, Japonesa o Latina, (Cardona, citado por Zambrano y Acosta, 1999).

El supuesto de las ciencias sociales y de la administración moderna, es que las organizaciones pueden ser consideradas como sociedades particulares enmarcadas dentro de una cultura mayor que las influencias, que poseen una dinámica cultural propias como poseedoras de sus propios sistemas tecnoeconómicos, sistemas de organización, sistemas sociopolíticos y sistemas de creencias y valores de representación de su propia autonomía.

Cardona, citado por Zambrano y Acosta (1999), define este conjunto de sistemas que identifican a la organización en términos de cultura organizacional, haciendo referencia a las formas características que adopta la organización para enfrentar y resolver todos sus problemas básicos y que han sido el resultado de un proceso de aprendizaje adaptativo en el tiempo y que tiende a transmitirse en la interacción sostenida entre sus miembros.

Aguado (1999), afirma que esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales incluyendo el diseño y el estilo administrativo transmiten valores y filosofía socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Walters, et, al citados por Aguado (1999), expresan que la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidas: La gente, la estructura organizacional , los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades, las culturas fuertes atraen, y mantienen el apoyo de la gente que desempeñan roles esenciales y cumplen metas relevantes, ya que una de las actividades serias importantes dentro del estudio del comportamiento organizacional, es dar forma a los valores y normas culturales de la organización.

En años recientes, los teóricos organizacionales aceptan el importante papel que la cultura desempeña dentro de la vida de los miembros de la organización; sin embargo, es interesante señalar que el origen de la cultura es un factor que afecta las actividades y conductas de los empleados en la organización, aunque es un concepto nuevo y tiene pocos años que comenzó a estudiarse, ya ha sido institucionalizado por diversas organizaciones, quiere decir esto, que ha sido tomado en cuenta y que es legítimamente aceptado por los miembros de las organizaciones, lo cual es de gran importancia, ya que cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, valor propio, no determinado esto por los bienes y servicios que esta produzca, sino por sus metas y objetivos y aunque en determinado momento se torne difícil alcanzar los mismos, las organizaciones no abandonan sus actividades, por el contrario se redefine,

teniendo en cuenta y tomando aspectos propios de la cultura organizacional, esto permite determinar la importancia de esta cultura en la institucionalización de las mismas, debido a que esta sirve para que los miembros lleguen a comprender de manera común, cuál es la conducta apropiada y sobre todo sensata. Todo esto se consigue mediante un consenso que tiene lugar a través de la comunicación. (Robbins, 1996).

Asimismo, la comunicación, es otro aspecto de gran relevancia dentro de cualquier estudio de Clima Organizacional y además se relaciona directamente con la Cultura Organizacional, si tiene en cuenta el concepto emitido sobre esta por Aguado que determina la Cultura, como un conjunto de valores, ideas, creencias compartidas e interrelación social.

Estos aspectos se manifiestan en la observación de la comunicación, ya sea verbal o no verbal, dejando claro que la socialización, es un aspecto característico de la Cultura Organizacional y que puede apreciarse a través de la transmisión de ideas y conceptos personales y grupales de individuos que hacen parte del contexto organizacional. De acuerdo a lo anterior, la comunicación es, transferir información de una persona a otra; establecer contacto con otros por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores; es una actividad social por medio de la cual los individuos se relacionan entre sí y combinan sus esfuerzos. Involucra en todos los casos por lo menos a dos personas.

Emitir un mensaje es sólo parte de la comunicación, ya que ésta se consolida cuando el receptor recibe e interpreta el mensaje; desde el punto de vista de la comunicación organizacional se deben tener en cuenta los

dos principios siguientes: a) Los Administradores de Recursos Humanos de Comunicación dentro de la organización como lo son comunicación formal e informal, comunicación ascendente, descendente y horizontal no pueden mantenerse al margen de ninguna de ellas, ya que todos estos estilos comunicativos le aportan información valiosa para optimizar su labor. B) Los empleados de hoy deben estar al tanto de tener acceso o adversas fuentes de comunicación organizacional y mostrar un gran deseo y motivación por conocer los detalles de lo que ocurre dentro de la organización.

Por lo anterior es necesario que las organizaciones cuenten con procesos de comunicación abiertos y sistemáticos. Todas las formas de comunicación influyen en la organización, y cuando estas son eficaces alientan un mejor desempeño y promueven una mayor satisfacción laboral. (Davis 1999).

El papel fundamental de la Comunicación Organizacional lo representa las funciones que esta desempeña en cuanto al control, motivación, expresión emocional e información. Estas cuatro funciones deben ser analizadas en grupo, para un mejor estudio de la misma; de acuerdo a lo anterior siempre que se estudia las Relaciones Humanas en una organización, por ende, es menester dedicar especial interés a la Comunicación Interpersonal, pues las personas siempre se comunican. La Comunicación es un área en la cual el individuo puede hacer mucho por mejorar su eficacia y en la cual se presentan mayores conflictos y malos

entendidos entre los miembros del grupo de trabajo, lo que puede incidir considerablemente en la dinámica organizacional. (Ciavenato 1998).

Resulta evidente que la Comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. En efecto, de la misma forma como es inherente a las Relaciones Humanas y dado que las organizaciones son en sí misma un Sistema de Relaciones de esta naturaleza, no es concebible la idea de una organización sin Comunicación, por lo tanto los procesos organizacionales requieren siempre, de procesos comunicativos, así sea en el uso primario de la comunicación como simple transmisión de información. Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidad de comunicación en tanto que para el desempeño de cualquier función es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información. (Rodríguez 1997).

Se desprende de lo anterior, uno de los principales factores de éxito, o de fracaso, que puede tener un proceso de mejoramiento de la comunicación en la organización; la responsabilidad compartida de todos sus integrantes, en la medida en que los problemas de la comunicación pueden ser creadas por cualquiera de los miembros, lo que originaría el Conflicto Organizacional y las Relaciones Interpersonales disfuncionales en la organización, por ende todos deben estar atentos a evitarlos, o por lo menos a limitarse a ese tipo de problemas, siguiendo, por su puesto, una políticas generales concebidas de manera específica y de manera convencional por la organización, esto permite facilitar las interacciones

entre la organización, su medio y sus integrantes, esta visión facilitadora connota a la Comunicación como una herramienta preventiva, más que emergente en la búsqueda permanente de consenso, entre la Organización y sus integrantes y, con igual rango de importancia de sus integrantes entre sí. Por lo tanto, el objetivo fundamental en las organizaciones es: Contribuir al mejoramiento de las acciones de la comunicación al interior de la misma, buscando la generación de las relaciones satisfactorias entre los interactuantes que permitan la consecución constante y permanente de acuerdos y la construcción, igualmente constante y permanente de la comunidad y, por ende un desarrollo integral del grupo y de sus integrantes. Lo anterior se traduce en una de las ventajas de esta variable expresado en el desarrollo e implementación de estrategias de Comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de comunicación de coordinación, apoyando a los procesos de cambios y reforzando la integración del personal (Mutis 1996).

A la Comunicación va ligado otro factor de gran importancia como son las Relaciones Interpersonales, reguladas estas por el ambiente social de trabajo y por la misma comunicación, las Relaciones Interpersonales son un factor complejo que inciden favorablemente o desfavorablemente en la Dinámica Organizacional; por ello las Relaciones Interpersonales disfuncionales son consideradas como el enemigo número uno de las organizaciones, ya que se refleja negativamente en las diversas áreas de desempeño de la misma, lo que dificulta el intercambio o manejo de la

comunicación, para la realización de una actividad específica. Por estos, en el estudio de las relaciones interpersonales se observan las interacciones de los individuos y sus consecuencias en grupos u organizaciones, el área principal de estudio de las relaciones interpersonales es el conflicto entre los individuos que pertenecen a la organización. Las causas de los conflictos son variadas, múltiples y diversas, de acuerdo a las circunstancias. Sin embargo, todos los conflictos tienen un aspecto en común, y es que aparecen cuando una determinada persona espera algo de la organización y no se le cumple, aunque ha depositado su confianza en sí mismo o en otros, dado que los seres humanos siempre esperan algo que llene sus expectativas y cuando estas no se cumplen o existen incongruencias ente lo que estos esperan y la realidad organizacional se entra en conflicto el hecho de no cumplirse las expectativas del individuo, puede darse una frustración del mismo hecho que incidiría negativamente en la eficiencia de sus actividades y consecuentemente en el desempeño organizacional (Werner, 1996).

Hodgetts 1998) manifiesta que el Conflicto Organizacional ocurre cuando los miembros se implican en actividades que son incompatibles con los de sus colegas dentro de su red con miembros de otras colectividades o departamento con individuos no afiliados que circundan en su medio laboral, esto está estrechamente ligado con las relaciones interpersonales en las mismas, se han considerado los siguientes núcleos de estudio: frecuencia de los conflictos en las organizaciones, el conflicto intrapersonal, intergrupo y extrapersonal, éste último se trata de las

dificultades familiares que generalmente inciden en los aspectos objeto de estudio de la conducta organizacional.

Otro aspecto que ha despertado interés por los estudiosos del Comportamiento Humano en las Organizaciones y su incidencia en el desempeño laboral, es la Motivación, que está estrechamente ligada a la Comunicación, por ende a la cultura, si se tiene en cuenta que un ambiente de trabajo donde las relaciones interpersonales sean favorables debido a una comunicación abierta, sea también por la aceptación de las ideas de los miembros del equipo de trabajo. Estos aspectos permiten apreciar claramente que están siendo satisfechas las necesidades motivacionales sociales, como la aceptación, la identificación con el grupo y la pertenencia al mismo, los elementos motivacionales están implícitos en todas las culturas o las diferentes culturas en las organizaciones, debido a que si se tiene en cuenta un concepto macro de cultura, quedan tácitamente explícitos hechos o acontecimientos que sean productos del estado motivacional de las personas, pertenecientes al mismo o influenciados por los influjos o estímulos de éste.

Aunque este es un fenómeno extremadamente complejo y sumamente importante en el ámbito organizacional. Si se tiene en cuenta que el Clima Organizacional refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros de una empresa, lo que guarda una relación abierta con los trabajadores, por lo tanto si se logra satisfacer las necesidades motivacionales, logro, afiliación y pertenencia, se están estructurando las bases para el desarrollo de un clima satisfactorio que se refleje en el beneficio de los empleados y en el alcance de las metas de la Organización. Davis (1997).

Con base en lo anterior, se puede afirmar que el Clima Organizacional tiene influencia sobre diferentes aspectos de la Organización, constituyendo un importante indicador de calidad de vida, dentro de la misma, por cuanto esta estrechamente ligado a los procesos motivacionales dentro de la empresa, si existe un alto nivel motivacional, es más probable que las relaciones resulten más satisfactorias, exista mayor interés por las cuestiones de la empresa, y se genera un espíritu de colaboración. En este sentido el Clima Organizacional puede ser favorable

o no en la medida que se da satisfacción a las necesidades personales, sociales y de autorrealización. El Clima de una Organización de acuerdo a las teorías motivacionales puede convertirse en el mejor de los aliados o en el mayor obstáculo en la ejecución de las estrategias empresariales, tanto a nivel interno como retribuciones, programas de incentivos, condiciones de trabajo, así también en acepción más amplia, como a nivel externo expresado en el mejoramiento de índice de calidad y mayor competitividad, por tanto el Clima cobra vital importancia en el desarrollo de una organización. (Gibson 1996).

Gibson (1996) también plantea que, la Motivación tiene cierta incidencia sobre la Productividad y la Calidad, si se tiene en cuenta que actualmente los trabajadores cada vez buscan más la satisfacción de necesidades superiores: Desarrollo profesional, Aprendizaje continuo, Reconocimiento social, además la Estabilidad económica. En este sentido, las empresas se enfrentan al imperativo de mantener unas buenas condiciones laborales si pretenden lograr un buen rendimiento, compromiso e interés por parte de los empleados. De lo contrario se aumentarán los índices de rotación personal y ausentismo, lo que repercutirá negativamente en el desempeño laboral de la Organización.

Es importante considerar que en esta época la supervivencia de muchas empresas depende directamente de la motivación de sus integrantes, quienes si no están lo suficientemente motivados, no lograrán los niveles de eficacia y calidad esperados, de acuerdo a los estándares de producción de la empresa. (Werther 1997).

Por lo tanto, queda explícito que la variable Motivación, va ligada a un factor de gran preponderancia en las organizaciones, como en el desempeño laboral, entendido como el desempeño eficiente y eficaz en un cargo o puesto de trabajo, la productividad laboral es actualmente una de las mayores preocupaciones en el ámbito organizacional, dado que toda empresa debe generar buenos productos y servicios para satisfacer los requerimientos de sus usuarios y alcanzar un máximo nivel de productividad y competitividad. (Hodgetts 1998).

Teniendo en cuenta todos los aspectos citados anteriormente y los factores ligados al Clima Organizacional, se pueden identificar 2 tipos de necesidades que tienen las organizaciones, la primera es: (a) Necesidades de las tareas, estas muestran la función del trabajo hecho por la organización. Por ejemplo, una escuela necesita subsidios y materiales adecuados, personal especialmente formando, facilidades físicas apropiadas, suficiente cantidad de fondo para operar, participación de los padres y la entidades comunitarias, así como estrategias para colocar los programas de acción. (b) Las necesidades de los individuos ocurre simplemente por que las personas trabajan dentro de las organizaciones. Las personas traen consigo la necesidad de participar, realizar, recibir reconocimiento o autovaloración, identidad, integridad, originándose así el segundo factor. Bower (1996).

Cualquier esfuerzo que vaya dirigido en el sentido de mejorar el desempeño de la organización mediante la medición del Clima, debe necesariamente enfocarse a:

1. El aumento de la eficiencia de las actividades particulares de la organización, atendiendo mejor las necesidades de las tareas.
2. En la maximización de la posibilidad de crecimiento humano dentro de la organización, como la mejor manera de atender las necesidades de las personas.

Al hablar del mejoramiento de la eficiencia en la organización a través del Clima, parece útil dividir esa preocupación en partes, tratándose del crecimiento del desarrollo humano deben orientarse los planes de acción de manera específica, que supla las necesidades de cada uno de los miembros de la organización, ya que las personas que trabajan en ésta, presentan múltiples necesidades relacionadas con diferentes aspectos y lo que se busca es tratar de cubrir al máximo esas necesidades, a través de la realización de ciertas tareas que tiendan al desarrollo de las relaciones humanas, lo que deja a la luz el estudio del sistema social en la organización y la forma como éste se refleja en la misma. Es necesario tener en cuenta dos dimensiones principales que facilitan el estudio del comportamiento social en las organizaciones, así:

- 1. La calidad de las Relaciones:** En un sistema social organizacional, las personas establecen y mantienen una variedad de relaciones entre sí. El estilo de esas relaciones varía de extremadamente superficial a bastante significativo, y de competitivo a pleno apoyo mutuo. La calidad de esas relaciones influyen bastante en el potencial para el crecimiento y desarrollo humano de las organizaciones y se convierte en una variable crítica en la determinación de la eficiencia de la organización.

**2. Grado de continuidad en las actividades de la tarea:** Para que funcione dentro de un sistema social, las organizaciones necesitan planear, implementar, y evaluar una gran cantidad de actividades relacionadas con las tareas. El grado de continuidad varía de acuerdo a la ocupación o cargo que tenga un individuo dentro de la empresa y dentro de los cargos se orientan hacia las metas del área de trabajo específica y de la organización. El grado con lo cual las organizaciones dirigen sus actividades básicamente y generalmente se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, dejando a un lado los intereses y necesidades de los grupos de trabajo, esto influye notablemente en la eficiencia y eficacia en las líneas de trabajo, puesto que las metas en las organizaciones deben centrarse al fomento de las actividades y desarrollo de la organización y de los empleados, estando estos incluidos en el área de trabajo D'Sousa, (1996).

Los aspectos definidos anteriormente, denotan la organización como un macro sistema integrado por un conjunto de valores diferentes, cuya interacción favorece el desarrollo del potencial humano, como su más alta prioridad. En las organizaciones actuales que sigue este esquema, se tienen en cuenta uno de los aspectos mencionados en párrafos anteriores, como son, las necesidades de las tareas, las cuales facilitan y permiten el desarrollo del Sistema Organizacional y sus actividades, puesto que esto lleva a la organización a una toma de conciencia colectiva de la importancia y valor fundamental que tiene la necesidad de crecimiento humano en éstas, facilitándose así la realización de un diagnóstico sobre el

comportamiento de los individuos y del grupo, con relación a las múltiples variables que convergen en el contexto organizacional, buscando así la optimización de los recursos y la consecución de los objetivos organizacionales. D'Souza (1996).

Tomando como punto de referencia los conceptos emitidos anteriormente, se determina otra variable en estrecha relación con el contexto organizacional, como es el Clima y los círculos de Calidad, desde hace algunos años, apareció en la mayoría de las empresas de los Estados Unidos la implantación de Círculos de Calidad, los cuales pueden definirse como: Grupos de empleados de cualquier unidad de preferencia de la empresa, dotada de formación técnica y administrativa en procedimiento de fabricación, método de análisis de solución a problemas, así como también comprensión de la conducta organizacional, quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su supervisor jerárquico, para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañe a cualquier unidad de trabajo y que pueda incidir negativamente en la organización. (Doboy's 1997).

La práctica de los Círculos de Calidad es reciente, nació en Japón; hace pocos años y estaba destinada en su origen al mejoramiento de la calidad de los productos, después se extendió a Europa, y recientemente, a América del Norte. Esta técnica se basa sobre todo, en el desarrollo de un espíritu y de un clima de participación y de colaboración muy estrecha, dentro de la organización y sus empleados, si se requiere informar a los empleados sobre este método, antes que nada, hay que hacer que se

sientan implicados o comprometidos con la misión de la organización que puedan influir en el resto del equipo y que su ayuda sea considerada como importante.

Los círculos de calidad son eficaces en las organizaciones en las que el clima de trabajo es participativo y cooperativo. En efecto, sólo bajo este tipo de clima se puede explotar la creatividad del individuo. El Clima Organizacional juega un papel muy importante en la implantación y el éxito de un programa de Círculo de Calidad y de sus resultados favorables, orientados, hacia la evaluación del rendimiento de los empleados.

Desde este concepto, la evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado, según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución del trabajo. Esta evaluación se lleva a cabo frecuentemente tras la entrevista de un supervisor y su subordinado y se basa generalmente en observaciones de rendimiento de este último en función de criterios establecidos, de acuerdo a los objetivos y necesidades de la organización, los Círculos de Calidad proporcionan información relevante que puede ser tomada en cuenta en la evaluación de Clima Organizacional y Diagnóstico del mismo.

Todo buen programa de Círculo de Calidad debe seguir o fundamentarse generalmente en dos aspectos específicos e inseparables que son: (a) Los objetivos administrativos; están relacionados con las observaciones hechas por los encargados de coordinar los círculos de calidad y tiene fines administrativos relacionados con la administración de

salarios, las promociones y los cambios, las contrataciones y los despidos. De manera específica este aspecto administrativo se relaciona directamente con el rendimiento observable del empleado comparable al alcance de los objetivos organizacionales. (b) Los objetivos del personal: Este debe ser el principal fin perseguido por cualquier programa de mejoramiento organizacional cualitativo y cuantitativo del rendimiento de los empleados, para identificar cuáles son sus necesidades de formación, o el perfeccionamiento de alguna habilidad específica que estos posean, al igual que sus aspiraciones personales, a partir de estos supuestos individuales, la dirección de cualquier organización debe centrar su atención en el Recursos Humano, orientando los esfuerzos hacia una mejor comprensión de los objetivos mutuos de trabajo. (Taylor 1997).

Todos los procesos descritos anteriormente se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del Clima. Por consiguiente un estudio de Clima tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización (Gill y Guillen 1999).

Una valoración del Clima Laboral, permite obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, estructura, formas de evaluación laboral, etc), poder disponer de información de las condiciones laborales, incentivar la participación de las diversas actividades del sistema potencial, los mecanismos de comunicación y relación, y obtener una visión integradora de la

Organización, así pues, la valoración del Clima, es vital para la organización, porque supone una gestión activa que posibilita la prevención de planes ante los cambios y las dificultades, la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten la evolución y la gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas. El estudio de Clima Laboral u Organizacional realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros indicadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad, etc), se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización, sin olvidar satisfacer las necesidades de sus integrantes.

Otra de las ventajas de la evaluación del Clima Organizacional es que permite realizar investigaciones sobre variables específicas de la organización, con el fin de tener un mejor conocimiento de las mismas, lo que se ilustra a continuación con la descripción de varias investigaciones sobre Clima Organizacional, llevadas a cabo en algunas empresas, hospitales e instituciones educativas y que además sirven como sustento empírico de esta Investigación.

Una investigación realizada en el Hospital General de Valparaíso en Santiago de Chile para el año 1996, en la cual se presentó el análisis de resultados en una prueba que mide capacidad gerencial de los directivos del Hospital, Sistema de Comunicación, Incentivos que evaluaron cuatro áreas específicas, como Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación. Los cuestionarios de la prueba que lleva como nombre ESCALA DE ACTITUDES BASICAS PROFESIONALES (EABP) que consta

de ochenta (80) preguntas, se aplicaron a cada una de las plantas del establecimiento correspondiente al 57% de los funcionarios encuestados y los resultados se analizaron por separado. Los valores finales se agruparon en una Tabla de Resumen. Para cada variable de los puntajes que fluctuaron entre 0 y 5 de acuerdo al criterio de calificación de la prueba considerándose como satisfactoria, valores superiores a 2.2.

Los puntajes promedio finales, para las distintas áreas estudiadas fueron: **Liderazgo**, (Influencia ejercida por los jefes en el comportamiento de otro, para obtener resultados) alcanzó una puntuación 2.17. **Motivación**, (Conjunto de interrelaciones y expectativas de las personas en su medio), registró un puntaje 2.37, **Reciprocidad**, (relación de dar y recibir mutuamente, entre el individuo y la organización), registró una puntuación de 2.58. **Participación**, (Contribución de los individuos al logro de objetivos) obtuvo una puntuación de 2.59.

Los mismos puntajes poco referidos a cada planta varía notoriamente, **Liderazgo** muestra un puntaje 2.35 entre los Auxiliares; 2.23 para los Técnicos, 2.07 entre Profesionales. 2.03 para Médicos y 1.95 entre los Administrativos. **Motivación**: Auxiliares en el primer lugar registraron una puntuación de 2.62; los Técnicos alcanzaron 2.47, los Administrativos 2.26; Profesionales 2.25 y Médicos con una puntuación 2.05. **Reciprocidad** muestra a los Auxiliares con un puntaje de 2.78, a los Técnicos con 2.49, Profesionales 2.41; Administrativo 2.39 y Médicos 2.29. Por último, en **Participación** el menor valor correspondió a los Médicos con 2.26. Le siguen los Profesionales con 2.37, los Auxiliares 2.62, posteriormente

Técnicos con 2.68 y Administrativos que alcanzaron la puntuación más elevada.

