

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS DIFERENTES
DEPENDENCIAS QUE INTEGRAN A LA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR.
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA.

IVAN ALVEAR, CLARA VISBAL.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
AREA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
CARTAGENA
2.000

Resumen

Para la realización de este proyecto titulado Diagnostico del Clima Organizacional de las diferentes Dependencias que integran a la Tecnológica de Bolívar. Institución Universitaria, se realizó revisión de la literatura existente y a disposición estableciendo los temas como: la definición de la variable objeto de estudio, las dimensiones y escalas que facilitan su medición y posterior análisis; así como también aspectos importantes y relacionados con el clima organizacional como la cultura y la motivación en las organizaciones, entre otros.

Posteriormente se planteó la pregunta ¿ Cuales son las características del clima organizacional, en las diferentes dependencias que conforman a la Tecnológica de Bolívar. Institución Universitaria?; se utilizó un diseño transversal descriptivo. Seguidamente se aplicó la prueba VISION 360 grados a una muestra de 150 empleados de la Institución y se obtuvo un perfil general del clima organizacional de la CUTB, sin embargo se observaron diferencias significativas en la descripción por dependencias con respecto al clima general.

Diagnostico Del clima Organizacional De las Diferentes Dependencias que conforman a la Tecnológica de Bolívar. Institución Universitaria.

La industria es definida como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios institucionales tales como agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e instituciones de investigación; así como también, fabricas, agencias de publicidad, bancos y empresas de seguros. Esta amplia definición revela el vasto escenario para el estudio de la conducta humana que puede ser asequible a la observación sistemática. De esta manera la psicología como una de las principales ciencias que estudia la conducta humana, está provista para hacer observaciones y conducir estudios acerca de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria, (Smith, citado por Dubbin, 1.998).

Así, la organización como lugar para estudiar la conducta es atractiva, sencillamente porque la conducta tiene gran relación con el bienestar de la sociedad, un psicólogo que se ocupa de la conducta industrial u organizacional está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, está interesado en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana, de los efectos de los diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la salud mental y de interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y de los empleados respecto al desarrollo de sus potencialidades, (Row, citado por Thurstone, 1.997).

Lo anterior hace suponer, que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia a donde debe marchar la empresa, etc. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros y su grupo de trabajo. Las coincidencias y discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el clima organizacional, (Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer y otros investigadores, citado por Aguado 1.999).

Con base en las consideraciones precedentes se podría llegar a la siguiente definición: El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo, (Rodríguez, 1.999)

Según Gongalves (1.997), el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos como: estructura, liderazgo, toma de decisiones; por lo tanto al evaluar el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización, por ello las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento; este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la

organización como por ejemplo: en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. En este sentido el concepto de clima remite una serie de aspectos propios de la organización; se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto y las comunicaciones, (Rodríguez, 1.999).

A pesar de esta 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 los 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 ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, la aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas, (Rodríguez, 1.999).

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

1. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, 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.

5. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

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 vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal 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 expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otras, (Walters, et al, 1.999).

Desde que este tema despertará interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, entre otras. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, (Gongalves, 1.997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, (Schneider y Hall citados por Gongalves, 1.997).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros; este clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización en los individuos y por ende en el clima, completando un círculo.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: (a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, (b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, (c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, (d) El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, (e) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, (f) El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema altamente interdependiente altamente dinámico.

De este modo las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores; unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, como tipos de supervisión autoritaria, participativa, etc; otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc; otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo, sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc. (Gongalves, 1.997).

Todo lo anterior origina elementos específicos que determinan las características del clima organizacional, entre las que se encuentran, (Rodríguez, 1.999): (a) El clima hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral; (b) El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional, una situación de conflicto no resuelto puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso; (c) El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores; (d) El clima

organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores no tienen la camiseta puesta, normalmente tienen un muy mal clima organizacional; (e) El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento; (f) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos, con seguridad, será organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional

Con relación al clima organizacional se postulan muchas posiciones y definiciones. La perspectiva multidimensional es asumida por todos los autores, con lo cual lo dificultoso estriba en determinar las variables que inciden más en

una determinada organización ya que estas tiene un clima social determinado, (Gil y Guillen, 1.999).