Todos los anteriores resultados permitieron concluir que el Clima Laboral no es homogéneo entre los distintos grupos estudiados. Las cifras totales más bajas del estudio corresponden a los Médicos, lo que denota este Clima como insatisfactorio. Y las más elevadas a las plantas de Auxiliares y Técnicos, lo que determina el clima de estas como satisfactorio. Estos datos sugieren que además de diseñar las estrategias adecuadas que supere tales percepciones deben identificarse las acciones precisas y adaptarse al sentir de cada estamento estudiado.

Otra investigación realizada en el Centro Médico de Atención Primaria en la localidad de Murcia en la ciudad de Madrid España en el año 1998, cuyo objetivo fue describir el Clima Organizacional de los equipos de atención primaria, entendidos estos como grupos de trabajo del área de Urgencias, perteneciente al Centro de Salud, este estudio utilizó un diseño transversal, observacional y se administró un cuestionario de medición de Clima Organizacional que evalúa factores como Receptividad a los Usuarios, Motivación Laboral, Compañerismo y Actitud Profesional, este fue aplicado a Médicos, Enfermeras y Trabajadores Sociales.

De acuerdo a las mediciones y los resultados se describió que el Clima Organizacional en los diferentes equipos de forma global y por dimensiones, teniendo en cuenta los factores que evalúa las facetas mencionadas, tales como: trabajo en equipo, cohesión y compromiso, para lo cual se realizó la regresión múltiple comprobándose, relación entre Clima

Organizacional y las variables estudiadas, de acuerdo a lo anterior, la tasa de respuesta global fue un 77.5% para los Profesionales, siendo este el Puntaje mayor para los Coordinadores de grupo. La puntuación media del cuestionario fue 3.56 la más **alta** puntuación para los Enfermeros, los resultados por dimensiones fueron trabajo en equipo con una puntuación total 33.67% y una **media** 0.59. **Cohesión** fue de 3.54 con una media 0.51, en **compromiso** la puntuación fue 0.72. Lo anterior permite inferir que fue mejor en los equipos de Coordinadores, tanto de forma global para Trabajo en Equipo y cohesión.

Los coordinadores tenían autopercepción global, y por dimensiones los equipos de profesionales tuvieron una percepción favorable de acuerdo a las facetas evaluadas; esto permite concluir que la valoración del Clima Organizacional en general es positiva, aunque requiere de mejoramiento. También se puede afirmar que el Clima Organizacional no es uniforme, siendo significativamente mejor en Coordinadores y equipo docente, agregando también que los equipos que alcanzaron puntajes altos, tienen una mejor percepción del clima de la Institución estudiada.

De igual forma la Empresa TUVINIL S.A. Seccional Cartagena, realizó una investigación centrada en las variables: Interacción Social, y Expectativa de los Trabajadores.

Esta investigación se realizó en el año 1997, en la misma se utilizaron como instrumentos de evaluación la Escala de Expectativas Organizacionales (EEO), el Inventario de Actitudes Laborales (IAL), y una entrevista personalizada llevada a cabo por el Director de Recursos

Humanos de la empresa; el objetivo de esta investigación fue conocer las expectativas de sus empleados y la incidencia o reacción de los mismos frente a su desempeño laboral.

Entre los Criterios de Evaluación de la (EEO) estaban comprendidos entre puntuaciones de 10 a 100 distribuidas en 4 factores los cuales son: Logros personales, Comunicación, Sistema de Incentivos y Relaciones Interpersonales, (IAL) está integrado por un conjunto subtest que evalúa variables como: Cooperación, la Entrevista buscaba obtener información de primera mano, luego de aplicada, corregida y tratada estadísticamente, la información, los resultados fueron los siguientes: En el factor de logros personales la puntuación medida por Departamento fue de 80, una desviación media individual de 15 y un 25% de la población presentó inconformidad, sus expectativas ascenso entre las más comunes, en la comunicación la puntuación media fue 85, la desviación media de 18 y el 40% consideró que el Sistema de Incentivos era favorable y el 40%, en el factor de Relaciones Interpersonales, la puntuación media por Departamentos fue de 45, y una desviación media de 35.

Los resultados anteriores permitieron tomar, medidas focalizadas hacia la satisfacción de las necesidades de la población comprendidas en el 25% de la misma.

La Universidad Simón Bolívar efectuó una investigación sobre Clima Organizacional centrada en variables tales como, condiciones físicas de trabajo y motivación laboral, la Investigación se realizó en el año 1995, el instrumento de medición que se utilizó para esta investigación fue:

Medición de Clima Organizacional (MCO) estandarizado y validada y creada por esta Institución; la prueba evaluó los siguientes aspectos; Percepción de los empleados, sentido de pertenencia, motivación, condiciones físicas de trabajo y sistemas salariales.

El criterio de evaluación de la prueba estaba comprendido entre 100 y 200 puntos, obteniéndose en puntuaciones brutas por la aplicación de cada subtest, con los criterios de conversión estadísticos a cuartiles, centiles o deciles para poder realizar la interpretación de la misma.

Uno de los factores evaluados fue la percepción de los empleados, cuya puntuación media fue de 75, con una puntuación media de los sujetos de 80, el cual se encuentra en el percentil 50; la puntuación media del factor del sentido de pertenencia fue de 45, puntuación media de los sujetos de 60, ubicados en el percentil 80; la motivación tuvo una puntuación media de 80, puntuación media de los sujetos fue 75, ubicados en el percentil 85; la Comunicación tuvo una puntuación media de 85, la puntuación media de los sujetos fue de 40, ubicados en el percentil 21; el factor de las condiciones físicas de trabajo tuvo una puntuación media de 75, una puntuación media de los sujetos de 70 y se encuentran en el percentil 18, en cuanto al Sistema Salarial la puntuación fue 65, la puntuación media de los sujetos fue 80, ubicados en el percentil 50.

Posteriormente a su aplicación, corrección e interpretación, se concluyó que el 85% de la población alcanzó un alto Puntaje en la calificación global de la prueba, lo que indica unas condiciones favorables del ambiente social de trabajo; el 15% de la población obtuvo puntuaciones globales medias, lo

que indicó que esta parte de la población se sentía conforme, según los aspectos evaluados como la Comunicación y Sentido de Pertenencia, lo que hace referencia a aspectos, de personalidad de esta parte de la población.

Las puntuaciones medidas de cada factor que evalúa la prueba constatada con cualquiera de las puntuaciones medias, obtenidas por un sujeto que haya sido evaluado y ubicado en cualquiera de los percentiles, proporciona una visión molecular del universo estudiado, esto facilita las comparaciones interindividuales y permite que las decisiones a tomar según los resultados tengan en cuenta las necesidades individuales.

Otra investigación realizada en el año 2000 por estudiantes de la Facultad de Psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, como trabajo de grado y que tiene por nombre “Diagnóstico del Clima Organizacional de la Tecnológica de Bolívar Institución Universitaria”.

La prueba utilizada fue la Escala de Satisfacción laboral y Clima Organizacional Visión 360°, que evalúa 10 facetas entre las cuales se encuentra comunicación general, proyección corporativa, administración del trabajo, condiciones de trabajo, retribuciones y servicios, desarrollo integral del Recurso Humano, ambiente social del trabajo, pertenencia y servicio al cliente, la población objeto de estudio comprendió todos los empleados de las diferentes dependencias de la Institución, luego de la aplicación del instrumento y del análisis de los resultados, se encontró que de acuerdo a la distribución de la muestra por nivel educativo, el 8% está constituido por

Universitarios, los Profesionales se hayan en una proporción de un 10.67%, por grados integran el 26.67%, no Bachilleres integran el 24.67%, el personal Bachiller hace parte del 15.33% y los Técnicos conforman el 13.33%, de acuerdo a esto, se observa que la población de no Bachilleres hace parte significativa dentro de la distribución de la muestra, por nivel educativo, lo que deja a la luz, la necesidad de formación técnica y personal para los empleados. De acuerdo al tipo del cargo, la población se distribuyó de la siguiente manera; los Técnicos Operativos corresponden al 59.33%, el personal administrativo 22.33%, y el tipo de cargo comercial, al cual corresponde los Docentes, registró un 18.67% de la población, lo que permite determinar que se requiere de un mayor número de personas con títulos profesionales, para que integren el tipo de cargo administrativo.

De acuerdo al diagnóstico o perfil general del clima de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, teniendo en cuenta las facetas evaluadas, se encontró que: en Servicio el clima tiene un porcentaje de 69.85%, Pertenencia 78.48%, Ambiente Social de Trabajo 71.56%, Desarrollo Integral del Recurso Humano 66.14%, Retribuciones y Beneficios 62.85%, Condiciones de Trabajo 69.67%, Administración de Trabajo 66.12%, Proyección 69.27%, Apoyo en la Supervisión, 65.59%, Comunicación Gerencial 63.80%. Si al comparar estas puntuaciones obtenidas con un criterio de interpretación cualitativa en puntajes que permitieron conocer la percepción de los empleados, con respecto a las variables organizacionales estudiadas, y que se expresan de la siguiente manera:

Porcentajes comprendidos entre 0 y 24% permiten interpretarse como: Una percepción muy desfavorable por parte de los empleados, con respecto a su área de trabajo y la organización, entre 25 y 49% determinan una percepción desfavorable de los empleados, con respecto a su área de trabajo y a la organización, puntuaciones comprendidas entre 50 y 74% denotan una percepción favorable en todas las áreas de trabajo y puntuaciones comprendidas entre 75 y 99%, indican una percepción muy favorable.

Al comparar los criterios de calificación con los puntajes obtenidos en el perfil general de Clima, es percibido de manera favorable, ya que no se observan puntuaciones que excedan el 75%, ni que sean inferiores al 62%.

Esto deja a la luz que la empresa debe mejorar en las facetas correspondientes a Desarrollo Integral de Recurso Humano y retribuciones y beneficios, determinándose de esta manera un diagnóstico favorable para el Clima de la Organización.

A raíz de los postulados descritos y analizados anteriormente y teniendo su relación e importancia en lo referente a los estudios de Clima Organizacional y la relevancia del mismo en el incremento o decremento de la productividad en las organizaciones, se plantea el siguiente problema de Investigación. **¿Cuál es la percepción del Clima Organizacional que tienen los empleados en la Empresa Industrial S.A.?**

### **Objetivo General**

Conocer la percepción que los empleados tienen del Clima Organizacional de la Empresa Industrial S.A.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar y analizar la percepción del clima Organizacional de los empleados de la Empresa Industrial S.A., en los siguientes factores que mide la prueba TECLA: Conformidad, responsabilidad, recompensa, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, salario.
2. Identificar y analizar cada una de las variables que evalúa el TECLA, teniendo en cuenta las variables de estudio: Sexo, edad, área, tipo de contrato y antigüedad en la empresa.
3. Presentar un plan de intervención coherente con los resultados que se obtengan del estudio.

**Definición Conceptual:** La variable Objeto de Estudio "Clima Organizacional", definida conceptualmente como: un fenómeno interviniente que media entre los factores del Sistema Organizacional y las Tendencias Motivacionales que se traducen en comportamientos que tienen consecuencia sobre la organización; Gongalves (1997). La misma definida operacionalmente a través de la prueba TECLA según la integración de los siguientes factores: Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, salario.

## CONTROL DE VARIABLES

Qué	Cómo	Porqué
<b><u>Del sujeto</u></b>		
Sexo	Participarán todos los empleados de Industrial, incluyendo en el estudio tanto a hombres como a mujeres.	Además de ser característica de la población, permite generalizar los resultados.
Edad	Participarán en el estudio sujetos con diferentes edades, actualmente oscilan entre 25 y 58 años.	Es el rango en que oscilan las edades de los trabajadores de la empresa, además permite hacer cruce de variables.
Antigüedad	Seleccionado empleados cuya antigüedad esté entre 0 y 5 años; entre 5 y 10 años, y de 10 y más años.	Para hacer cruce de variable.
Tipo de contrato	Participaron los empleados con contrato a término fijo, indefinido y temporal.	Son los tres tipos de contrato que se manejan en la empresa.
Área	Participaron todos los empleados de todas las áreas, desde nivel Operativo, medio y Directivo.	Hayar validez de los resultados.
<b><u>Del Experimentador</u></b>		
Manejo de la Prueba TECLA	A través de la capacitación, para las personas encargadas de aplicar la prueba.	Para evitar variabilidad ocasionada por diferentes manejos de la prueba.
Formato de Instrucciones .	Dando las mismas instrucciones, cada vez que se aplique la prueba a los empleados de los diferentes turnos, a través de la verificación de las instrucciones,	La claridad de las instrucciones, puede facilitar una adecuada interpretación de la prueba a los sujetos, con ello mayor validez de la respuestas.

**Del Ambiente**

Condiciones del Ambiente.	Se dispone de un salón amplio y dotado con suficientes sillas.	Mantiene las mismas condiciones para los sujetos.
Niveles de sonido	El salón que se utilizará, cuenta con vidrios aislantes del sonido externo e interno.	Permite una mayor concentración de los sujetos y evita las distracciones.
Iluminación	El lugar de aplicación del instrumento cuenta con lámparas luz día, repartidas de manera homogénea por todo el salón.	Evita la fatiga visual y minimiza cometer errores al responder la prueba.

**Del Instrumento**

Validez	La prueba que será aplicada cuenta con validez de Constructo y Contenido.	Esta prueba mide realmente la variable en estudio.
---------	---	--

**Del Procedimiento**

Número de Sesiones	Será una sesión por cada área de acuerdo a los turnos de trabajo.	Permite que la aplicación de la prueba sea personalizada, además para conveniencia en la recolección de la información, y se evita la manipulación de las respuestas.
--------------------	---	---

**Definición de las Variables de Estudio .**

**Sexo:** Participarán todos los empleados de la empresa Industrial, incluyendo tanto a hombres como a mujeres.

**Edad:** Participarán personas de diferentes edades que laboran en la empresa, de acuerdo al último censo, las edades oscilan entre 25 y 58 años.

**Area:** Participarán en el estudio todos los empleados de las diferentes áreas, desde el nivel operativo pasando por el nivel medio, hasta el nivel directivo.

**Tipo de Contrato:** Participarán en el estudio los empleados con contrato a término fijo, indefinido y temporales, que son los tres tipos de contrato que se utilizan en la empresa.

**Antigüedad:** Participarán en el estudio todos los empleados de la empresa, cuya antigüedad se encuentre en los siguientes rangos: 5 o menos años, entre 5 y 10 años y 10 años o más.

## **METODO**

### **Diseño**

La investigación será no experimental y se utilizará un diseño transversal descriptivo, debido a que se observará, medirá y evaluarán las variables más relevantes que integran el clima de la empresa Indufrial S.A. y se proporcionará una descripción de las mismas, sin pretender establecer relaciones causales ni manipulación de variables; así mismo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos y

comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Hernández, Fernández y Batista, 1991).

### **Participantes**

La población objeto de estudio la conforman todos los empleados pertenecientes a la empresa Indufrial, cuya totalidad es de 172 personas a la fecha julio del 2000 de las cuales treinta son mujeres y el resto corresponde a los hombres, la mayoría del personal son Bachilleres, Técnicos, Profesionales y Universitarios, de un nivel socio económico medio bajo, medio alto, que viven en algunos sectores de la zona urbana y a las afueras de la ciudad, y que de manera respectiva hacen parte de los Departamentos de Presidencia, Gerencia, Administrativa, Departamentos Financieros, Departamento de Producción y Departamentos de Ventas y también el Departamento de Ingeniería.

La Presidencia tiene a su cargo la coordinación general de la empresa y es el mayor nivel jerárquico en la misma; la Gerencia Administrativa coordina los departamentos de Cartera, Contabilidad con sus Auxiliares, Auditoría, Facturación, Centro de Cómputos, Inventario, Personal, con Portería incluyendo Portería y Celaduría, el Departamento de Producción tiene a su cargo el análisis, diagnóstico, estudio y asesoría de la empresa; además es responsable del abastecimiento oportuno y adecuado de la materia prima, el Departamento de Producción prepara y garantiza el cumplimiento de los programas de producción a un conveniente ritmo diario de artefactos, suficiente para abastecer la demanda del mercado; el Departamento de Ventas trabaja con más de 250 distribuidores en el país,

y la coordinación de cuatro Gerentes de Zona, ubicados en Cali, Medellín, Bogotá y Cartagena; el Departamento de Ingeniería, con su secciones de diseño y prototipos, control de calidad y servicios de garantía.

### **Instrumento**

El instrumento a utilizar es la prueba Tecla, que es una escala de evaluación del Clima Organizacional diseñado por Carlos Guzmán y Revisada por Escobar Rodríguez y Estrada en 1997;

### **Construcción de la Prueba**

El test TECLA, tiene como objetivo fundamental, servir de técnica de medición, para propiciar un modelo de intervención que permita evaluar la organización. Como tal se construye por varias fases y buscando dar cumplimiento ala meta fijada, que es básicamente poseer una escala evaluativa que fuera integral, que respondiera a las necesidades de las empresas actuales, basándose en los nuevos paradigmas tecnológicos y que las facetas evaluadas fueran realmente medidas en las organizaciones que la utilicen, y que permitan general planes de acción precisos e instantáneos.

Para a construcción de la prueba la metodología utilizada fue:

1. **Definición de las facetas a evaluar:** Una vez dimensionada la carencia de instrumento en nuestro medio, que permitiera explorar e investigar este apasionante tema, se revisaron profundamente las aproximaciones teóricas del concepto Clima Organizacional, analizando las ventajas y desventajas de cada uno, se adoptó un modelo que permitiera alcanzar lo planteado, y que se ajustara a las necesidades de la organización. Se establecieron una completa gama de facetas que respondieran al

soporte teórico, buscando aplicabilidad e interés corporativo, se definieron en primera instancia ocho facetas iniciales. Todo este proceso contó con el soporte de personal experto y con experiencia en este tipo de procedimiento y en construcción de material evaluativo, utilizando las técnicas específicas.

2. **Soporte de expertos:** Se realizaron un conjunto de 25 entrevistas con expertos para consolidar las facetas construidas, validando no sólo la definición, sino la operacionalización de las mismas. Posteriormente se construyeron equipos de trabajo para referenciar los contenidos de cada faceta y la estructura de las items, que haría parte de las 8 facetas que integran la prueba. Según la jerarquía establecida, las facetas que evalúan el test TECLA son: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, Salario.
3. **Técnica de Evaluación:** Para definir el tipo de escala y la unidad de análisis, se optó por el tipo de escala Falso y Verdadero, evitando ambigüedades que pudieran originar otro tipo de escala. El tipo de escala utilizado exige al individuo comprometerse con su respuesta, la escala va de 0 a 1. Dónde "0" indica la falsedad del item y 1, la veracidad o acuerdo expresado por la afirmación. También se tuvo en cuenta el concepto indispensable de anonimato y la estructuración de las variables demográficas. Los items correspondientes pasaron por la evaluación de jueces expertos que permitieron las más representativas para cada faceta.

### **Validez**

Para determinar la validez del Test TECLA se aplicó una versión experimental en una muestra no probabilística de 189 personas, de todo los niveles de cargos de empresas correspondientes al sector Industrial y Organizacional, razón por la cual el Test de Clima Organizacional posee una validez interna y permite evaluar el Clima de cualquier empresa, posteriormente se sometió a validez externa por Estrada, realizando la normalización del Test, por lo cual se trabajaron con una muestra de ciento veinte empresas Bogotanas.

### **Confiabilidad**

El esfuerzo realizado para construir una escala que permitiera estructurar un modelo de análisis para revisar su nivel de confiabilidad con un gran aval psicométrico, para ello se realizó una extracción aleatoria heterogénea de las muestras originales de 600 personas, con las cuales se realizó el análisis de confiabilidad, encontrando que los resultados de las pruebas experimentales arrojaron una excelente conformación de las facetas involucradas, lo que demuestra un alto nivel de confiabilidad de la escala en su uso.

El nivel de validez y confiabilidad de la escala es alto, si se tiene en cuenta lo referente de construcción que involucran alta concordancia mediante la valoración de expertos y la validez de contenido, utilizando la metodología de mayor uso, como es la Técnica de Lawshe, donde el índice de validez es de 0.83.

### **Versión Definitiva**

Posteriormente se construyó la versión definitiva, después del Análisis Estadístico de Validez, Confiabilidad y Estudios Correlacionados de items, encontrando resultados muy satisfactorios y realizando los ajustes pertinentes. Esta versión se aplicó a una

muestra de 1530 personas correspondientes a empresas de ventas, productos, servicios y educativos.

Calificación y Manejo Estadístico de los Resultados: El procedimiento de calificación de TECLA es muy sencillo, solo hay que digitar la información y rápidamente se obtienen los resultados deseados, estableciendo una relación entre las variables.

Solo se puede calificar la prueba en el computador y rápidamente se obtienen los perfiles deseados con respecto al Clima y las Variables estudiadas.

La interpretación y manejo estadístico de los datos, se realiza mediante un programa que la prueba posee, y que se puede expresar en medidas de tendencia central, o de dispersión, teniendo en cuenta el tipo de estudio; de igual forma los resultados estadísticos se expresan en Tablas, Gráficas de Barra, Histogramas de Frecuencia, según los gustos y necesidades del usuario.

#### Conformidad

El término conformidad está relacionado con el comportamiento del individuo o del grupo en una sociedad, entonces lo podemos definir como el hecho de que una persona modifique sus sentimientos, opiniones y conductas con relación a una posición determinada.

Desde el punto de vista organizacional, se puede decir que la conformidad está expresada como el grado con que cada uno de los integrantes de una organización perciben las limitaciones impuestas por ésta en la ejecución de sus labores, sin tener en cuenta la opinión de los

trabajadores y la forma como ellos quieren realizar sus tareas. Es decir, las empresas establecen un manual de procedimientos, en donde se encuentran registradas las etapas que debe seguir cada trabajador en la consecución de sus labores sin modificar o alterar ninguno de los pasos preestablecidos con anterioridad; ya que a las organizaciones no les importa conocer la opinión del o de los trabajadores, aún cuando estos sugieran realizar cambios que mejoren visiblemente la calidad del trabajo, se puede decir que la alta gerencia no quiere que sus colaboradores inmediatos y de nivel medio e inferior tengan la libertad de desarrollar sus habilidades, del mismo modo suele presentarse el caso en que los subordinados prefieren que la dirección les diga cómo debe realizar su trabajo, sin participar activamente en la toma de decisiones concernientes a sus funciones.

Las normas de conformidad pueden ser muy fuertes en una organización. Se puede calificar a los miembros como desleales o carentes de compromiso con la organización, que abiertamente desafían prácticas dudosas que han sido pasadas por alto durante mucho tiempo.