Desde una visión globalizadora la gran mayoría de los autores coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima consiste en especificar un conjunto de características, para lo cual se han elaborado cuestionarios que a través del análisis factorial permiten extraer las dimensiones que al establecer las interpelaciones entre los distintos ítems. En esta perspectiva general, Campbell, (citado por Gil y Guillen, 1.999), expone que entre los estudios realizados se obtienen unos componentes comunes y se resumen en cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual: aquí se introducen los factores de responsabilidad individual de Litwin y Stringer, la independencia de la gente de Schneider, la orientación hacia las reglas de Kahn y las oportunidades para ejercer la iniciativa del individuo para ser su propio jefe y poder que dispone para tomar decisiones,
2. Grado de Estructura impuesta sobre la posición ocupada: En esta dimensión se incluye el grado en que los sistemas y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y transmitidos a los miembros,
3. Orientación hacia la recompensa: Se incluyen la recompensa, la satisfacción general, la orientación hacia la promoción y el logro, la orientación hacia las ventas y la consecución de beneficios. Todos los elementos se caracterizan por la presencia de la recompensa
4. Consideración, afecto y apoyo: Agrupa los aspectos de apoyo directivo, apoyo a los subordinados, el afecto y apoyo en las prácticas de supervisión.

Apoyados en la visión globalizadora, se exponen las siguientes dimensiones, según Zohar, citado por Gil y Guillen (1.999):

1. Dimensiones del clima de seguridad: el clima es un conjunto de percepciones molares que los individuos comparten sobre su ambiente de trabajo y que permite una referencia para adaptar las conductas a las contingencias de la tarea, esta dimensión está constituida por ocho factores: primero la Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad, segundo las actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad, como un tercer factor se encuentran los efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción, también existe un cuarto factor que es el nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo, el quinto factor lo determinan los efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad, el sexto factor se relaciona con el estatus percibido del oficial de seguridad, el séptimo factor lo determinan los efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre el estatus social y el octavo y último está determinado por el estatus percibido del comité de seguridad.

2. Dimensiones del Clima de Creatividad: Taylor y Ellinson, citados por Gil y Guillen, (1.999) plantean que el instrumento de más calidad para medir el clima de apoyo a la actividad creativa, es el "Student Activities Questionnaire", construido para estudiantes de quinto y sexto grado y que está compuesto por ocho factores: (a)Disfrute de la escuela, (b)Participación de la clase, (c)Instrucción individualizada, (d)Desarrollo de la carrera, (e)Desarrollo de la independencia, (f) Control democrático de la clase, (g) Autoconcepto y (h) Experiencias múltiples de talento

3. Dimensiones del clima de la comunicación: Se establecen cuatro factores del clima de comunicación: (a) La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo, (b) La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria, percibida y su implementación por las fuentes emisoras, (c) La oportunidad de las respuestas, (d) El grado de discrepancia entre la formación recibida y la percibida como necesaria por los diferentes niveles de personal.

4. Dimensiones de clima de compromiso dual empresa- sindicato: El interés se centra en los aspectos del clima relacionados con las prácticas de las relaciones industriales, entre las variables extraídas están: (a) Cooperación sindicato-dirección, (b) Visión mutua sindicato-dirección, (c) Participación conjunta, (d) Apatía, (e) Hostilidad, (f) Confianza/imparcialidad.

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario para aplicación a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: (a) Estructura: La cual 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 su ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado, (b) 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, (c) 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, (d) 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 objetivos propuestos, (e) 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; (f) Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, (g) Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, (h) 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, (i) Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento valioso e importante dentro del grupo de trabajo. En general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y

sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, (Gongalves, 1.997).

Después de definir, plantear los elementos, dimensiones y características del clima organizacional se presenta a continuación una serie de factores que se deben tener en cuenta, cuando se quiere conocer el clima de una organización específica y que Aguado, (1.999) define como escalas de clima organizacional, las cuales son sistemas de medición constituidos por factores definidos de manera específica, los cuales proporcionan una visión amplia del comportamiento humano en las organizaciones, las cuales son:

1. Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza.
2. Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Esprit: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