La conformidad con las normas de grupo y la organizacionales encadenan a las personas, la cual facilita la cooperación y cohesión, y contribuyen a la estandarización del comportamiento. Estas son cualidades que pueden incrementar la eficacia organizacional, del mismo modo que se puede presentar lo contrario, en el sentido de que supresión de la dimensión y la apariencia de la conformidad no mejoran la eficacia

organizacional, si no que más bien, hacen que se originen hostilidades y conflictos posteriores.

### **Salario**

Es toda remuneración que recibe cada persona por su trabajo. Este es uno de los elementos integrantes del costo de los productos, y por este motivo está sujeto a la ley inflexible de la oferta y la demanda. Ricardo, en su ley de la renta, ya observó que en estas circunstancias el salario tiende a bajar a niveles precisos para asegurar la subsistencia y la reproducción del obrero, observación en la cual los socialistas fundamentaron su ataque al sistema liberal, y que fue bautizada por Lasasalle con el nombre de “Ley de bronce del salario”. Marx, con su teoría de la “Plus Valía” sostiene que esta ley es inherente al régimen capitalista y no tendrá aplicación en una economía de signos colectivos. El cristianismo social atacando el criterio objetivo del liberalismo y fundamentándose en el principio de que el hombre al trabajar no realiza sólo un acto material sino que obedece unas leyes morales y religiosas, contribuyendo a satisfacer unas necesidades del orden social y político, formula la teoría del salario justo, es decir, el necesario para cubrir dignamente las necesidades familiares, tanto materiales como espirituales del trabajador. Entonces hizo su aparición el sindicalismo que motivó la extensión de los contratos colectivos de trabajo, los cuales tendieron a la fijación del salario mínimo, al que se le ha añadido otro tipo de retribución o incentivos basados en primas, cesantías, vacaciones y demás que interesan al trabajador en su actividad productiva.

El salario no sólo es un problema de tipo económico sino también para las empresas, debido a que no todos los trabajadores tienen las mismas necesidades, ni por el contrario tienen igual percepción de que la cantidad devengada es la más justa en comparación con los demás, en lo que repercute en el desempeño de sus labores, presentándose riñas, envidias, hostilidades, etc., haciendo que el clima organizacional sea tenso.

Una de las variables tendientes a originar conflictos es el salario, tanto es así que muchas empresas paralizan sus actividades viéndose afectada la productividad de esta y la economía del país, surgiendo problemas de recesión económica reflejando una mano de obra barata, lo que se ha convertido en un problema mayúsculo para algunas empresas donde el salario no es equitativo, debido a que los trabajadores que tienen una mayor antigüedad en la empresa, el salario devengado no será igual en comparación con una persona que está recién ingresada.

Teniendo como base lo anterior, podemos aseverar que el salario es una variable influyente en el desempeño de labores del trabajador. De igual forma, la percepción que tenga cada uno de los miembros individual o en conjunto así será el ambiente que refleje una organización.

#### Recompensa

Se entiende por recompensa la compensación adicional generalmente en forma económica o en especie que se le da a un individuo, además del pago usual de su salario.

La recompensa hace parte del grupo de variables que se evalúan en una organización para evaluar el clima o el ambiente de trabajo; Esta

constituye el grado en que las personas sienten que están recompensadas o reconocidas por la buena labor que desarrollan en lugar de ser ignorados o criticados cuando algo sale mal. De esta forma la recompensa influye en el clima de la organización en la medida que los miembros de ésta, sientan que su trabajo realizado tiene valor, que su esfuerzo constituye parte importante para alcanzar el logro de las metas establecidas, ya que si un empleado percibe que su aporte o su desempeño ha sido ignorado no tendrá el mismo ánimo o la misma motivación, que sentiría si ese esfuerzo es reconocido.

Es así como las empresas hoy en día tratan de establecer programas de recompensas que contribuyan a motivar e incentivar a los trabajadores, con el fin de alcanzar altos niveles de rendimiento, de hecho existen dos clases de recompensas:

#### Recompensas Extrínsecas

Son aquellos que se reciben de fuentes distintas a su puesto de trabajo, estas incluyen compensaciones, supervisiones, ascensos, vacaciones y amistades.

#### **Recompensas Intrínsecas**

Son las que el individuo recibe para sí, en gran parte, son el resultado de la satisfacción del trabajador con su puesto.

Algunas técnicas como enriquecimiento del puesto, esfuerzo para el rediseño o reestructuración del trabajo que permiten aumentar el valor personal para el empleado, lo que puede hacer que el trabajo sea intrínsecamente más gratificante.

Hay que resaltar que la aplicación de un sistema de recompensa es de cuidado, porque lo que un empleado conceptúa como algo muy deseable, otro lo puede encontrar superficial; por lo tanto no es con cualquier

recompensa que va a obtener el resultado esperado, sin embargo, cuando la selección se ha efectuado con cuidado, deben resultar notables los beneficios que se deriven para la organización, por el mejor desempeño de sus trabajadores.

#### Calor y Apoyo

En una organización existen factores que favorecen o desfavorecen el desarrollo de las actividades en los cuales se ven afectados los empleados de acuerdo a la tensión que estos ocasionan en ellos, entre los cuales podemos mencionar la sobre carga de trabajo, la comunicación, períodos de tiempo limitados para terminar una labor, la estructura organizacional, las relaciones, la motivación, el jefe exigente o insensible, así como los compañeros desagradables en los lugares de trabajo. Siendo este uno de los que más va a afectar el ambiente de trabajo y las relaciones con los demás miembros de la organización, dado por los comportamientos y presiones creadas entre los empleados, causadas por la falta de apoyo de colegas y superiores y una pobre relación interpersonal que puede generar tensión, especialmente entre empleados con una gran necesidad social, que buscan lograr afectos, sentimientos de pertenencia, aceptación y amistad.

Dado que las personas esperan recibir más de su trabajo que simplemente dinero y logros. El trabajo también satisface sus necesidades de interacción social, ya que tiene la posibilidad de interactuar con un número grande de personas de distintas edades, sexo y profesiones. Para esto es esencial que dentro de la organización existan compañeros de

trabajo amigables que se apoyen, logrando crear una mayor satisfacción en los puestos de trabajo, generando que los empleados permanezcan con mayor frecuencia en los lugares de trabajo, mejorando su salud, eficiencia en su trabajo, creando una mayor productividad para la organización; de la misma forma es importante para el trabajador el comportamiento del jefe hacia él, debido a que ésta se incrementa cuando el Supervisor es comprensivo, amigable, que reconozca el buen desempeño, que escuche opiniones de sus empleados y que muestre interés en ellos; por el contrario la insatisfacción del empleado puede expresarse también de varias formas como quejas, renuncias, desatender una parte de algunas responsabilidades en el trabajo, problemas de salud en los empleados; el calor y apoyo representa la amistad que existe entre los empleados de la organización, a través de la cual se logra un ambiente de trabajo grato, con buenas relaciones sociales, donde exista un espíritu de ayuda por parte de directivos y empleados, logrando que en la empresa exista un clima basado en el apoyo mutuo, tanto de los niveles superiores como inferiores.

#### Claridad Organizacional

La creación de una empresa constituye un hecho de suma importancia, no sólo para la economía de un país, sino también para la organización en sí, por lo que crea un reto para los fundadores en el establecimiento de objetivos, los cuales no deben realizarse de manera apresurada, puesto que ellos van a conformar los lineamientos por los que se va a guiar un número amplio de empleados que integran la empresa, que ingresarán a ésta; estas metas, objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo, deben

ser establecidos en forma planeada, en donde se diseñen medios y procedimientos de trabajo, donde se evalúen todos los aspectos que de una u otra forma pueden alterar el funcionamiento de las actividades laborales.

En una organización el Talento Humano representa el recurso más importante, por lo tanto se hace necesario saber si este conoce y tiene claro los objetivos de ésta, es así como la evaluación del clima Organizacional se constituye en una forma de analizar esta situación, a través de la variable Claridad Organizacional, midiendo el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos, en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Por tal razón, se hace indispensable que las organizaciones doten y pongan a disposición de sus empleados todos los recursos físicos, monetarios y técnicos, necesarios para alcanzar los objetivos trazados por esta.

#### Seguridad

Cuando hablamos de seguridad, estamos haciendo referencia al conjunto de medidas adoptadas por la organización para prevenir posibles accidentes o enfermedades presentadas por la realización de un trabajo o por las condiciones del ambiente donde se realiza ese trabajo.

El tema de la seguridad en una empresa ha tomado cada día mayor importancia por el aumento acelerado de las enfermedades profesionales y de los accidentes de trabajo. La primera se refiere a todo estado

patológico permanente o temporal que sobrevenga a un trabajador como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo o del medio en que se ha visto obligado a laborar, así mismo, los accidentes de trabajo se definen como todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez, o la muerte, a causa del desempeño de labores. Tanto así que ya existen programas completos de prevención para ser utilizados en las organizaciones, muchos de los cuales incluyen normas de seguridad, procedimientos para realizar determinadas tareas, planes de salud que incluyen atención, hospitalización, cirugía, etc.

Esta variable cuando no se le da la importancia que merece, afecta el clima en una organización, relajeando el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad laboral, protección física, psicológica y social. Si un trabajador siente que está realizando un trabajo que le puede costar la vida y que la empresa no está tomando las medidas de seguridad necesarias, se verá afectado psicológicamente, creando en él una sugestión a adquirir una enfermedad o a sufrir un accidente, que le puede ocasionar invalidez, lo cual puede traer como consecuencia, la pérdida del trabajo y por ende una pérdida económica para su familia; esta sugestión va a generar en el trabajador una disminución de su rendimiento laboral, afectando negativamente el ambiente de trabajo, tornándose tenso e inseguro.

Lo importante es que la administración comprenda que la seguridad es un factor vital para el bienestar de sus miembros y debe involucrar a todos

y cada uno de ellos, desde los supervisores hasta sus trabajadores, los cuales tienen que participar activamente para encontrar las áreas con mayores peligros y así poder dar soluciones efectivas.

#### Normas de Excelencia

Cada vez más las organizaciones se preocupan por la permanencia en el mercado, dado los fenómenos cambiantes en cuanto a factores económicos y sociales, obligando a las empresas a rediseñar sus estrategias de funcionamiento para alcanzar los resultados, siendo un elemento esencial, el control de la calidad del rendimiento y de la producción, ya que constituyen un factor clave para asegurar la aceptación del mercado hacia sus productos o servicios.

Por lo anterior, las organizaciones deben estar en constantes procesos de evaluación, para conocer las fortalezas y debilidades por las que está pasando el personal de trabajo, por cuanto son ellos los que participan directamente en cada uno de los procesos, a través del manejo de materiales y elementos de materia prima para el producto final, constituyéndose en un factor fundamental para lograr los estándares establecidos.

Es así como las normas de excelencia son consideradas como una variable que sirve para medir el Clima Organizacional, ya que esta se refiere al énfasis que la empresa hace en cuanto a la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija y comunica metas retadoras para ellos.

Lo cual indica que en la medida en que los trabajadores sientan que la empresa está confiando en su trabajo asignándole tareas que requieren grandes esfuerzos, así se sentirán motivados a desarrollarlos de la mejor forma posible.

#### Responsabilidad

La administración proporciona escenarios hacia donde va la organización. Los superiores vinculan el escenario con su grupo de trabajo e individualmente con sus empleados, para lograrlo, se necesita que exista la plena responsabilidad y el compromiso de los empleados hacia la consecución, por esto se hace necesario que todos los jefes y superiores se cercioren de que los trabajadores estén bien informados y que se especifiquen las funciones que deben desempeñar, debido que así se podrá realizar una asignación de responsabilidad de acuerdo al trabajo que deben ejecutar, ya que los empleados se sentirán más contentos cuando las responsabilidades del trabajo asignado le inciten a usar los conocimientos, destrezas e ingenios para cumplirlos, permitiendo desarrollar su potencial. Así en la medida en que acepten la responsabilidad asignada, le resulta una obligación para realizar el trabajo.

Es así como la responsabilidad se convierte o constituye en un elemento fundamental para el logro de los objetivos, por lo que se hace importante tener en cuenta al momento de realizar un análisis de Clima Organizacional en una empresa. Ya que permite tener en cuenta el grado con que los miembros de la organización reciben la responsabilidad personal para lograr realizar parte de los objetivos organizacionales les

corresponde, además, la manera como los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Otras variables que se tienen en cuenta al momento de estudiar el Clima en una Organización, son aquellas que hacen parte de las características biográficas de un individuo como son: Sexo, Edad y Antigüedad en el puesto, de igual forma también se encuentra otra variable objeto de estudio en el Clima, como es el área o departamento. Los cuales podemos definirlos de la siguiente manera:

#### Sexo

Es considerado como la condición orgánica que distingue a los hombres de las mujeres, se refiere a nuestro sexo biológico.

#### Edad

Es definida como el número de años que tiene una persona, contados a partir de su nacimiento.

Hay que tener en cuenta que para estudiar la variable edad, se hace necesario conocer las diferentes etapas de desarrollo de una persona, las cuales están comprendidas desde la etapa del nacimiento, hasta la edad madura; para el presente estudio sólo se tendrán en cuenta las etapas que a continuación se discriminan:

En edad juventud (20-30 años), también es considerada como vida adulta temprana, en la cual las personas deben resolver retos importantes como alcanzar la intimidad, elegir carrera y lograr éxito vocacional. Los

jóvenes adultos enfrentan otras decisiones como son, el matrimonio, elección de pareja y posibilidad de convertirse en padres. Algunos enfrentan la posibilidad del divorcio y contrar nupcias, lo que puede dar como resultado una familia compuesta. Muchas de estas decisiones tomadas, ayudan a establecer el escenario para la vida posterior.

Edad de transición (31 a 40 años), en esta edad las personas hacen compromisos de mayor profundidad en el trabajo, la familia y otros aspectos importantes de su vida, se fijan metas retadoras específicas para si mismo, se ocupan de establecer su posición conveniente en la sociedad, de fijar y asegurar su vida firmrmente en la familia, ocupación y comunidad.

Edad madura (41-50 años), es aquí cuando mucha gente empieza a sentir que el tiempo se les escapa a medida que su reloj social y biológico sigue su paso. Esto en ocasiones da lugar a una crisis de edad madura, durante la cual se reecaminan muchas facetas de su vida. Para los padres cuyos hijos han dejado el hogar, los años de edad madura, puede ser un tiempo de mayor libertad, porque ahora están libres para atender sus propios intereses.

Es un período en que mucha gente alcanza una máxima responsabilidad personal y social, así como éxito profesional. Sin embargo, es necesario ajustarse a cambios corporales y a situaciones emocionales, sociales y laborales.

Todo lo anterior servirá de base para conocer las percepciones que tienen del Clima Organizacional las personas con diferentes edades que laboran en una organización.

Area

Es definido como las diversas subdivisiones en que está comprendida la organización, también es denominado departamento o sección. Esta comprende cada uno de los integrantes de la empresa, según la labor que desarrolla, es decir, área Financiera, comprende todos los miembros que están relacionados con Contabilidad, presupuestos, etc; Area de Producción, conformada por los integrantes que aprticipan en la elaboración de productos en sus distintas etapas, como los obreros, y así sucesivamente.

Es asi como esta variable servirá para analizar el Clima, ya que permitirá conocer qué percepción tiene cada uno de los miembros de las distintas áreas de una organización, de acuerdo a la interacción o convivencia con los diversos factores a evaluar.

#### Antigüedad

Considerada como una característica biográfica, se refiere al número de años que tiene una persona en una determinada organización. La antigüedad es uno de los temas que más mitos y especulaciones han tenido en el desempeño de un trabajo, de hecho se han realizado extensas revisiones de la relación antigüedad – productividad, permitiendo establecer que aunque el desempeño anterior tiende a estar relacionado con la producción en un puesto nuevo, la antigüedad por sí sola no permitiría predecir con exactitud la produtividad. En otras palabras si los otros factores permanecen iguales, no hay razón para creer que las personas que han estado en un puesto más tiempo, sean más productivas que las que tienen menos antigüedad.

Aunque el Clima Organizacional se refiera a la percepción de los trabajadores, es necesario comprender todos y cada una de las especulaciones de esta variable, con el fin de tener una base para conocer las incidencias con respecto al Clima.

Los factores que evalúa la prueba son: a) **conformidad**: Se refiere al grado con que las personas perciben, que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas, hacia los cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca; b) **Responsabilidad**; Grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales) que les corresponde además como los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores; c) **Normas de excelencia**; se refiere al énfasis que la organización hace en cuanto a la calidad del rendimiento en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija y comunica metas retadoras para ello; d) **Recompensa**: Grado en que las personas sienten que están recompensadas y reconocidas por el buen trabajo en lugar de ser ignoradas o criticadas cuando algo salga mal; e) **Claridad Organizacional**: Esta dimensión mide el grado con que los miembros del grupo experimenta la cosas que están bien organizadas y los objetivos claramente definidos, en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos; f) **Calor y Apoyo**; Busca identificar el sentimiento experimentado por los

miembros del grupo, por el cual se considera la amistad como una norma apreciada por la directiva y los empleados. G) **Seguridad**: El sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad laboral, protección física y Psicología; h) **Salario**: El sentimiento experimentado por los miembros de la Organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la responsabilidad o no de alcanzar una mayor remuneración.

Los datos cuantitativos han sido clasificados en categoría para su respectivo análisis, así:

- Las puntuaciones comprendidas en el intervalo 0 - 40%, se clasifican como MALO, con una calificación de 2. Esto indica que el empleado siente que la empresa orienta sus esfuerzos con marcado énfasis hacia aspectos económico-financieros, de mercadeo y productivos, mostrando poco interés en él como ser humano, lo cual se manifiesta en:
  - Actitudes de desconfianza hacia sus colaboradores
  - Ausencia de estímulos para el desarrollo potencial creativo de las personas.
  - Poca interacción entre los diferentes niveles jerárquicos.
  - Proceso de toma de decisiones completamente centralizado.
  - Proceso de comunicaciones descendentes.
- Las puntuaciones de 41-60% se clasifican como REGULAR con una calificación de 3. En esta categoría el empleados percibe la

organización de manera relativamente desfavorable y siente que ésta responde medianamente a sus expectativas, caracterizándose por:

Una mediana participación de los niveles jerárquicos inferiores en el proceso de toma de decisiones, lo que estimula las comunicaciones y la presencia de algunas situaciones propicias para el desarrollo individual.

Existencia de muchos obstáculos para que el personal realice en forma creativa.

- Las puntuaciones de 61-80% se clasifican como BUENO, con una calificación de 4, lo cual indica que el empleado se siente a gusto en la organización y perciben que él le ofrece las oportunidades necesarias para su desarrollo profesional y personal, caracterizándose por:
  - Promover la comunicación en todas sus áreas
  - Actitudes de confianza hacia sus colaboradores y participación de éstos en la toma de decisiones.
- Las puntuaciones de 81-100% se clasifican como MUY BUENO, con una calificación de 5, lo que significa que el empleado siente que la empresa responde totalmente a sus expectativas. (Ver anexo 1)

### **Procedimiento**

Esta Investigación se inició con la presentación de la propuesta de grado focalizada hacia el área organizacional, se revisó la literatura existente para el marco teórico de la misma, de igual forma se revisaron los fundamentos teóricos de la prueba a utilizar, con el fin de conocer mejor ésta y determinar si los factores que evalúa son adecuados para el objetivo

propuesto, todo lo anterior permitió la elaboración de este anteproyecto que se describe mejor en el resumen que se encuentra al inicio del mismo. Luego se establecerá contacto con los jefes de cada departamento de la empresa Indufrial S.A. y con cada una de las personas que constituyen la población objeto de estudio con la intención de explicarles la finalidad de la investigación y decirle de manera clara que esta es una investigación que se va a realizar con el objeto de obtener el Título Profesional y que tiene por objeto medir el Clima Organizacional de la empresa y de cada uno de los departamentos que la conforman y que es de vital importancia su colaboración para poder realizarla.

Posteriormente se acordará con ellos la fecha para la realización y aplicación de una prueba según su disponibilidad de tiempo teniendo en cuenta el Cronograma de Actividades (ver figura 1), se sugiere entregar la citación por escrito por lo menos dos días antes de la aplicación de la prueba a cada una de las personas que van a participar en el estudio, especificando la fecha, el lugar y la hora de aplicación, (ver figura 2), también se colocará una cartelera con la misma información en un lugar visible de la empresa.

La prueba se aplicará en condiciones ambientales optimas, un salón adecuado, con buena iluminación y temperatura, todo ello para impedir la fatiga visual y mantener una temperatura corporal normal que no afecte la condición física de los consultados y por ende su respuesta.

El encuestado se debe presentar ante el grupo y explicar inicialmente el objetivo del estudio y entregar claramente las instrucciones para

responder a la escala de medición tecla recordando que la información hoy obtenida se utilizará exclusivamente como datos para generar una visión más amplia de la Organización, además transmitir información complementaria si es necesario, indicar que usualmente se busca conocer la percepción de los empleados, con respecto al ambiente de trabajo, para así desarrollar posteriormente actividades que mejoren las condiciones laborales.

Aclarar a los evaluados que en la escala no hay respuestas buena ni malas, todas las opciones son válidas, deben tener presente, lo piensa y hace sin dejarse afectar por lo que piensan las personas que están a su alrededor; resaltar qué escala tiene manejo totalmente anónimo y que la organización no le comprometerá en ningún caso y sólo se establecerá comparaciones entre dependencias, edades, antigüedades, revisar que las personas que participan en la investigación tengan todos los elementos necesarios para cumplir con el objetivo (cuadernillo de respuestas de cinco páginas, lápiz y borrador), explicar el cuadernillo de respuestas, dar lectura en voz alta a las instrucciones dadas en el cuadernillo de respuestas.

La aplicación del Instrumento Evaluativo será de manera colectiva y se aplicará por dependencias, los experimentadores proporcionarán a los consultados, las instrucciones pertinentes para la solución de la misma, de igual forma estarán constantemente orientados a los mismos en las preguntas e inquietudes que estos presenten, evitando de esta manera los riesgos en la información obtenida y controlando la reactividad de los sujetos.

Luego de haber finalizado el procedimiento anterior se realizará la calificación, tabulación de los datos a través de un programa sistematizado para entregar el informe final de esta investigación, de acuerdo a los

criterios de evaluación de la prueba. Cabe resaltar que para el desarrollo de la presente investigación se hizo necesario establecer un Cronograma de Actividades (ver figura 1.)

### **Análisis Estadísticos**

Se realizará mediante un procedimiento descriptivo, utilizando las medidas de tendencia central, tales como moda, media, mediana y porcentajes. La representación gráfica de la misma se hará mediante las gráficas de pastel histograma de frecuencia, y gráficas de barra si el análisis lo requiere.

Este procedimiento facilitará el análisis y discusión de los mismos.