6. Enfoque en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿ se insiste en el "papeleo" y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que ese es su trabajo.
11. Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada.
13. Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo; desde arriba y desde abajo.
15. Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e Inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición
20. Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño más bien que en política, personalidad o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Según lo descrito anteriormente, Aguado (1.999) define varios elementos para lograr un clima óptimo para el cambio, los cuales son: (a) Sentido de identificación e influencia en la organización: donde el trabajador se percibe al menos que este es consciente de que ejerce una influencia auténtica sobre las modificaciones que se hacen al sistema de trabajo en su conjunto, que se le toma en cuenta y que puede contribuir cuando se trata de cambiar. El que tiene la capacidad de influir, se siente cómodo aceptando responsabilidades y aportando sugerencias; (b) Apertura a la actitud creativa: experiencias de transformaciones anteriores que hayan derivado en resultados positivos, mantienen en la organización el mensaje de interés por la innovación y la creatividad. En su defecto, cuando menos el estímulo y la aceptación formal de estas cualidades como parte del desempeño son propicias para la aceptación y cambios culturales en la organización; (c) Deseo de cambio: un razonable y sano nivel de insatisfacción con lo existente y en consecuencia la expectativa que lleva implícita el deseo de cambio, no es una atmósfera de crisis donde tiene lugar el mejor cambio. El clima ideal es aquel donde no prevalezca la frustración, (d) Reconocimiento: aún y cuando sean incipientes los sistemas de reconocimiento, como antecedentes son favorables para avanzar en los procesos de transformación, ya que la situación a vencer es la indiferencia de los superiores para reconocer el esfuerzo y la aportación de su personal; (e) Trabajo en equipo: antecedentes de trabajo en equipo en este sentido, significan por una parte, que la gente confía mutuamente y que puede compartir entre sí esfuerzos y decisiones. Por otro lado la presencia del trabajo grupal es excelente para cimentar futuros equipos de trabajo. Situación ideal es la presencia de labores a nivel de comités o similares en las esferas directivas;

(f) Visión Común: la presencia de un sistema de valores/creencias en tierra fértil para asumir con base en estos una nueva cultura organizacional, a la vez que se propicia la concentración de esfuerzos y recursos

Otro factor de gran importancia dentro de los estudios del clima organizacional y que es originado por las escalas de clima descritas anteriormente es 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 las caracterizan (Morgan y Hursh, citado por Glenon, 1.999).

El concepto de cultura en términos genéricos es: la suma de todos los artefactos, el comportamiento, las instituciones y los conceptos mentales transmitidos por aprendizaje entre los miembros de una sociedad, siendo un termino aplicado a esa condición distintiva de la especie humana que lo distingue de todos los demás seres vivos(Cardona, citado por Zambrano y Acosta, 1.999)

Ahora bien, la cultura se manifiesta en una variedad de formas, de acuerdo con las respuestas adaptativas desarrolladas por diferentes sociedades en diferentes medios ambientes, dando lugar a lo que se denomina diversidad cultural; así los elementos propios de la cultura de una sociedad, diferenciables de los de otra sociedad, es decir, las formas que adopta la cultura característicos de esa sociedad, conforman un conjunto identificable que permite hablar de una

cultura particular. Por se puede hablar de la cultura Inca, Japonesa y Latina, (Cardona, citado por Zambrano y Acosta, 1.999)

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

Cardona, citado por Zambrano y Acosta (1.999), 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, (1.999), 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 filosofías socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Walters, et al citados por Aguado (1.999), 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, recompensan y mantienen el apoyo de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes; ya que una de las actividades más 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 en la vida de los miembros de la organización; sin embargo es interesante señalar que el origen de la cultura como factor que afecta las actitudes y conductas de los empleados se origina hace apenas cuarenta y cinco años en el concepto de la institucionalización. Cuando una organización se institucionaliza adquiere vida propia, valor propio y no en razón de los bienes y servicios que produce se vuelve inmortal, si sus metas originales ya no son relevantes, no abandona sus actividades, por el contrario se redefine. La institucionalización sirve para que los miembros lleguen a comprender de manera común, cual es la conducta apropiada y sobre todo sensata; por lo tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, las formas de conducta aceptables le resultan bastante evidentes a sus miembros (Robbins, 1.996)

Posterior a esto se ve como el concepto de institucionalización planteado en un inicio, se va transformando hasta que en el decenio de los ochenta diversos estudios organizacionales y gerenciales se concentran en lo que podría llamarse el lado comportamental de la gerencia y la organización; planteando una serie de variables que consideran importantes, pero que con frecuencia tienen poco impacto directo y predecible sobre el destino de la organización; cultura

organizacional es la expresión que ha venido a conformar una de estas variables (Denninson, 1.991).

Denninson (1.991), define la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Chaparro, Caballero y Gutiérrez (1.996) enriquecen el concepto de cultura organizacional definiéndolo como un sistema de valores, normas, percepciones, costumbres, principios, motivaciones particulares, canales y flujos de comunicación, estilos de liderazgo; en otras palabras, todas las formas predominantes de interacción cotidiana en la organización que permiten entender el perfil de vida y estilo de operación institucional de los miembros que la integran.

Para Robbins (1.996), sencillamente la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que cuanto se analizan más de cerca, origina una serie de características centrales que valora la organización y que se convierten en la esencia de la misma.

Entre autores hay diferencias ya que el primero se centra en las percepciones que tienen los miembros de la organización de las variables personales existentes en el ámbito organizacional y que se traducen en valores, principios y creencias; y el segundo acentúa más su concepto puntualizando en variables organizacionales como la estructura y el ambiente; entre las características que definen la cultura de una organización. Según Cardona, citado por Zambrano y Acosta (1.999), esta se manifiesta en un conjunto de respuestas adaptativas desarrolladas en el tiempo,

tales como conocimientos, costumbres, prácticas, expresiones materiales, símbolos y otros elementos más que estructurados, a través de los años se identifican como propios de un grupo y le sirven para mantener un ajuste social. Según el autor la cultura organizacional se manifiesta en la forma típica como se hacen las cosas en una organización, como se toman las decisiones, como se arreglan los conflictos, como se invierte el tiempo, como se tratan grupos de personas, como se conforman grupos informales, como se habla de otros, como se sanciona y se utilizan los premios y castigos, como se escogen temas de conversación, como se seleccionan papeles y roles entre los miembros, como se estereotipa, como se habla del pasado y del mañana, como se manejan reuniones, como se valoran las cosas, como se trabaja a determinado ritmo, como se celebran acontecimientos.

Otro autor, Robbins (1.996), plantea diez características primarias, que en términos generales concentran la esencia de la cultura organizacional:

1. La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. Énfasis en el grupo: El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. El enfoque hacia las personas: el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración en unidades: el grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.

5. El control: el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
6. Tolerancia al riesgo: el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. Los criterios para recompensar: el grado en el que se distribuyen recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
8. Tolerancia al conflicto: el grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
10. El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Cada una de estas características se ubican en un continuo, así , cuando se evalúa a la organización en cuanto a estas diez características se obtiene un panorama general de su cultura; dicho panorama representa la base de los sentimientos que comparten los miembros en cuanto a la organización, la forma de realizar las cosas en ella y la conducta que se espera de ellos (Robbins, 1.996).

El Grupo Futuro Empresarial (1.997), plantea que las características de la cultura organizacional de una empresa están enmarcadas dentro de las siguientes dimensiones: (a) Objetivos: son la guía de los fines hacia los cuales se dirige la empresa, su razón de ser, deben ser claros y precisos, que permitan tomar

decisiones y resolver problemas. Estos planteamientos deben ser de conocimiento general para los trabajadores para poder establecer el grado de compromiso en el cumplimiento de los mismos y así lograr el éxito de la empresa, (Stoner, 1.987), (b) Cooperación: es el proceso de trabajar unidos para lograr los objetivos comunes, metas compartidas. Puede darse con dos o más personas, en donde todos aportan de acuerdo a sus posibilidades y capacidades. Es un fenómeno evidente de las relaciones sociales, es decir fuera del trabajo o en las relaciones laborales más formales para realizar cualquier actividad dentro de la empresa se necesitó la cooperación de todo el equipo para lograr la meta propuesta o para solucionar conflictos ocasionados por las discrepancias presentes en la manera de lograrlo, (Werther, 1.997); (c) Liderazgo: Hace referencia al proceso de dirigir, motivar e influir en las actividades de un grupo de personas con relación a tareas específicas de diversas maneras, de forma que se logren los objetivos empresariales. Este enfoque no se centra en el individuo sino en sus funciones en el grupo, las cuales incluyen principalmente la orientación a tareas, solución de problemas y la orientación de empleados, es decir, la parte social, el mantenimiento de grupo, (Werther, 1.997); (d) Toma de decisiones: Es el curso de la acción en el cual se relaciona la manera de identificar, y de definir un problema, la generación de opciones de solución para el mismo, como evaluar y seleccionar alternativas y la forma de llevarla a cabo una vez hecha la elección definitiva. Deben ser decisiones inteligentes y bien razonadas lo cual garantiza el cumplimiento de las metas; (e) Relaciones interpersonales: nacen de las necesidades personales y de grupo al trabajar en equipo para crear o no membresía con las políticas de la empresa; (f) Motivación: es el impulso necesario