Es recomendable dar un orden a los informes obtenidos por la prueba tecla y su interpretación de acuerdo a la operacionalización realizada y presentada en el manual de la misma, es importante que se tenga en cuenta que se presentan porcentajes en cada una de las facetas evaluadas, pero la escala es de carácter cualitativo y por lo tanto debe ajustarse al criterio a plantear, evaluando de igual manera cada una de las facetas.

El procedimiento de calificación de tecla es muy sencillo, simplemente debe seguir las instrucciones de captura de datos en el programa creado para tal fin, y se obtendrá instantáneamente la calificación de cada cuadernillo que es soporte para el análisis grupal; sólo se puede calificar de prueba en el computador y rápidamente obtener los perfiles de cualquier combinación entre variables.

## RESULTADOS Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La interpretación de los resultados surge del análisis de los soportes gráficos que genera la prueba. Una vez aplicados los cuestionarios a los empleados de Industrial se procedió a realizar la tabulación de los datos, a través de procedimientos sistematizados, en el cual se utilizó una tabla de captura, donde se codificaron los datos para su digitación, quedando de la siguiente forma:

Antigüedad	Expresada en años
Sexo	Femenino: 2
	Masculino: 1
Respuestas	Verdadero 2
	Falso 1
	No contesta 0

Area Administrativa (1) Gerencia de Materiales. (2) Gerencia de Producción. (3) Gerencia de Ventas. (4) Planta de Producción (5).

Cumplidos los pasos anteriores, se procesaron los datos en un Procesador de datos, para luego analizar la información obtenida.

Para interpretar los resultados, se tuvo en cuenta la frecuencia de los datos, los cuales están expresados en porcentajes y medias totales, representados en gráficas estandarizadas de líneas y de barras. Así mismo, se tuvo en cuenta la siguiente escala de calificación:

<b>Intervalos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Calificación</b>
0 – 20	Muy Malo	1
21 – 40	Malo	2
41 – 60	Regular	3

61 – 80	Bueno	4
81 – 100	Muy bueno	5

### ANALISIS DE RESULTADOS

Con base en los resultados obtenidos a través del cuestionario Tecla de Clima Organizacional aplicado al personal de la empresa Indufrial, se hace el siguiente análisis de resultados. En Indufrial S.A. el número de empleados por área es:

Tabla 1.

Número de empleados por área de la empresa Indufrial S.A.

<i>Gerencias</i>	<b>Areas</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Total</b>
<b>Administrativa</b>	Gerente Activo.	1	
	Auditoría	1	
	Contabilidad	3	
	Cartera	2	

	Sistemas	2	
	Personal	1	
	Servicios Generales	5	15
<b>Materiales</b>	Gerente de Materiales	1	
	Compras Nacionales	1	
	Importaciones	1	
	Exportaciones	2	5
<b>Producción</b>	Gerente Producción	1	
	Depto. Ingeniería	3	
	Calidad	1	
	Diseño y prototipo	1	
	<u>Planta de Producción</u>		
	Latonería	9	
	Soldadura	15	
	Tubería	15	
	Mantenimiento	12	
	Pintura	7	
	Refrigeración	15	
	Armadura	14	
	Despachos	11	
	Aseguramiento de la C.	11	
	Acabados	8	123
<b>Ventas</b>	Gerente ventas	1	
	Servicio al Cliente	1	
	Garantías	1	3
	<b>Totales</b>	<b>146</b>	<b>146</b>

Como se puede observar en la tabla de las áreas administrativas de ventas y materiales, un número significativamente menor de empleados que en las áreas de Producción y de Planta.

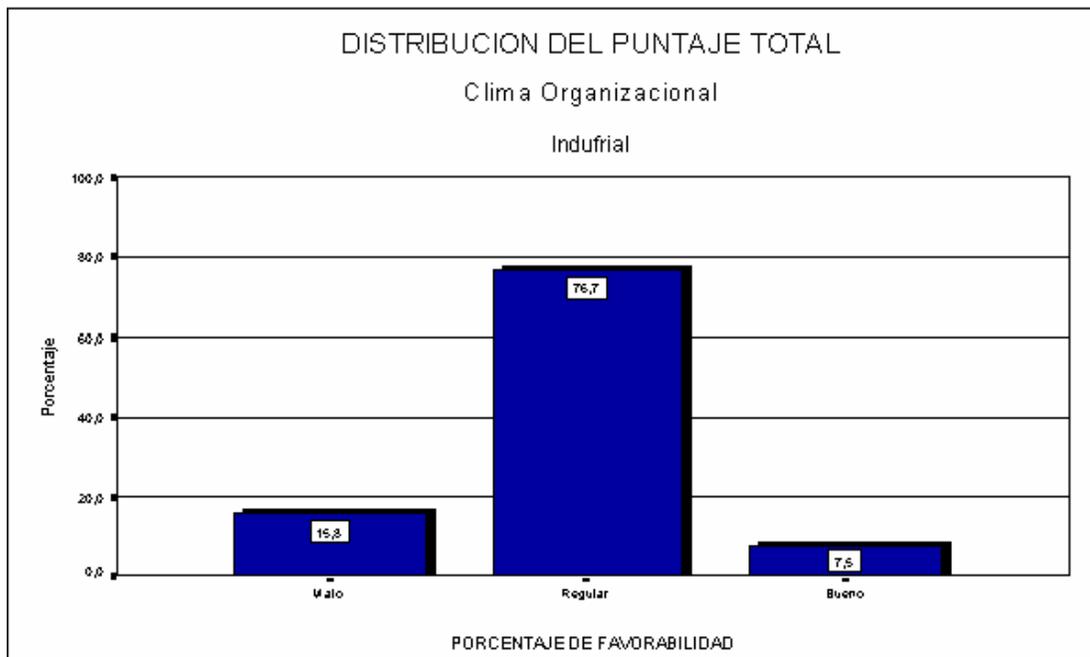
Se empezará presentando los resultados generales y en seguida se analizarán las variables de estudio en su orden, sexo, edad, área, tipo de contrato, antigüedad y posteriormente los factores medidos por el instrumento.

## RESULTADOS GENERALES

La mayoría de la población 76.7%, percibe el Clima como regular, lo que indica que no existe un ambiente de trabajo claramente definido como

favorable o desfavorable, la mayoría de los empleados tienen una percepción de poca consistencia de la organización en cuanto a los factores evaluados por el instrumento.

Sólo un 7.5% de la población percibe el Clima Organizacional como bueno y no se presentan resultados en la categoría de Muy Bueno, lo cual expresan con claridad que los empleados de la empresa Indufrial no perciben un Clima favorable para desarrollar su trabajo.



Gráfica 1. Distribución del puntaje total del Clima Organizacional de la empresa Indufrial S.A.

La alta concentración de empleados en la categoría “regular” registra una oportunidad de mejorar siempre y cuando se tomen estrategias radicales de mejoramiento del ambiente laboral; de no ser así, este porcentaje se desplazará hacia una percepción menos favorable.

### Sexo

Participó un total de 125 hombres, los datos de este grupo fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
16.0%	Malo
75.2%	Regular
8.8%	Bueno

No se registró ningún dato a la categoría “Muy bueno”. Por su parte, la población femenina, un total de 16 personas, arrojó los siguientes resultados:

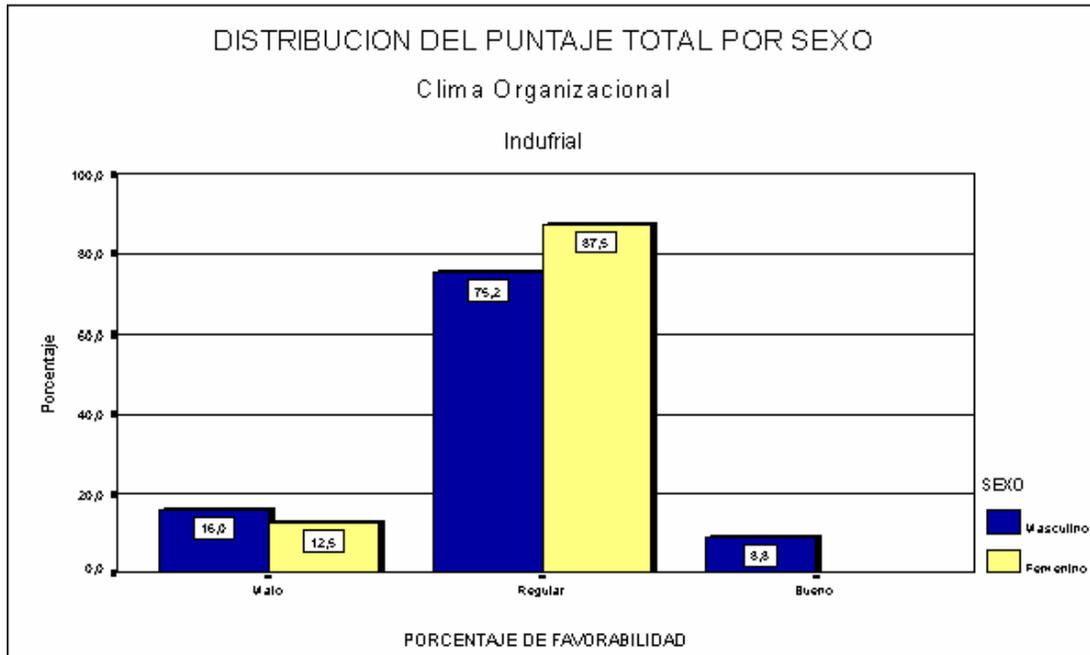
<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
12.5%	Malo
87.5%	Regular

No se registró ningún dato en las categorías “Bueno” ni “Muy Bueno”.

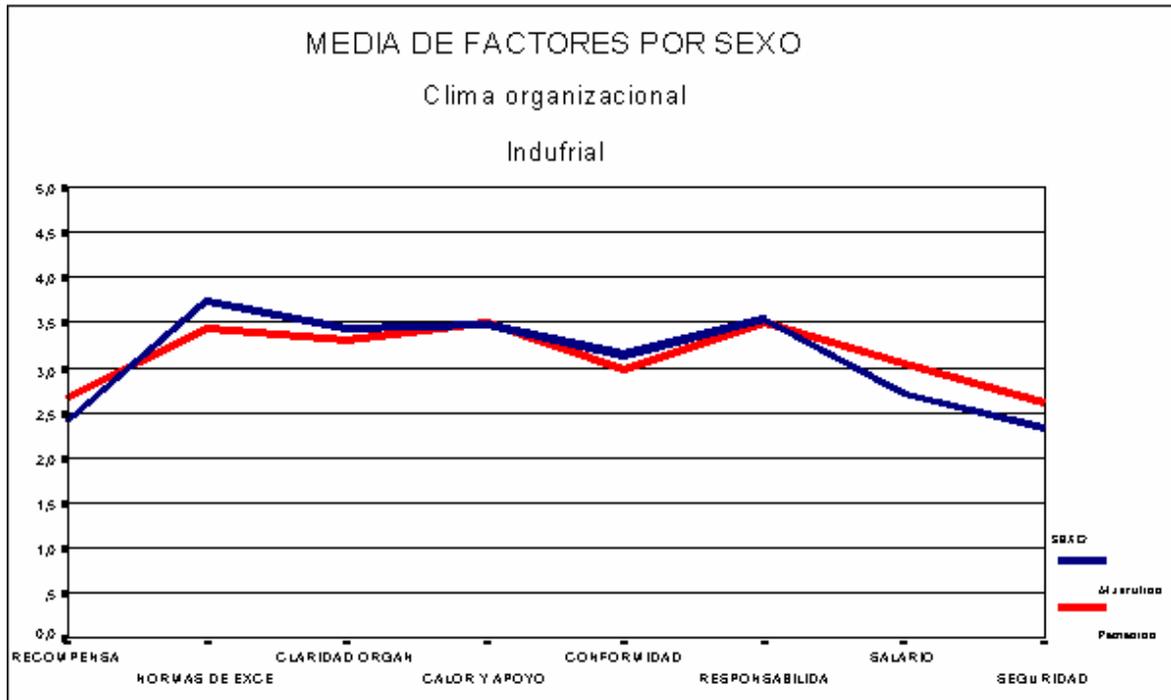
Por último, de una población total de 146 personas entre hombres y mujeres, los resultados arrojados fueron los siguientes:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
15.6%	Malo
76.7%	Regular
7.8%	Bueno

**En este caso no se puede decir que existan diferencias significativas en la percepción del Clima Organizacional entre hombres y mujeres que laboran en esta empresa, sin embargo, podemos considerar que hay una tendencia de favorabilidad en la percepción de los hombres.**



**Gráfica 2. Distribución del puntaje total por Sexo.**



**Figura 1. Media de factores por Sexo.**

**Tabla 2**

*Percepción del Clima Organizacional por Sexos*

	SEXO				Total	
	Masculino		Femenino		Frec.	% col.
	Frec.	% col.	Frec.	% col.		
<b>PORCENTAJE DE FAVORABILIDAD</b>						
Malo	20	16,0%	2	12,5%	22	15,6%
Regular	94	75,2%	14	87,5%	108	76,6%
Bueno	11	8,8%	0	,0%	11	7,8%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0%</b>	<b>16</b>	<b>100,0%</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>

**Edad**

Para el análisis de los resultados por edad, la muestra se ubicó en los siguientes rangos, de acuerdo con los percentiles obtenidos en el análisis de datos.

<b>Perce ntil</b>	<b>Años de edad</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Rango</b>
1º	De 23 a 35 años	42	1
2º	De 36 a 38 años	33	2
3º	De 39 a 43 años	36	3
4º	De 44 años en adelante	34	4

De un total de 146 personas ubicadas en los diferentes percentiles, los resultados fueron:

En el primer percentil: de 23 a 35 años, un total de 42 personas

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
26.6%	Malo
66.7%	Regular
7.1%	Bueno

En el segundo percentil: De 36 a 38 años, un total de 33 personas.

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
15.2%	Malo
78.8%	Regular
6.1%	Bueno

En el tercer percentil: De 39 a 43 años, un total de 36 personas:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
5.6%	Malo
83.3%	Regular
11.1%	Bueno

En el cuarto percentil: De 44 años en adelante, un total de 34 personas:

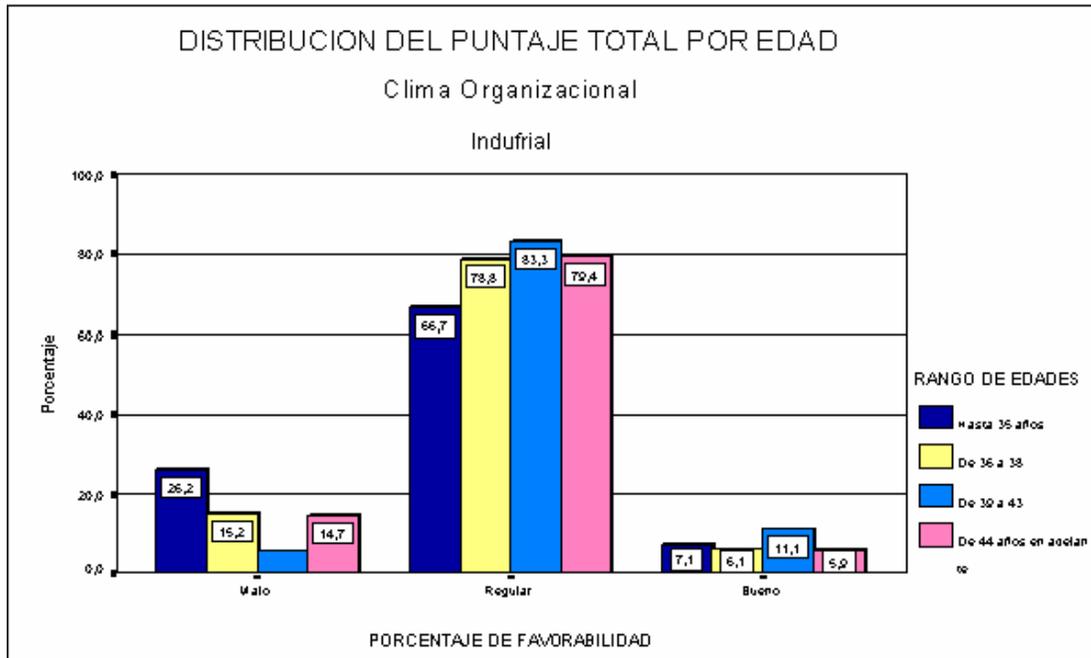
<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
14.7%	Malo
79.4%	Regular
5.9%	Bueno

Teniendo en cuenta la población total (146 personas en todos los rangos de edad), los resultados fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
15.9%	Malo
76.6%	Regular
7.6%	Bueno

Los resultados indican que de la población total los que mejor perciben el Clima Organizacional son los empleados que están ubicados en el percentil 3, del rango por edad 39 a 43 años, en este grupo sólo hay un 5.6% de percepción desfavorable; por otro lado, el grupo con el rango de edad de 23 a 35 años, se ubica como el de mayor porcentaje en la percepción desfavorable, ya que un 26.2%, de los empleados de este grupo percibe el Clima como "Malo".

Los percentiles 2, 3 y 4 son homogéneos en cuanto a los resultados, mientras que el percentil 1, muestra resultados desfavorables de forma más radical y tienden a la categoría "Regular".



Gráfica 3. Distribución del puntaje total por Edad.

Tabla 3

Percepción del Clima Organizacional por Edades

PORCENTAJE DE FAVORABILIDAD	RANGO DE EDADES								Total	Frec.
	Hasta 35 años		De 36 a 38		De 39 a 43		De 44 años en adelante			
	Frec.	% col.	Frec.	% col.	Frec.	% col.	Frec.	% col.		
Mal o	11	26, 2%	5	15, 2%	2	5, 6%	5	14, 7%	23	15, 9%
Regular	28	66, 7%	26	78, 8%	30	83, 3%	27	79, 4%	111	76, 6%
Bueno	3	7, 1%	2	6, 1%	4	11, 1%	2	5, 9%	11	7, 6%
Total	42	100, 0%	33	100, 0%	36	100, 0%	34	100, 0%	145	100, 0%

---

### Areas

Los resultados por área son los siguientes:

En la Gerencia Administrativa de un total de 16 personas:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
12.5%	Malo
87.5%	Regular

No se registró ningún dato en las categorías favorables.

En la Gerencia de Materiales de un total de 5 personas:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
20%	Malo
80%	Regular

No se registró ningún dato en las categorías favorables.

En la Gerencia de Producción, de un total de 6 personas

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
16.7%	Malo
83.3%	Regular

No se registró ningún dato en las categorías "Favorables"

En la Gerencia de Ventas, de un total de 3 personas, el 100% percibe el Clima Organizacional como "Regular".

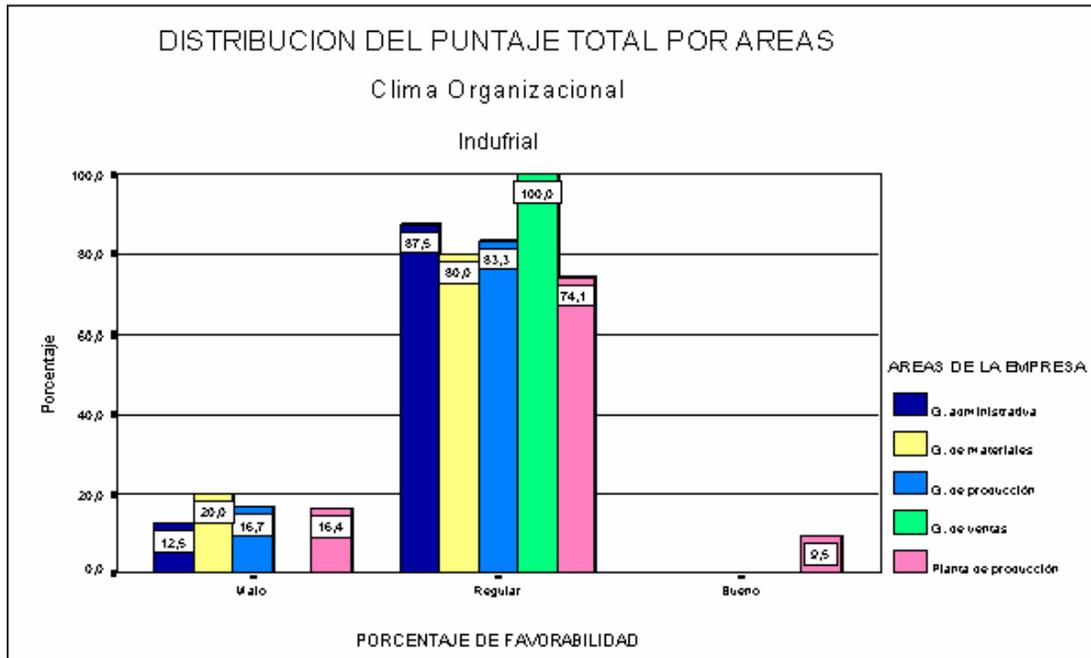
En la Planta de Producción, de un total de 116 personas:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
16.4%	Malo
74.1%	Regular
9.5%	Bueno

Teniendo en cuenta la población total (146 personas, en todas las áreas), los resultados fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
15.8%	Malo
76.7%	Regular
7.5%	Bueno

Se observa que no hay diferencias significativas por áreas en la percepción del Clima Organizacional de Industrial (Ver tabla y gráfica 4), los resultados se concentran en la categoría Regular y Malo. Solo en la Planta de Producción se registra un 7.5% de favorabilidad.



Gráfica 4. Distribución del puntaje total por Areas.

Tabla 4.

Percepción del Clima Organizacional por Areas

filas	PORCENTAJE DE FAVORABILIDAD						Total
	Malo		Regular		Bueno		Frec. %
	Frec.	% fila	Frec.	% fila	Frec.	% fila	
<b>ÁREAS DE LA EMPRESA</b>							
Gerencia administrativa	2	12,5%	14	87,5%	0	,0%	16
Gerencia de materiales	1	20,0%	4	80,0%	0	,0%	5
Gerencia de producción	1	16,7%	5	83,3%	0	,0%	6
Gerencia de ventas	0	,0%	3	100,0%	0	,0%	3
Planta de producción	19	16,4%	86	74,1%	11	9,5%	116
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>15,8%</b>	<b>112</b>	<b>76,7%</b>	<b>11</b>	<b>7,5%</b>	<b>146</b>

**Tipo de contrato :**

Los resultados se analizaron teniendo en cuenta los tipos de contrato que son: Fijo, Indefinido y Temporal.

Los resultados de las 29 personas con contrato a término fijo, fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
13.8%	Malo
86.2%	Regular

Con contrato a término indefinido, de un total de 112 personas, los resultados fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo percibe el Clima Organizacional</b>
16.1%	Malo
74.1%	Regular
9.8%	Bueno

Con contrato temporal, de un total de 4 personas, los resultados fueron:

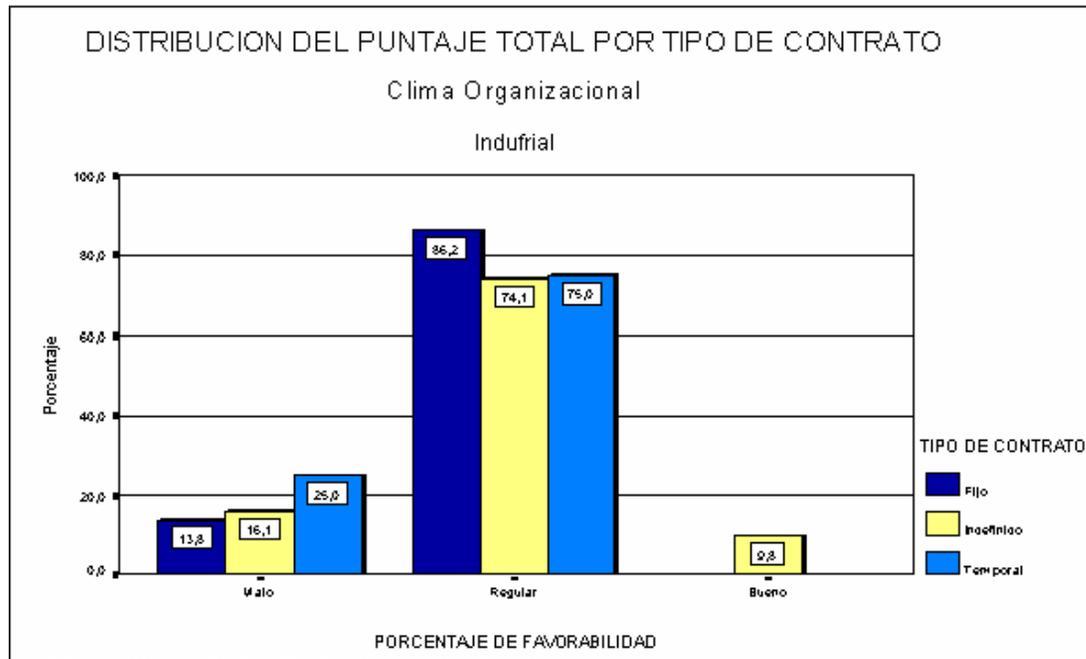
<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
25.0%	Malo

75% Regular

Teniendo en cuenta la población total (146 personas) incluyendo los tres tipos de contrato, los resultados fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo percibe el Clima Organizacional</b>
15.9%	Malo
76.6%	Regular
7.6%	Bueno

Los contratos a Término Fijo y Temporal tienen una percepción menos favorable del Clima Organizacional, aunque debe tenerse en cuenta el número de empleados que conforman cada grupo. (Ver gráfica y tabla 5).



Gráfica 5. Distribución del puntaje total según tipo de Contrato

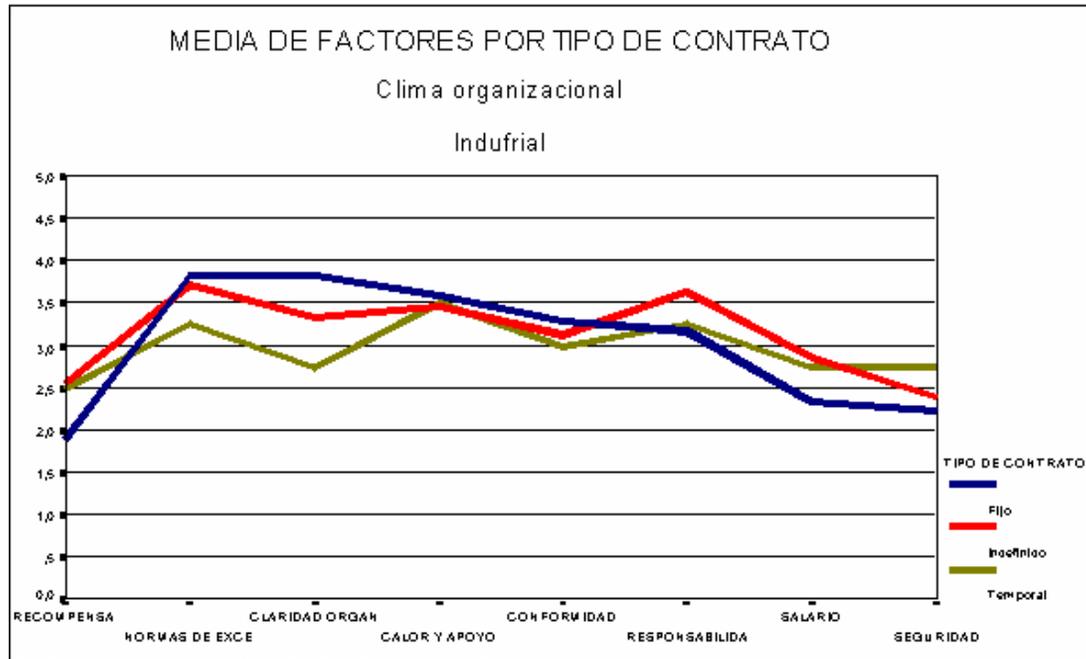


Figura 2. Media de factores según Tipo de Contrato

Tabla 5.  
Percepción del Clima Organizacional según Tipo de Contrato.

	TIPO DE CONTRATO			Total	
	Fijo	Indefinido	Temporal	Frec.	% col.

	Frec.	% col.						
<b>PORCENTAJE DE FAVORABILIDAD</b>								
Malo	4	13,8%	18	16,1%	1	25,0%	23	15,9%
Regular	25	86,2%	83	74,1%	3	75,0%	111	76,6%
Bueno	0	,0%	11	9,8%	0	,0%	11	7,6%
Total	29	100,0%	112	100,0%	4	100,0%	145	100,0%

### Antigüedad

Para el análisis de los resultados por antigüedad, la muestra total de 146 personas, se ubicó en los siguientes rangos, de acuerdo con los percentiles obtenidos en el análisis de datos.

Percentil	Años de antigüedad	No. Empleados	Rango
1º	De 4 a 8 años	40	1
2º	De 9 a 12 años	39	2
3º	De 13 a 18 años	35	3
4º	De 19 a 35 años	32	4

Un total de 40 personas conforman el rango de 4 a 8 años de antigüedad, los resultados de este grupo son:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
17.5%	Malo
70.0%	Regular
12.5%	Bueno

Un total de 39 personas conforman el rango de 9 a 12 años de antigüedad, los resultados de este grupo fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
25.6%	Malo
69.2%	Regular
5.1%	Bueno

Un total de 35 personas conforman el rango de 13 a 18 años, de antigüedad, los resultados de este grupo fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
5.7%	Malo
82.9%	Regular
11.4%	Bueno

Un total de 32 personas conforman el rango de 19 en adelante, años de antigüedad, los resultados fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
12.5%	Malo
87.5%	Regular

No se registró ningún dato en la categoría "Bueno".

Teniendo en cuenta la población total (146 personas), los resultados fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Clima Organizacional</b>
15.8%	Malo

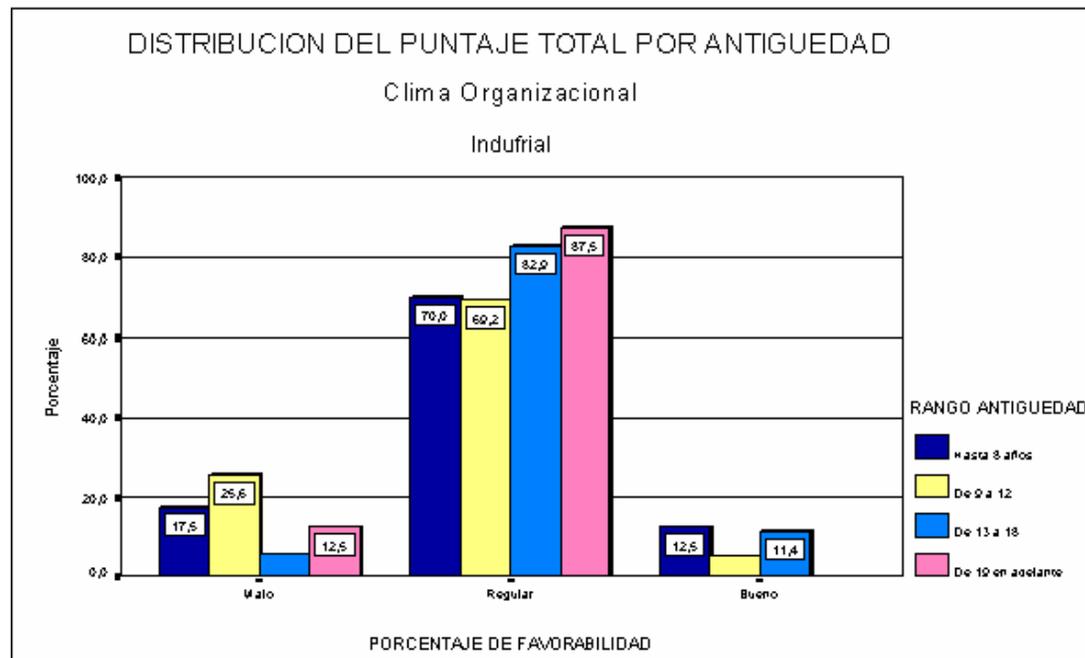
76.7%

Regular

7.5%

Bueno

Los grupos que perciben como menos desfavorable el Clima Organizacional son los de rango de 4-8 años y de 13-18 años de antigüedad. Donde hay más percepción desfavorable es en el grupo de 19 años de antigüedad en adelante.



Gráfica 6. Distribución del puntaje total por antigüedad.

Tabla 6.

Percepción del Clima Organizacional según Antigüedad.

	RANGO ANTIGÜEDAD								Total	
	Hasta 8 años		De 9 a 12		De 13 a 18		De 19 en adelante		Frec.	% col.
	Frec.	% col.	Frec.	% col.	Frec.	% col.	Frec.	% col.		
<b>PORCENTAJE DE FAVORABILIDAD</b>										
Mal o	7	17,5%	10	25,6%	2	5,7%	4	12,5%	23	15,8%
Regular	28	70,0%	27	69,2%	29	82,9%	28	87,5%	112	76,7%
Bueno	5	12,5%	2	5,1%	4	11,4%	0	,0%	11	7,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0%</b>	<b>39</b>	<b>100,0%</b>	<b>35</b>	<b>100,0%</b>	<b>32</b>	<b>100,0%</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>

### ANALISIS DE RESULTADOS POR FACTORES

Los resultados obtenidos de los Factores que mide la prueba TECLA, se distribuyen en las categorías

Muy Malo, Malo, Regular, Bueno y Muy Bueno,

los resultados por Factor se describen a continuación:

Tabla 7.

#### Puntajes Por Factor

<b>Puntaje Factor</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>
Calor y Apoyo	11.0	36.6	47.3	6.2
Conformidad	2.2	36.3	38.4	-
Normas de Excelencia	-	34.2	40.4	12.2
Claridad organizacional	11.0	44.5	21.2	10.2
Recompensas	41.8	24.7	8.0	6.2
Responsabilidad		45.2	30.0	0.6
Salario	36.6	20.5	25.3	-
Seguridad	53.4	38.4	-	-

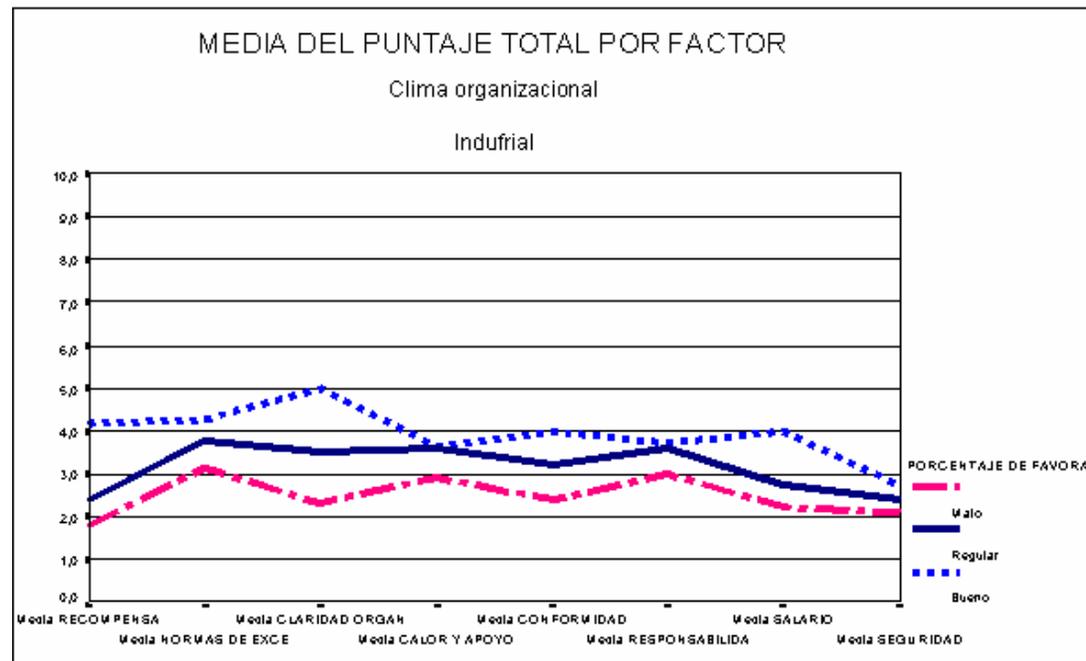


Figura 3. Media de factores según criterio de calificación, Malo, Regular y Bueno.

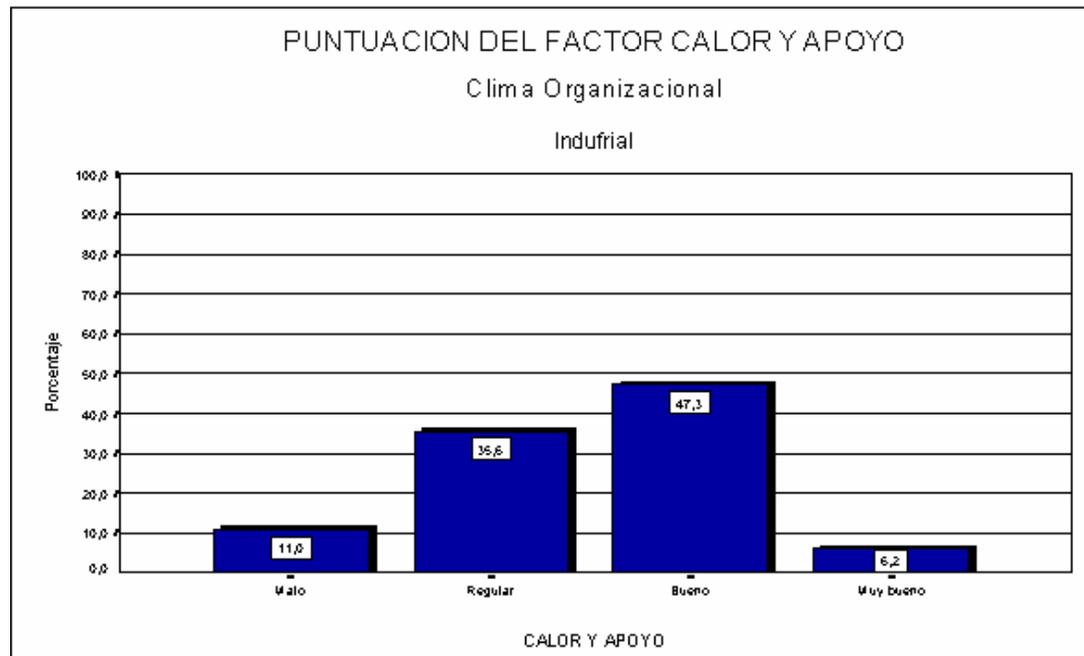
#### Factor Calor y Apoyo

Los resultados obtenidos a partir de este factor por los miembros de la empresa son las siguientes:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Factor Calor y Apoyo</b>
11.0%	Malo
36.6%	Regular
47.3%	Bueno

Esto indica que los empleados sienten que existe calor y apoyo, el cual está basado en la relación de cordialidad entre ellos, desde niveles superiores hasta los de menor rango jerárquico. También representa la amistad que existe entre los miembros de la organización, prevaleciendo la confianza, la cooperación, y respeto.

Hay un 11% de percepción desfavorable, indica que a pesar de trabajar en un ambiente de cordialidad y ameno, la empresa puede mejorar. La Gerencia Administrativa es el área que percibe mayor favorabilidad y la que percibe menos favorabilidad es la Gerencia de Ventas.



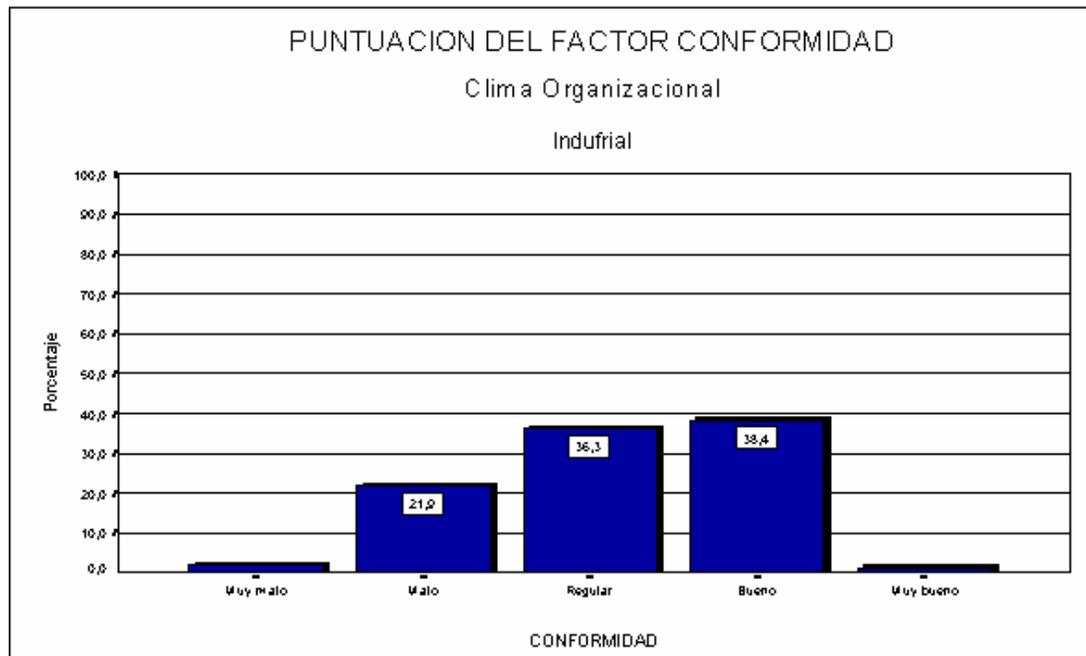
Gráfica 7. Puntuación del factor Calor y Apoyo

#### Factor Conformidad

Este factor es percibido por los miembros de la organización de la siguiente manera:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Factor Conformidad</b>
2.2%	Malo
36.3%	Regular
38.4%	Bueno

Esto indica que los empleados tienen una percepción regular con tendencia positiva hacia las políticas, normas y leyes establecidas en la empresa, existen aspectos por mejorar en la parte del número de normas y reglas, y en la poca flexibilidad que algunas veces puede haber en la realización de una determinada tarea; también indica que los cambios en las políticas de la empresa algunas veces se hacen sin tener en cuenta a los afectados, además indica que puede existir poca flexibilidad en la manera como cada cual desarrolla su trabajo, se pueden presentar temores con respecto al mismo. Las áreas con mayor puntuación en este factor fueron la Gerencia de Materiales y la Planta de Producción, la de menor puntuación fue la Gerencia de Producción.



Gráfica 8. Puntuación del factor Conformidad

Factor Normas de Excelencia

**Porcentaje**

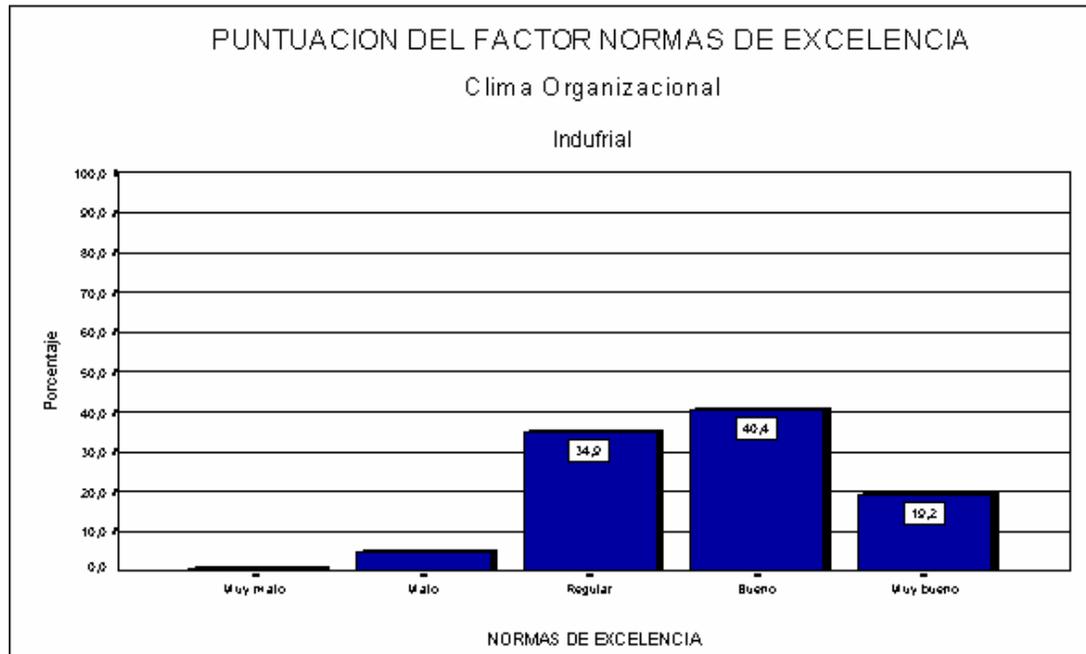
**Cómo perciben el Factor**

<b>Normas de Excelencia</b>	
34.2%	Regular
40.4%	Bueno
12.2%	Muy Bueno

Los resultados indican que el 52.6% de los empleados perciben que la organización se preocupa por la calidad del trabajo, ofreciéndoles los elementos necesarios para su realización, en cuanto a equipos; sin embargo, hay que resaltar un 34.2% que lo percibe como Regular, esto indica que dentro de este factor hay elementos que se pueden mejorar, tales como el suministro de materiales a tiempo para la realización de las tareas, hacer seguimiento, etc.. Los puntajes más favorables se encuentran ubicados en las áreas de Planta de Producción, esto es coherente con las actitudes que se generan en las áreas que trabajan por una certificación de la calidad, como es el caso actual de Indufrial.

También indica que a los empleados les satisface hacerse cargo de los trabajos importantes, y tienen en cuenta las observaciones justas sobre el mismo, igualmente los superiores se preocupan porque se aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo, y cuando se comete un error se enseña a corregirlo, se evidencia que al personal se le informa acerca de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo.

Este factor obtuvo los puntajes más favorables entre todos los que la prueba evaluó.



**Gráfica 9: Puntuación del factor Normas de Excelencia**

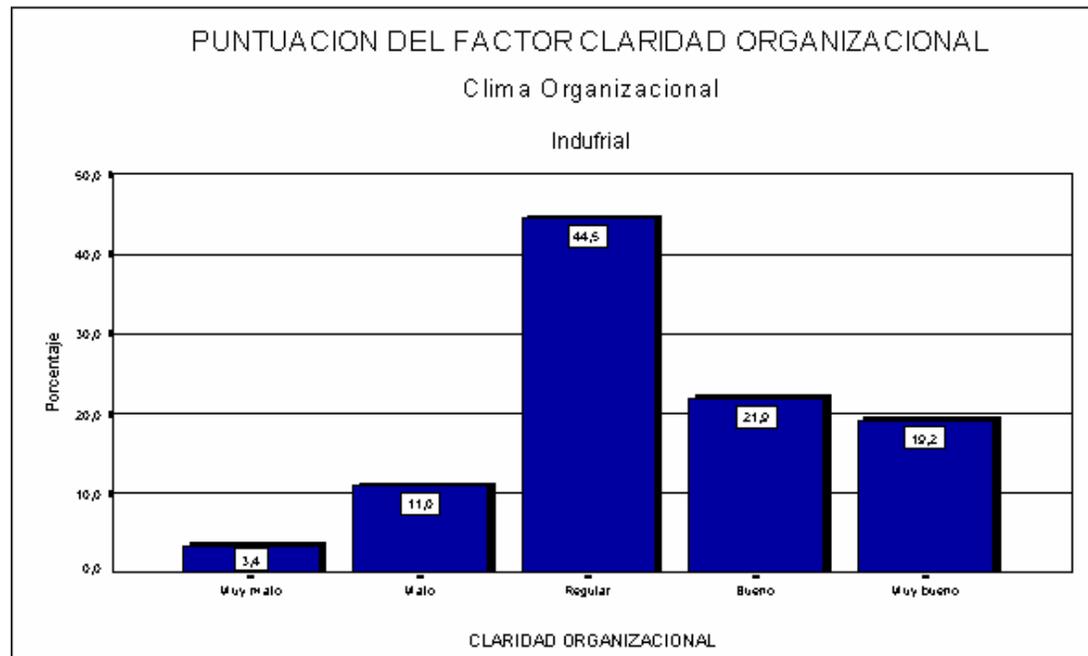
Factor Claridad Organizacional

Los resultados obtenidos en este factor fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Factor Claridad Organizacional</b>
11%	Malo
44.5%	Regular
21.2%	Bueno
10.2%	Muy Bueno

Esto significa que el 55% de los empleados de Indufrial perciben que los superiores no dedican suficiente tiempo en hacer entender el trabajo a sus subalternos, que hay manejos poco claros en la forma como se dirige a los empleados y no existe claridad en la definición de funciones entre éstos, también indica que el trabajo no se hace cuidadosamente, planeado y organizado.

Cabe resaltar que en el área de Gerencia de Producción se obtuvo el puntaje más favorable en ese factor, el menos favorable en el área de Gerencia de Ventas. Hay un 31,4% de percepción favorable de este factor.



Gráfica 10. Puntuación del factor Claridad Organizacional

#### Factor Recompensa

Con este factor los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

**Porcentaje**

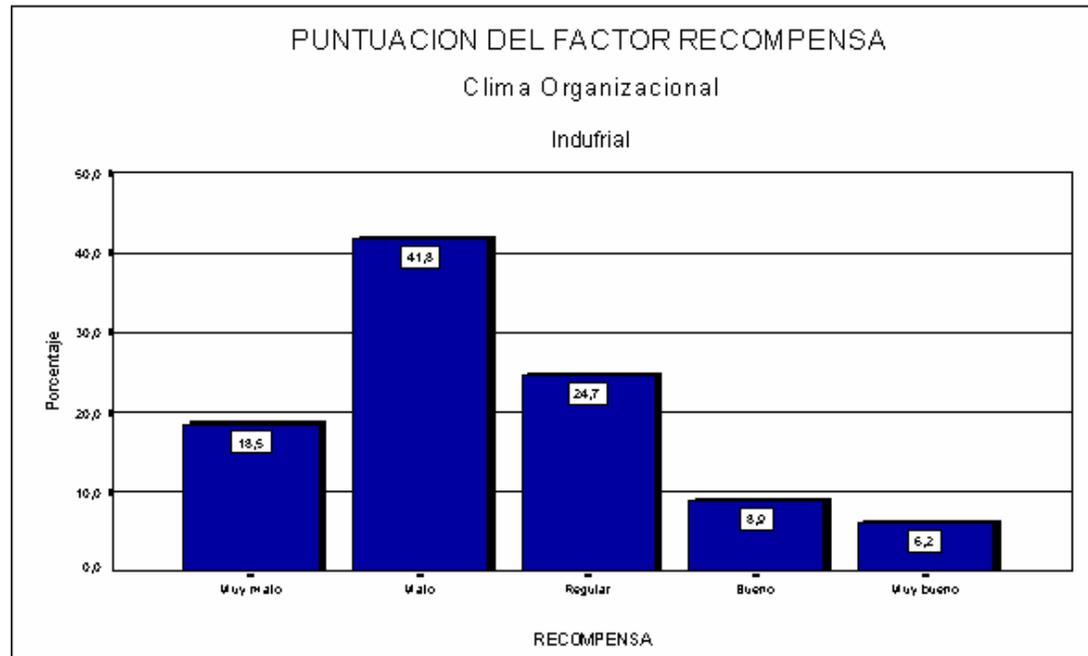
**Cómo perciben el Factor**

<b>Recompensa</b>	
18.5%	Muy Malo
41.8%	Malo
24.7%	Regular
8.0%	Bueno
6.2%	Muy Bueno

Esto indica que el 56% de empleados de Indufrial, perciben que pocas veces son recompensados y reconocidos por las tareas que realizan, indica además que no existe reconocimiento por la eficacia en el trabajo, ni por el buen desempeño, no perciben interés por parte de los superiores para estimular las iniciativas de los empleados, por lo tanto estos concluyen que dá igual trabajar intensamente o nó.

Denota además una fuerte posición de las directivas al estar pendiente de los más mínimos errores, la empresa debe trabajar más en este factor.

Cabe resaltar que el puntaje menos desfavorable se presentó en Gerencia de Ventas, probablemente por las bonificaciones por venta y el más desfavorable se encuentra distribuido por igual, en el resto de las áreas.



Gráfica 11: Puntuación del factor Recompensa

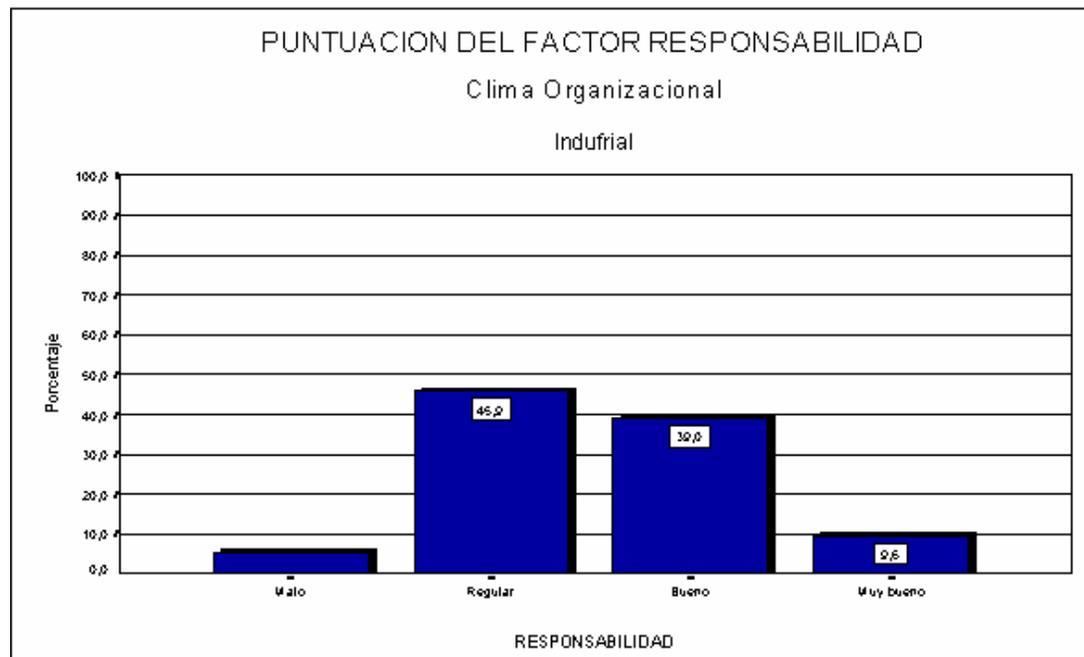
### Factor Responsabilidad.

Los resultados obtenidos en este factor son:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Factor Responsabilidad</b>
45.2%	Regular
30.0%	Bueno
0.6%	Muy Bueno

Esto nos indica que el 75.8% de los empleados se sienten comprometidos con las tareas que la organización les asigna, es decir, perciben que tienen una responsabilidad personal para alcanzar los objetivos de la empresa, esta es asumida en la realización de las actividades diarias, lo que les permite ejecutar con cierta autonomía su trabajo, sin necesidad de consultar cada paso con su jefe inmediato. También indica que se aplican ideas sobre el mejoramiento del trabajo, y los empleados no ahorran esfuerzos en el cumplimiento de sus obligaciones.

Cabe resaltar que el mayor puntaje en este factor se obtuvo en el área de la Gerencia Administrativa y el menor puntaje en el área de Gerencia de Materiales.



Gráfica 12: Puntuación del factor Responsabilidad.

**Factor Salario**

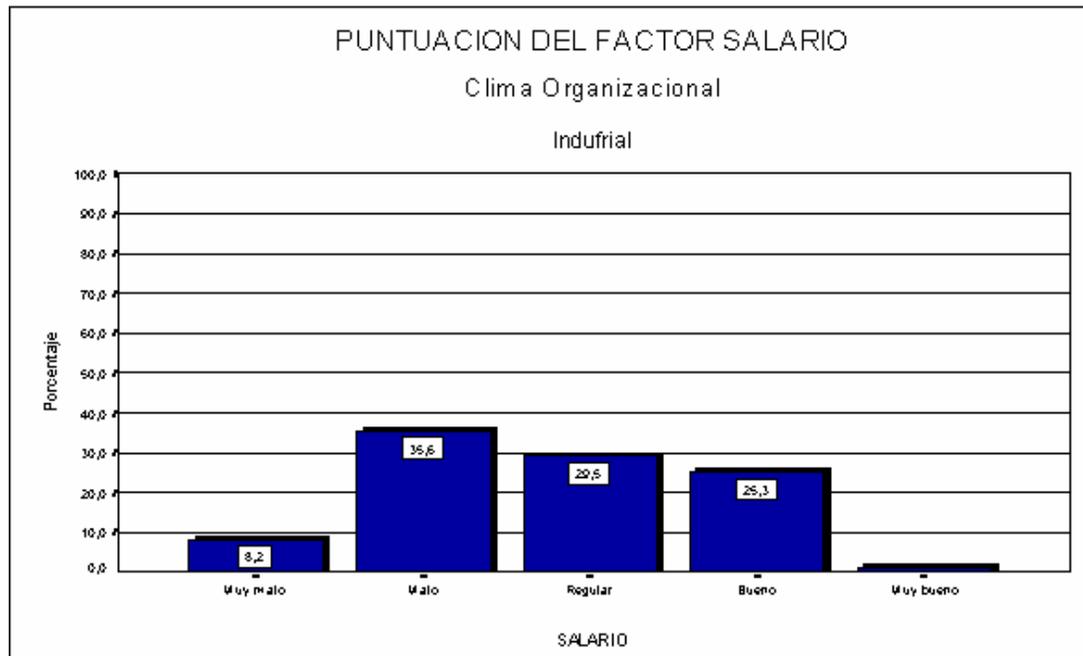
Los resultados en este factor fueron:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Factor Salario</b>
8.2%	Muy Malo
36.6%	Malo
20.5%	Regular
25.3%	Bueno

Estos indican que los empleados de Indufrial perciben de forma negativa el factor salario, consideran que no cumple con las expectativas, el 65.3% de los empleados considera que el salario no está relacionado en forma equitativa con sus necesidades, sumado a esto la negativa hacia un aumento de sueldo con regularidad, también indica que no hay políticas donde se exprese o exista cierta preocupación porque los empleados sean bien remunerados.

Este factor, así como Recompensa y Seguridad reflejan una percepción crítica, repercutiendo en el Clima Organizacional de manera significativamente desfavorable.

Cabe resaltar que el área con menos desfavorabilidad en este factor fue la Gerencia de Materiales, todas las demás áreas reflejan una curva crítica.



**Gráfica 13: Puntuación del factor Salario**

## Factor Seguridad

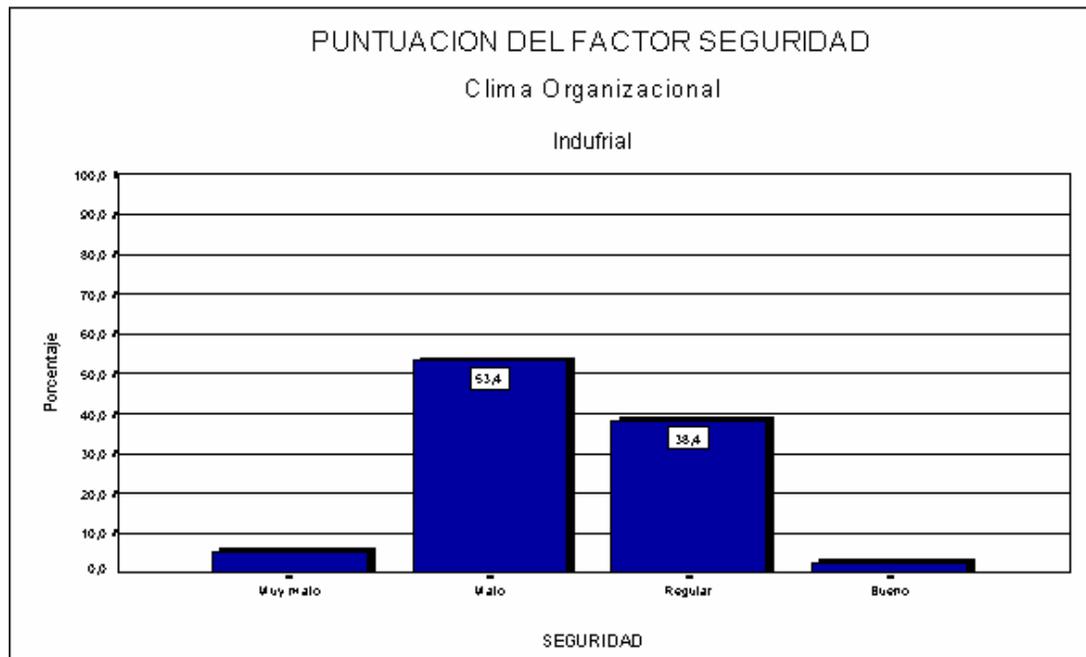
Los resultados arrojados por este factor, son:

<b>Porcentaje</b>	<b>Cómo perciben el Factor Seguridad</b>
53.4%	Malo
38.4%	Regular

Esto indica que los empleados de Industrial tienen una percepción desfavorable con respecto a este factor, debido a que perciben que no están seguros en la realización de sus tareas, y denotan cierta presión por la constante rotación de personal, lo cual afecta su estabilidad laboral; de igual forma los trabajadores del área de Planta de Producción se sienten mayormente afectados por la falta de previsión y organización en el Departamento de Salud Ocupacional, ya que no existen políticas claras, principalmente en la parte de Seguridad Industrial, y se refleja en la poca señalización, falta de higiene de la planta y de elementos de protección personal, entre otros.

En forma general, todos los empleados de Indufrial perciben inseguridad por las condiciones físicas de la planta, psicologías como estrés y tensión, y sociales por todos los acontecimientos que actualmente afectan al país (paros), y que una u otra forma afectan las labores diarias.

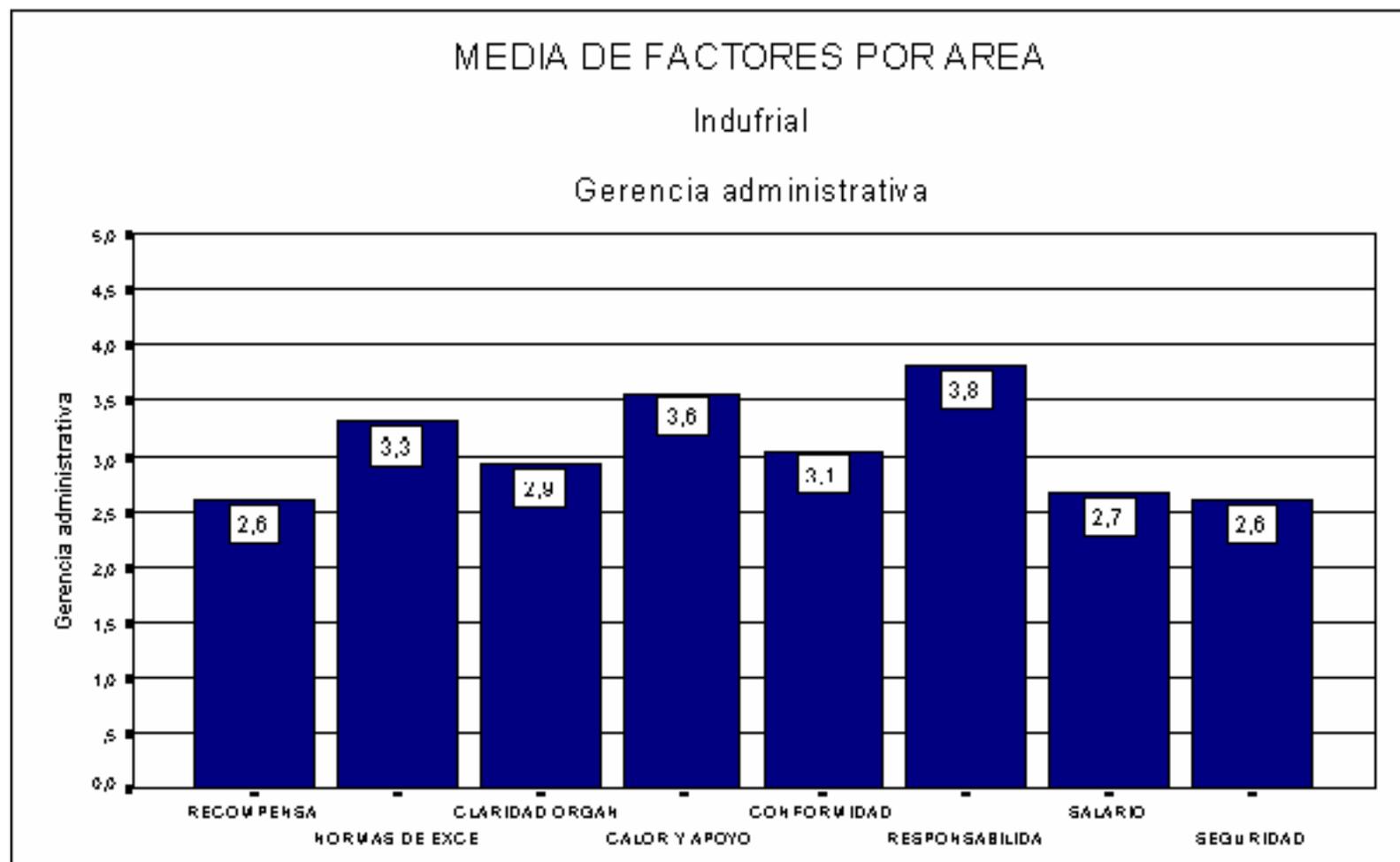
El área con mayor favorabilidad en este factor fue Gerencia de Ventas.



Gráfica 14. Puntuación del factor Seguridad.

### ANÁLISIS GENERAL DE FACTORES VS. AREAS

Todas las áreas coincidieron en un puntaje Bajo, especialmente con los factores Seguridad, Recompensa y Salario, lo que quiere decir que estos aspectos que están ligados con el factor Económico, reconocimiento del trabajo, seguridad en el sitio de trabajo y rotación son percibidos en forma Negativa por los empleados.



Gráfica 15. Media de factores de la Gerencia Administrativa

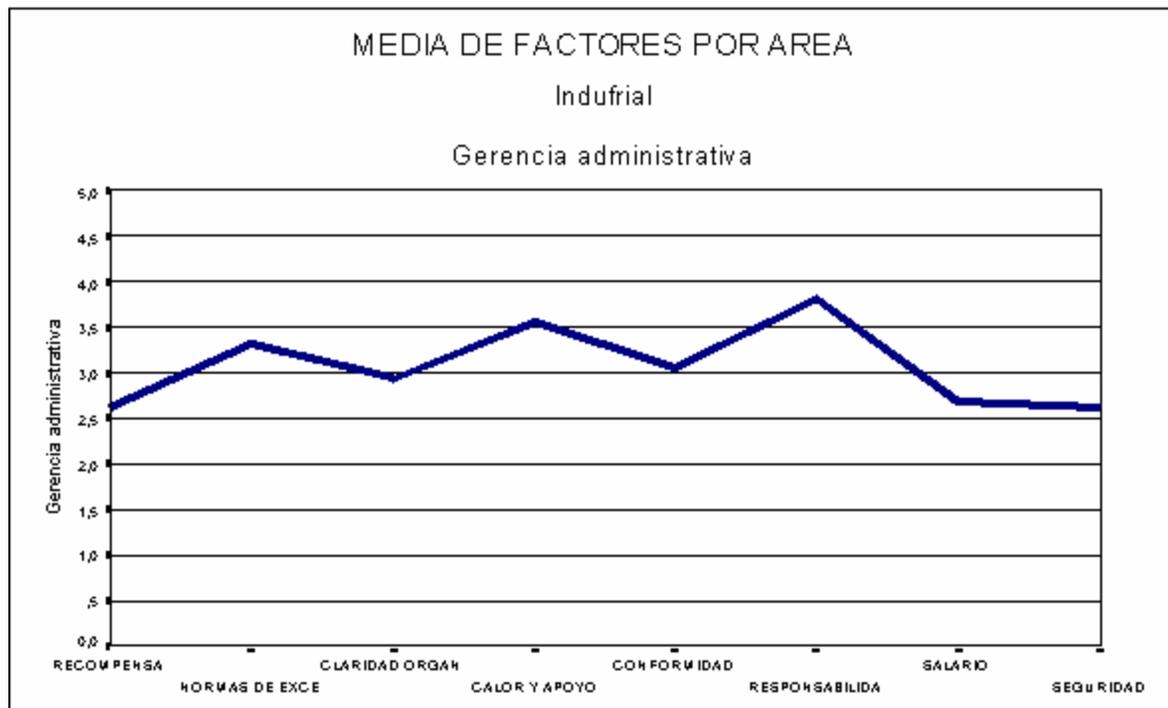
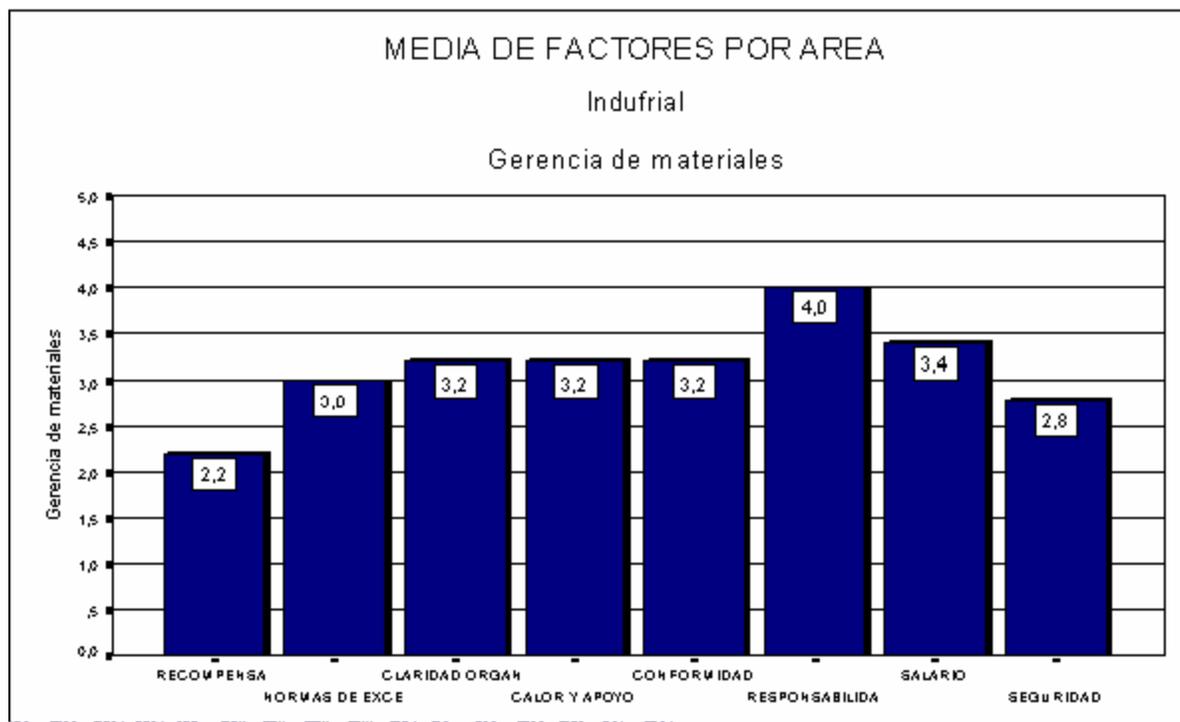


Figura 4 . Media de factores de la Gerencia Administrativa



Gráfica 16. Media de Factores de la Gerencia de Materiales

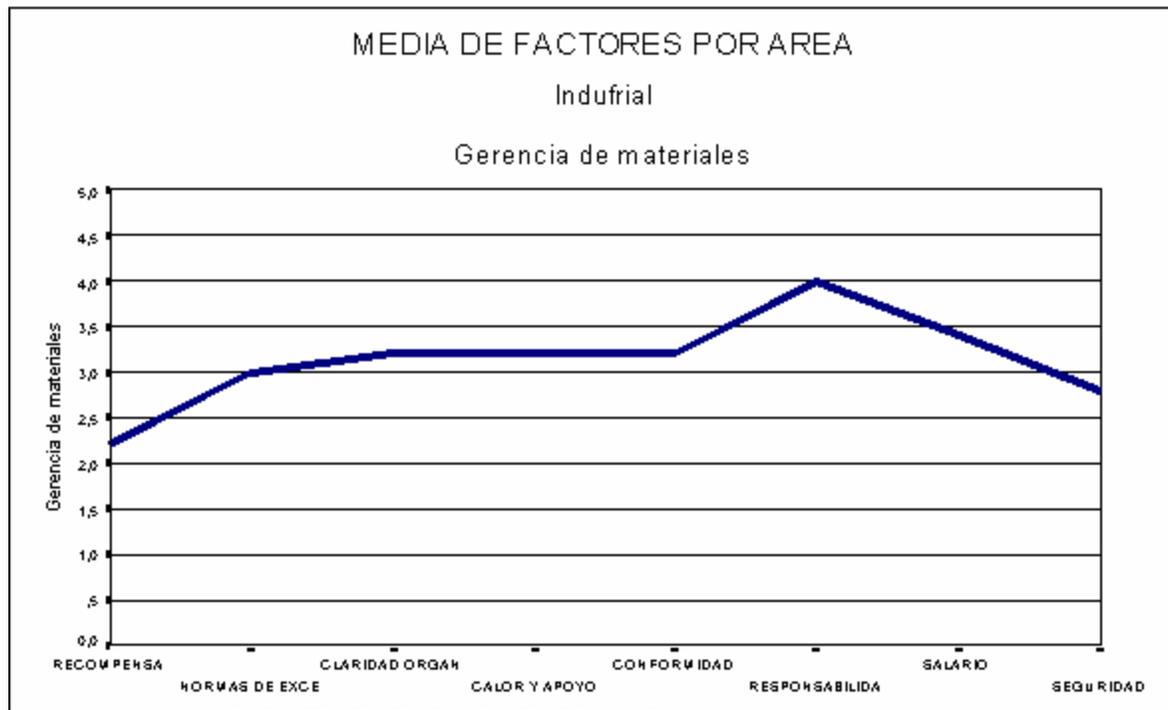
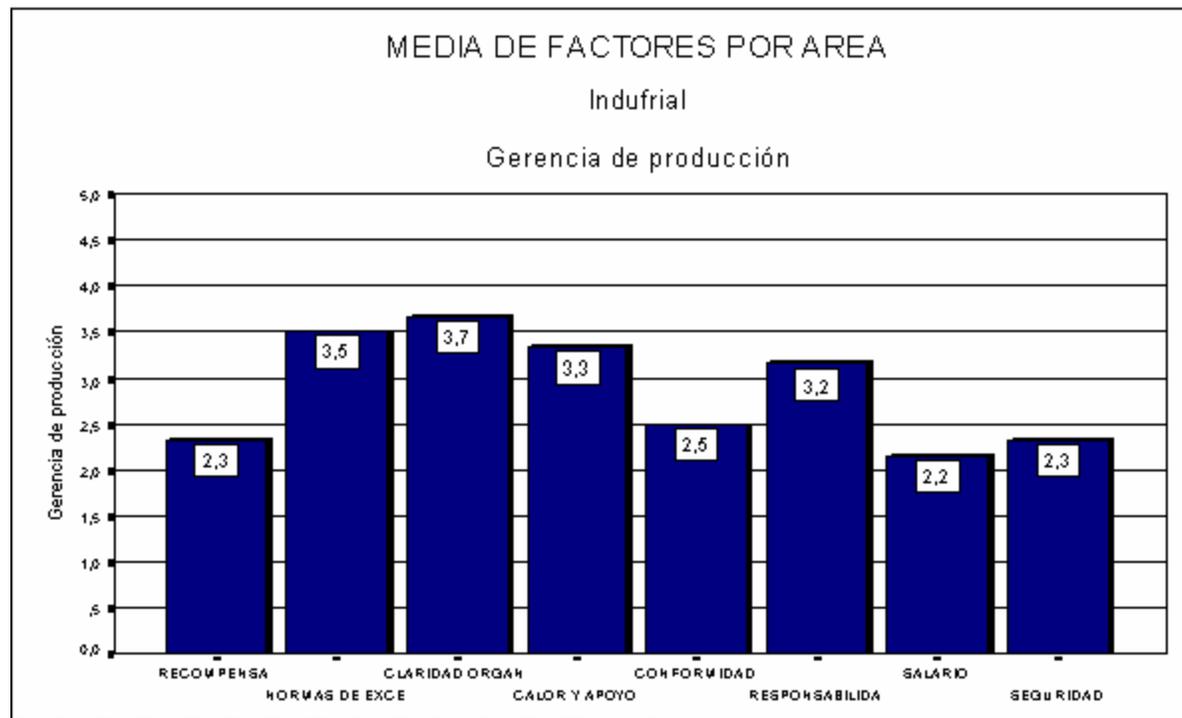


Figura 5 : Media de Factores de la Gerencia de Materiales



Gráfica 17. Media de factores de la Gerencia de Producción

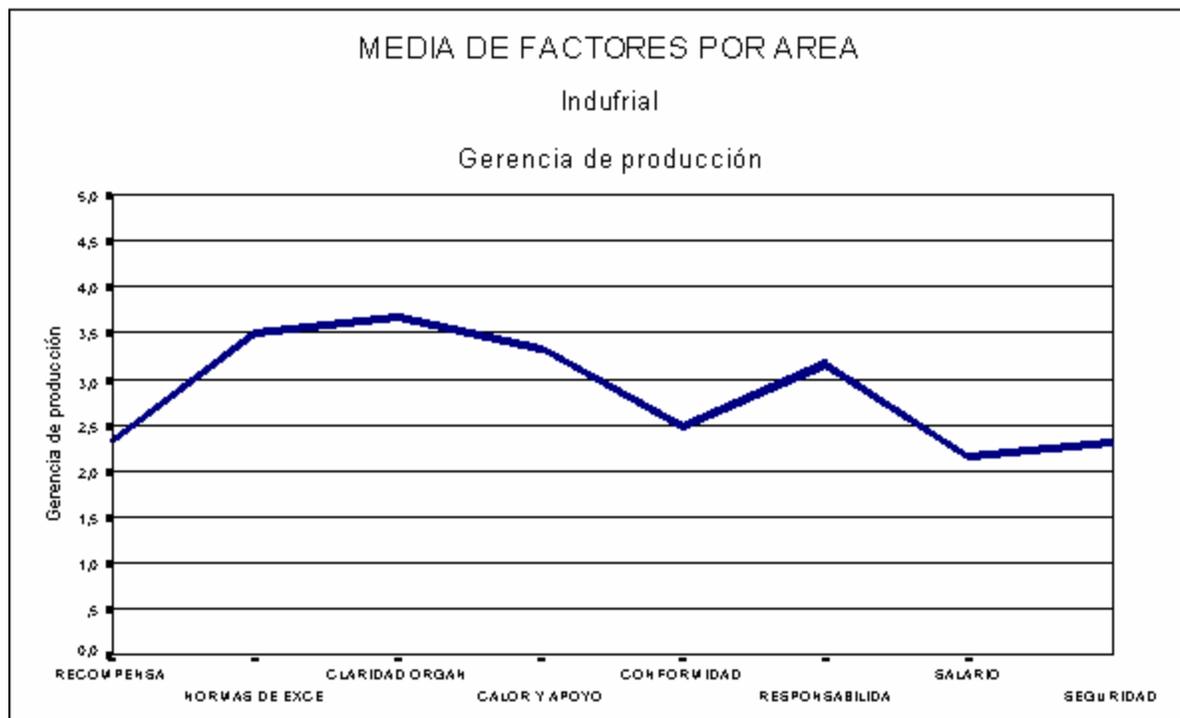
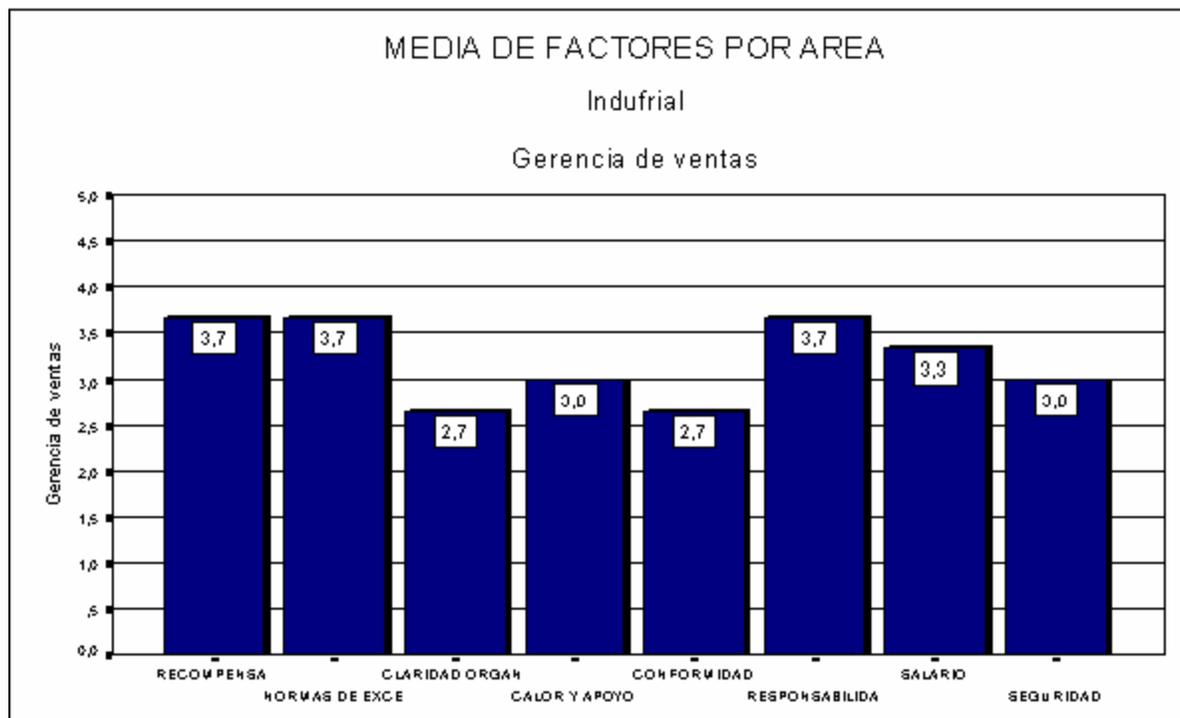


Figura 6 . Media de factores de la Gerencia de Producción



Gráfica 18. Media de factores de la Gerencia de Ventas

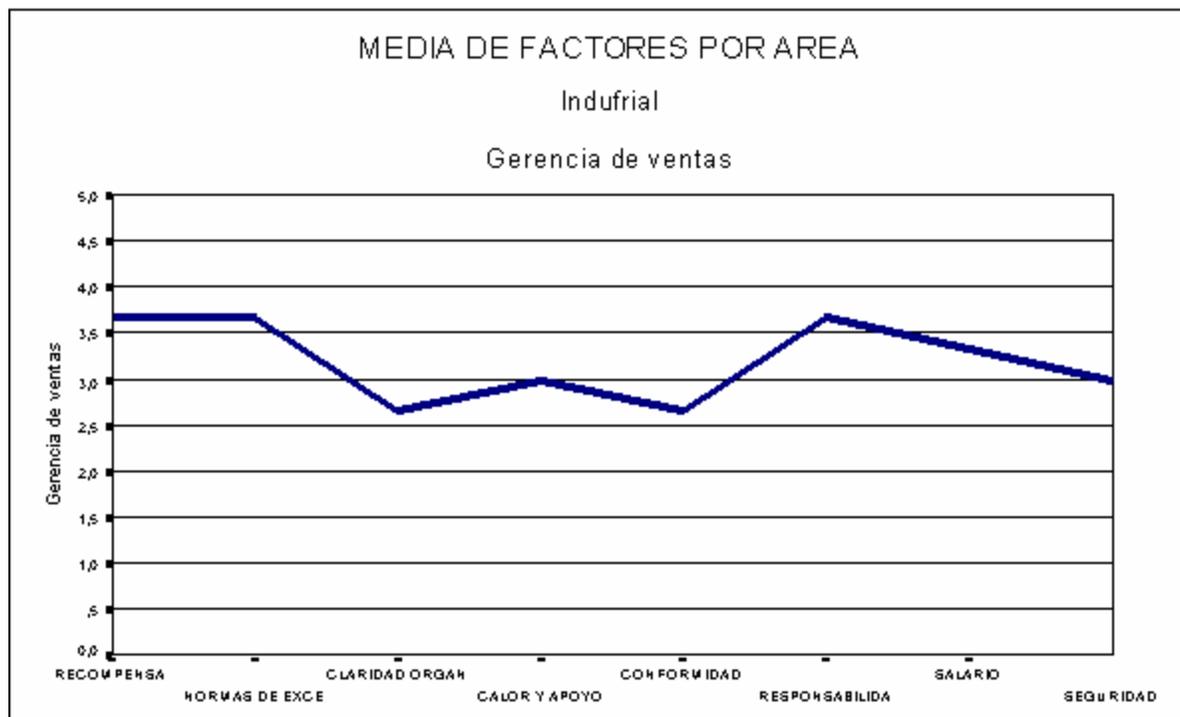
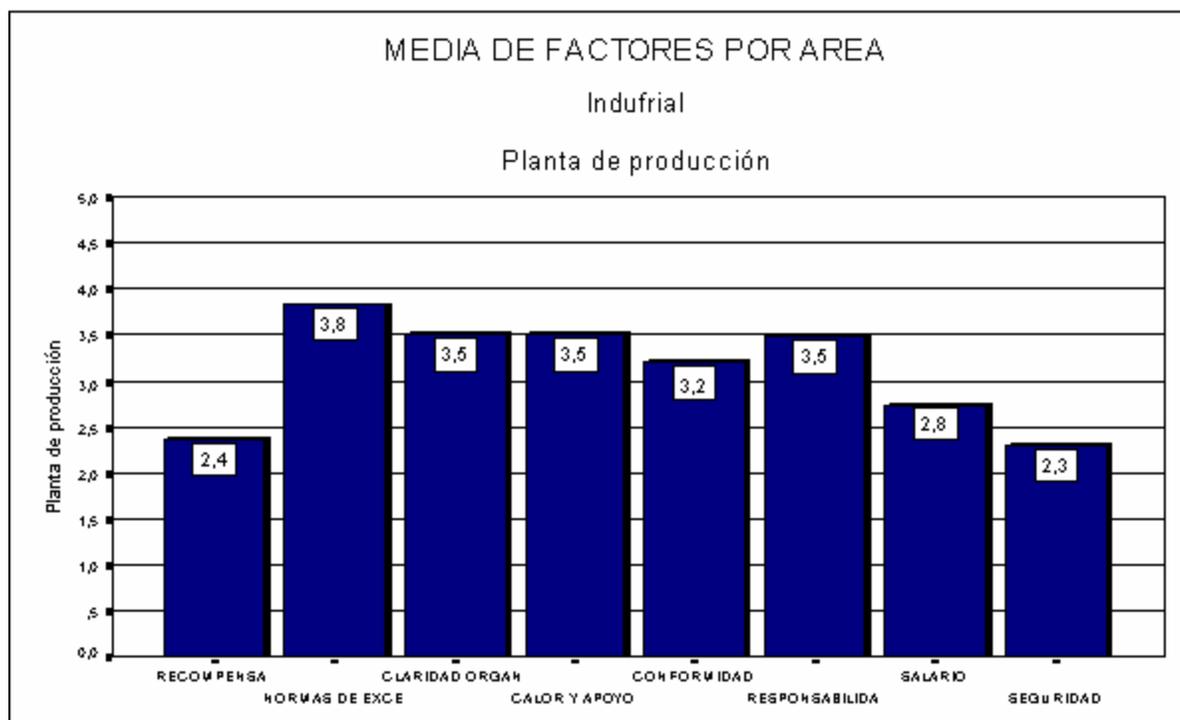


Figura 7. Media de factores de la Gerencia de Ventas



Gráfica 19. Media de factores de la Planta de Producción

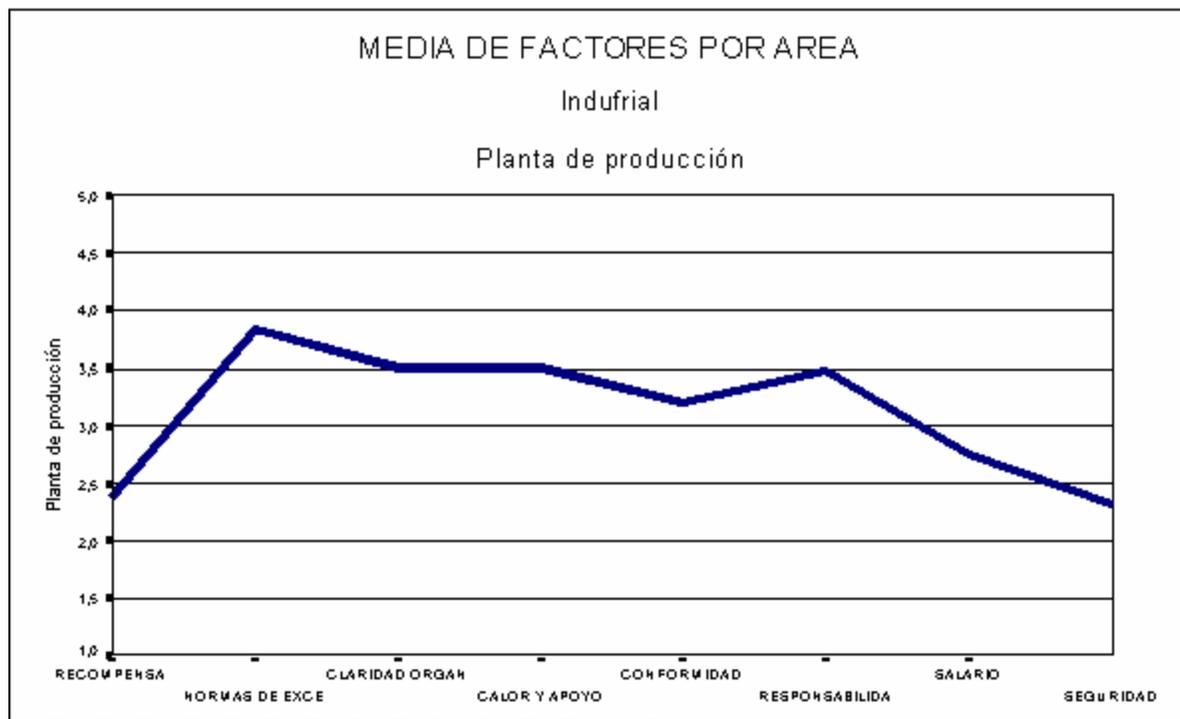


Figura 8. Media de factores de la Planta de Producción

Los resultados obtenidos por factor a través del Instrumento, indican que existe una percepción desfavorable hacia la seguridad, salario y recompensa, por parte de los empleados de Industrial y una mayor favorabilidad hacia los factores normas de excelencia y responsabilidad.

Tabla 8:

Media de Factores por Areas

Media de Factores por área	Recompensa	Nivel Excelencia	Claridad Organizacional	Calor y apoyo	Conformidad	Responsabilidad	Salario	Seguridad
Gerencia Administr.	2.6	3.3	2.9	3.6	3.1	3.8	2.7	2.6
Gerencia Materiales	2.2	3.0	3.2	3.2	3.2	4.0	3.4	2.8
Gerencia Producción	2.3	3.5	3.7	3.3	2.5	3.2	2.2	2.3
Gerencia Ventas	3.7	3.7	2.7	3.0	2.7	3.7	3.3	3.0

Planta de Producción	2.4	3.8	3.5	3.5	3.2	3.5	2.8	2.3
----------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

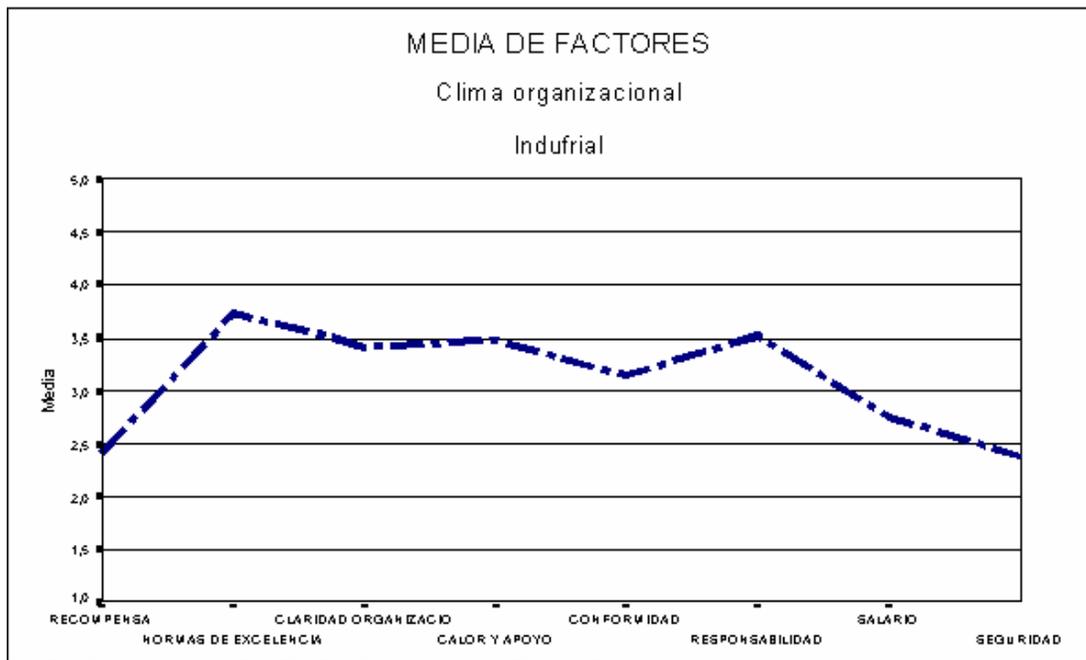


Figura 9. Media de Factores del instrumento TECLA del Clima Organizacional

## DIAGNÓSTICO

Para establecer unas recomendaciones que mejoren el Clima Organizacional de Indufrial S.A., se hizo un análisis DOFA, donde se identificaron las debilidades y fortalezas de la empresa, se relacionaron con el entorno o el medio en que ésta se desenvuelve y se identificaron amenazas y oportunidades.

**Fortalezas:** a) Relaciones Interpersonales buenas. b) Cooperación entre los empleados. c) Compromiso de los empleados en el desarrollo del trabajo. d) Personal calificado. e) Equipos tecnológicos y materiales necesarios para realizar un trabajo de alta calidad. f) Establecimiento de funciones claras.

**Oportunidades:** a) Exportación del producto. b) Alianza con otras empresas.

**Debilidades:** a) Inconformidad de los empleados con el salario devengado. b) Inexistencia de un sistema de recompensa e incentivos. c) Falta de un Programa de Salud Ocupacional o Seguridad Industrial. d) Falta de mantenimiento en la sede. e) Falta de actividades de integración y bienestar social. f) No se aplican estrategias para el desarrollo humano de los empleados. g) Falta comunicación de la gerencia con los empleados. h) Alto grado de accidentalidad de los trabajadores. i) Falta de señalización en las instalaciones. j) Falta de políticas claras en Salud Ocupacional

**Amenazas:** a) **Situación económica del país.** b) **Incidencia política y del orden público del país.**

## RECOMENDACIONES

**Con base en los resultados obtenidos y el análisis DOFA presentando antes, nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones:**

Recomendación 1: Creación e implantación de un sistema de recompensa.

**La recompensa es un factor que influye en el desempeño de las funciones de una organización, se hace necesario que exista un sistema de recompensa, y construir una cultura que valore el reconocimiento del trabajo bien hecho.**

Básicamente el propósito de esta recomendación, es que los empleados se sientan estimulados con alguna clase de reconocimiento y/o incentivo por parte de la empresa. Aunque hay formas de reconocimientos individuales, tipo concursos; el empleado sobresaliente, consideramos que sería más provechoso plantear el inicio de construir una cultura que conciba, entre otros ejes, el reconocimiento como elemento para mantener una clima favorable.

**Recomendación 2: Implementar un plan de organización de salud ocupacional.**

La Salud Ocupacional se refiere a todo el conjunto de actividades realizadas por un equipo multidisciplinario y que están orientadas a mejorar y mantener las condiciones de vida y la salud del trabajador, a través de la protección contra riesgos que puedan presentarse por el manejo de agentes físicos, biológicos y psicológicos. La Salud Ocupacional incluye medicina del trabajo,

higiene industrial y seguridad industrial, de allí que se hace necesario que en toda empresa exista un completo sistema de seguridad que garantice el desarrollo diario de las labores.

Por lo anterior se ha establecido una recomendación basada en la implementación de un plan de seguridad que incluya: manual de prevención contra accidentes o enfermedades, dotación de equipos necesarios para el desarrollo de las actividades; establecimiento de señales en la organización para evitar accidentes, que exista mayor respaldo de la empresa para el personal de planta, ya sea brindándoles seguros de vida donde el trabajador se sienta con más tranquilidad para realizar sus labores.

Esto con el fin de asegurar y garantizar la seguridad de los trabajadores tanto físicas como psicológicas.

Recomendación 3. Programar actividades de integración entre los empleados de Indufrial.

Las actividades de integración representan para los empleados, espacios donde ellos puedan intercambiar ideas, experiencias, que ayuden a mantener y mejorar las relaciones interpersonales, lo que conduce a crear vínculos de amistad, favoreciendo así el desarrollo de las actividades diarias, además constituye un momento de esparcimiento en el cual los empleados puedan cambiar el ambiente y así desestresarse de actividades laborales, logrando que exista un clima agradable en la empresa, dado que las relaciones interpersonales es uno de los factores que mayor influencia tiene en el desarrollo del clima, porque este es manifestado en el quehacer diario de las actividades laborales.

Esta recomendación podría consistir en que INDUFRIAL, con asocio de las Cajas de Compensación, realizaran actividades que permitan integración entre los trabajadores y la familia de cada uno de estos,

así mismo sería importante que la empresa resaltara fechas importantes para sus miembros como son: cumpleaños, día de la Secretaria, día del Contador, etc., con el fin de mantener las buenas relaciones existentes en la empresa.

**Recomendación 4: Evaluar la escala salarial de los trabajadores de industrial.**

La remuneración que recibe un trabajador por la labor realizada es lo que se denomina salario, éste es un factor considerado para evaluar el clima en una organización o para realizar otro tipo de estudio, su asignación va a depender de las funciones y políticas establecidas en la empresa.

En Industrial los trabajadores manifestaron no estar conformes con el salario que perciben, esto conlleva a establecer recomendaciones que permitan mejorar la percepción de este factor. Una de estas podría ser la evaluación sobre los salarios estipulados actualmente, donde se compararía el salario de esta empresa con otras empresas similares, esto permitiría que la empresa tomara decisiones que contribuyan a mejorar la percepción que presentan los empleados con respecto al salario.

De igual forma se podría realizar una evaluación en términos de la relación funciones desempeñadas y salario devengado, donde se podría obtener información valiosa que permitiría establecer una escala salarial acorde con las funciones realizadas.

**Recomendación 5: Mantener a los trabajadores en constante actualización sobre las políticas, metas y objetivos organizacionales.**

Es de suma importancia que las empresas mantengan informados a sus empleados sobre los objetivos, políticas y metas trazadas para el desarrollo del objetivo social, ya que sobre la base de ellos se podrá realizar una labor más organizada y planeada, contribuyendo a que los trabajadores se involucren más con las tareas, labores o funciones que la empresa les ha encomendado para lograr el cumplimiento de los objetivos. Es necesario fortalecer la comunicación de la gerencia con los empleados.

**Recomendación 6: Actividades encaminadas hacia cambio de actitud, manejo del liderazgo y creación de un departamento de Desarrollo Humano.**

Las actitudes son predisposiciones para comportarse de manera determinada con respecto a un objeto específico o una situación, no son inmutables ni fijas, lo que significa que pueden cambiar a pesar de que las circunstancias que rodean el cambio de actitud sean difíciles de identificar (Simpson, 1996).

En el caso de la empresa Indufrial, se hace necesario un cambio de actitud de todo el personal, preferiblemente desde la línea directiva, media, hasta los operarios, con el fin de lograr una mayor identificación con los objetivos de la empresa en congruencia con los intereses y necesidades de los trabajadores. La actitud negativa en la empresa es resultado de algunas políticas organizacionales establecidas por un grupo de referencia dentro de esta empresa y que no cumplen con las expectativas laborales de la mayoría de los trabajadores. Es importante considerar que la

actitud social dentro de cualquier organización se ve influenciada de manera negativa o positiva por el grupo de referencia (Rosmovv, 1996).

En la empresa es necesario implementar métodos que sean efectivos para cambiar esas actitudes: cambiar el grupo de referencia y las normas establecidas del grupo, es una posible solución, si esto no es posible estas actitudes pueden entonces cambiar por medio del tipo de comunicación persuasiva, que incluyan el desarrollo de talleres en temas relacionados con el sentido de pertenencia, empoderamiento, compromiso, entre otros.

Por otro lado también es necesario examinar el tipo de liderazgo que se ejerce en el empresa, ya que de acuerdo con las características de la empresa puede funcionar o no el liderazgo que se esté ejerciendo, y esto repercute directamente en la percepción que tiene el personal de la empresa. Por eso es necesario crear condiciones para que los funcionarios que tienen a su cargo otras personas mejoren su estilo y sus habilidades directivas, a partir de una revisión de sus enfoques, actitudes, conocimientos y aptitudes, así como mediante la adquisición y cumplimiento de todas aquellas condiciones de trabajo ofrecidas a los empleados.

Por último y para el logro de todo lo anterior, se hace necesario abrir un espacio al desarrollo humano dentro de la empresa, orientado a velar por el bienestar social, laboral y humano de todo el personal y que sirva de apoyo al actual departamento de Recursos Humanos, enfocado en la capacitación del personal y compromiso del mismo a la

empresa, con el fin de mejorar la percepción que tienen de ésta, y por ende mejorar la productividad como objetivo y fin último de toda organización.

Partiendo de que el Clima Organizacional es esencialmente un asunto de percepción, es posible que dos individuos situados en el entorno perciban y describan el clima de una manera diferente (Payne 1990). Con el objeto de apreciar con mayor exactitud el clima de la empresa Industrial, se aplicó la prueba TECLA a todos los empleados vinculados a ésta.

De esta manera la población objeto de estudio para esta investigación la componen 146 empleados con diversos niveles educativos y diferentes tipos de cargos y sexo.

De la aplicación de esta prueba se obtuvo el perfil general de la percepción del Clima Organizacional de la Empresa Industrial, considerándose como regular, donde los puntajes, normas de excelencia y responsabilidad fueron los más favorables, lo que permite ver que los empleados de la empresa Industrial están comprometidos con el logro de la Certificación a la Calidad, también permite ver, que los empleados asumen responsabilidades y les gratifica hacerse cargo de trabajos importantes.

Para Litwin y Stinger (1997) el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de Clima Organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencias sobre la organización, en aspectos tales como la productividad, satisfacción y rotación.

Entre los factores más desfavorables arrojados por la prueba están salario, recompensa y seguridad. Es decir, que los empleados perciben el Clima Organizacional, teniendo en cuenta estos factores, como Regular, con tendencia a Malo, lo cual genera como consecuencias una disposición negativa, y deficiencia en el desempeño de sus tareas. Es decir, que aún cuando los empleados hoy manifiestan que tienen responsabilidad con las tareas en realidad los resultados indican que lo que hacen es poco con todo lo que pueden hacer. Un clima malo por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores, una organización con un clima favorable tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente, no podrá esperar un alto grado de identificación. (Rodríguez, 1999)

Así también las variables de estudio que se consideraron tales como edad, sexo, antigüedad, área y tipo de contrato se deben tomar en cuenta, ya que abarcan un conjunto de componentes que se

encuentran entorno al trabajo, aunque lograr una definición sobre “condiciones de trabajo” resulte difícil, es necesario incluir numerosas variables, refiriéndose al medio ambiente del puesto de trabajo. (Gil y Guillen 1999).

Los resultados obtenidos a través de las variables de estudio y factores medidos por el instrumentos, indican que de la población total los que mejor perciben el Clima Organizacional son los empleados con edades comprendidas entre 39 y 43 años.

Por su parte en los resultados de la variable Sexo, no se presentaron diferencias significativas en la percepción del Clima Organizacional entre hombres y mujeres que laboran en esta empresa, sin embargo a una tendencia de favorabilidad en la percepción de los hombres.

Igualmente se observa que los empleados con contratos a término fijo y temporal tienen una percepción menos favorable del Clima Organizacional, aunque debe tenerse en cuenta el número de empleados que conforma cada grupo.

El grupo de empleados que perciben como favorable el Clima Organizacional, teniendo en cuenta la variable antigüedad, son los que tienen entre 13 y 18 años en la empresa. El grupo que percibe como menos favorable, son los del rango de 9 a 12 años en la empresa.

Todos estos resultados arrojados por la prueba TECLA y las Variables de Estudio, nos indican que en términos generales la percepción que tienen los empleados en el Clima Organizacional de la empresa Indufrial es Regular tendiendo a malo, lo cual representa una gran oportunidad de mejorar, siempre y cuando se tomen las estrategias radicales de mejoramiento del ambiente laboral, de no ser así, esta tendencia de Regular se desplazará hacia una percepción de menos favorabilidad. Por todo lo anterior es necesario que se tomen las medidas correctivas para cada caso.

El análisis del Clima Organizacional de la empresa Indufrial S.A., permitió visualizar ciertos aspectos tanto favorables como desfavorables de la empresa, los cuales han influido en el Clima que se percibe en ésta, lo que sirvió de base para sacar las siguientes conclusiones:

1. Aunque este es un fenómeno extremadamente complejo y sumamente importante en el ámbito organizacional. Si se tiene en cuenta que el Clima Organizacional refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros de una empresa, lo que guarda una relación abierta con los trabajadores, por lo tanto si se logra satisfacer las necesidades motivacionales, logro, afiliación y pertenencia, se están estructurando las bases para el desarrollo de un clima

satisfactorio que se refleje en el beneficio de los empleados y en el alcance de las metas de la Organización. Davis (1997).

2. Uno de los aspectos más positivos que se encontró en indufrial S,.A., es que los trabajadores y demás miembros de la empresa, mantienen una relación basada en el compañerismo, la amistad y la cooperación, independientemente del área a la que pertenecen. Aquí cuando se requiere apoyo y colaboración, para realizar un trabajo se consigue, es decir, todos estan prestos a ayudar cuando sea necesario, lo que constituye este factor “Calor y Apoyo”, una fortaleza para la empresa.
3. Así mismo se encontró que, existe un sentido por la calidad del trabajo, por parte de los empleados, es decir, hay preocupación por desarrollar el trabajo, bajo los parámetros de las normas de Calidad que actualmente se están implementado en la empresa, además a la gran mayoría de los empleados se les ofrece los elementos necesario para la realización de sus tareas en lo que se refiera a equipo y materiales de trabajo, lo que constituye a este factor, “Normas de Excelencia” una fortaleza para la empresa.

4. Hasta esta parte se puede concluir que las percepciones obtenidas en estos factores, tuvieron una tendencia favorable. No se puede dar una conclusión anticipada sin antes tener en cuenta la incidencia de los demás factores, los cuales tuvieron un comportamiento de la siguiente manera:
5. En Industria se encontró que más de la mitad de los trabajadores presentó una calificación regular con tendencia a mala del factor Salario, su descontento puede ser a que este no satisface plenamente sus necesidades, o que tienen sobrecarga de funciones, lo cual no compensa el salario remunerado. El costo de la vida afecta en forma especial a los empleados de esta empresa, con base en esto se puede concluir, que un número considerable de empleados no está de acuerdo con el salario que recibe, esto queda demostrado en la calificación en donde unos lo consideran malo y otros regular, sólo un pequeño porcentaje (25.3%) contestó que estaba contento con el salario.
6. De igual manera otros factores que pueden convertirse en agravantes para esta empresa son la seguridad y la recompensa, especialmente el factor seguridad, el cual se vé altamente marcado por los altos índices de accidentalidad reportados, lo que sugiere políticas claras al respecto, también por la constante rotación de personal a la que están sometidos los trabajadores.

7. Otros aspectos que se evaluaron, fueron las variables área, sexo, edad, antigüedad y tipo de contrato, en donde se encontró que en las diversas áreas existen percepciones comunes con respecto a cada uno de los factores analizados, vemos que en estos concordaron los factores normas de excelencia, responsabilidad, calor y apoyo. De igual forma encontramos que en la variable sexo, no presentaron diferencias significativas en cuanto a sus percepciones, lo que no sucedió con la variable edad, ya que el rango de personas con edades comprendidas entre 39 y 43 años tienen una percepción más favorable del Clima Organizacional.

Hay que resaltar que en la variable Antigüedad, los funcionarios que tienen más de 19 años de antigüedad en la empresa, tienen una percepción más favorable que aquellas con un rango de antigüedad entre 13 y 18 años, esto nos lleva a decir, que a medida que pasan los años un empleado en Industrial, cambia su percepción sobre la empresa, de menos desfavorable a desfavorable.

Los resultados están orientados hacia una mayor desfavorabilidad del Clima Organizacional, ya que la mayoría de la población (76.7%) si bien, no ubica el Clima Organizacional como favorable, tampoco lo ubica como desfavorable, sólo un 7.1% percibe el Clima Organizacional como bueno y no se presentaron

resultados en la categoría de “Muy Bueno”, lo cual expresa con claridad que los empleados de la empresa Indufrial no perciben un clima favorable para desarrollar su trabajo.

La alta concentración de empleados en la categoría “Regular”, representa una oportunidad de mejorar, siempre y cuando se tomen las estrategias radicales de mejoramiento del ambiente laboral, de no ser así, este porcentaje se desplazará hacia una percepción menos favorable.

En términos generales se puede decir que en Indufrial S.A., existe un Clima Organizacional que no es del todo desfavorable, pero que tampoco es muy favorable, ya que si bien esta empresa presenta fortalezas, existen aspectos en los cuales hay que mejorar, por lo tanto se hace necesario tomar los correctivos necesarios para cada caso.

El facilitar la conceptualización de una organización como un entorno psicológico construido por las percepciones de los individuos que la conforman, permite dar un paso importante para la formulación de un constructo tan complejo y de puntual referencia para la ciencia del comportamiento humano (Payne 1990). La clarificación del concepto de clima organizacional presenta un panorama crudo y desalentador, así lo plantea Payne 1990, no hay un consenso establecido, ni una línea actual que se pueda considerar exclusivamente como la más viable en el estudio del Clima, sin embargo se han venido construyendo

aproximaciones metodológicas a través de la historia de la psicología de las organizaciones que permiten presentar una visión particular al respecto de este constructo, por lo tanto esta investigación estructura las bases para el desarrollo del conocimiento científico válido y aplicable a investigaciones futuras, ya sea de corte explicativo, preexperimental o experimental incluidas en la psicología organizacional.

Por todo lo anterior se puede decir que las investigaciones desarrolladas en el campo de la psicología organizacional, permiten conocer el comportamiento humano en torno a una organización y todas las variables que intervienen en el desarrollo humano y productividad de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Payne (1990) Análisis del Comportamiento Organizacional. (4ª . Ed.). México. Mc Graw Hill, Interamericana
- Gongalves. A. (1997, Dic. 2) Dimensiones del Clima Organizacional (En línea).
- Gongalves. A <WWW. Qualidate. Org/article/dec 97/ 2 dec 97. Htm > (1999, Nov. 20).
- Cabreras, D. (1999) Revista Psicosocial, Volúmen 1, N2 Noviembre.
- Alvarez, G. (1996) Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volúmen 11, No1 y 2
- Rodríguez, A (1999) Principios de Aplicación de Personal y Recursos Humanos. (3ª . Ed.). México, Mc Graw Hill.
- Walters, L (1999) Administración de Personal y Recursos Humanos. (3ª . Ed.). México. Mc Graw Hill.
- Glenon R. (1999). Individuos y Organización Prentice - Hall (3ª . Ed.).
- Zambrano, M. Acosta, I (1999). Cultura Organizacional en la Empresa. Tesis de la Universidad Nacional.
- Alvear I. Visbal C. (2000). Diagnóstico del Clima Organizacional de la Corporación Universidad Tecnológica de Bolívar. Tesis de Grado la CUTB

- Aguado, R. (1999). Clima Organizacional (en línea) <spin.com.mx/-riaguado/identi.htm/>2000, Enero 22).
- Robbins, S. (1996) Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. México. Prentice Hall.
- Dawis, K; Newstrom, J (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. (8ª . Ed.). Mexico. Mc Graw Hill.
- Mutis, G. (1996) Psicología de la Comunicación Organizacional. (8ª . Ed.). México. Trillas.
- Werner, C. (1996). Psicología de las Relaciones Humanas. (5ª . Ed.). Barcelona: Herder.
- Hodgetts, J (1998) Motivación Organizacional. (2ª . Ed.).Mexico. Mc Graw Hill.
- Gibson, L. (1996) Organizaciones. (4ª . Ed.). México. Mc. Graw Hill.
- Werther, L (1997). Administración Organizacional. (3ª . Ed.). México, Mc Graw Hill.
- Gill, R; Guillen, C. (1999). Psicología del Trabajo y Relaciones Laborales. (7ª . Ed.). México. Mc Graw Hill.