que requiere el trabajador para satisfacer sus necesidades, para entrar en acción porque desea hacerlo al considerar que es una actitud importante para él, en relación con épocas y circunstancias que lo dominen. Es un sistema complejo de relaciones influido por factores internos y externos a la organización y al individuo;

(g) Evaluación y control: Son los procesos por los cuales el trabajador o el equipo se asegura que sus actividades o trabajos corresponden con los planteados en el tiempo determinado por la empresa, se mide el avance en la obtención de las metas y permite tomar medidas correctivas, de ser necesario en el momento justo, también amplían las bases de información del departamento de personal;

(h) Comunicación: Proceso continuado de intercambio de información, es necesario y fundamental que la empresa conozca sobre las necesidades y expectativas del personal como también éste, debe estar al tanto de la marcha de la empresa y mantener un mutuo acuerdo bien sea en comunicación formal e informal. Esta comunicación preferiblemente debe ser en dos sentidos ya que es más exacta y proporciona más seguridad al receptor, se debe utilizar un lenguaje simple y directo creando confianza en el receptor;

(i) Beneficios y bienestar: Realización de actividades por parte del trabajador que le permiten conocer otros campos, mejorar sus relaciones personales, disminuir la tensión laboral por medio de eventos establecidos en su programa de desarrollo de recursos humanos y así aumentar la productividad;

(j) Compromiso: Grado de identificación que logre el individuo o el equipo con respecto a los objetivos establecidos por la empresa.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes como son: Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el

compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social, ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Según Aguado (1.999), Los siguientes puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional: (a) Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aún cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho; (b) Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente; (c) Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización; (d) Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa y considera como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento; (e) Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía, la alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con el frente de batalla; (f) Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades; (g) organización simple con solo al personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrede a los productos y servicios y participa en su administración; (h) Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones y la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso, esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia

básica puede ser ineficiente, es importante que halla congruencia entre la cultura, la estrategia y estilo administrativo. La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal, Aguado(1.999).

Las creencias básicas sobre la gente afectan el enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes. La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles, (Aguado, 1.999).

Todo lo citado anteriormente sobre cultura se relaciona directamente con la variable objeto de estudio, ya que la cultura además de ser un elemento o factor constitutivo del clima organizacional aporta elementos que hacen más interesante el estudio del comportamiento organizacional, dado que suscita actitudes específicas en los trabajadores de una empresa, lo que facilita la cuantificación y cualificación de las interacciones en los contextos laborales, (De la Rosa, citado por Sanmiguel, 1.998)

Además de la cultura, existen otras variables que tienen relación con el clima organizacional, entre estas se pueden describir, (Gil y Guillen 1.999): El clima y Características de personalidad en la cual se plantean dos opciones para intentar

explicar la influencia de las características personales sobre el clima; por un lado, la importancia de las cogniciones y la conducta en la adaptación al entorno, y por otro lado, el papel que juegan las diferencias individuales en el proceso de adaptación.

Las diversas investigaciones realizadas establecen que existe una relación significativa entre clima y características de personalidad, es probable que las características de personalidad influyan en la forma de percibir el clima organizacional y a su vez, que este llegue a la personalidad de los trabajadores, así pues, se puede determinar que los rasgos de personalidad moderan la percepción del clima y que las relaciones se observan más cuando el nivel de análisis es como una cualidad organizacional.

Otra variable es la relación entre Clima y Satisfacción en la que se pueden establecer una serie de especificaciones estas son: el clima se refiere a la organización como un sistema y por tanto como un todo, mientras que la satisfacción del interés se centra en algo particular; la satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización; la unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el clima es la organización; la diferenciación vendría determinada por la elaboración de herramientas de medida.

Además de la variable anterior se encuentra otra que es Clima y Conducta: El clima afecta la conducta de las personas de una organización de tres formas: En primera instancia definiendo los estímulos del ambiente que confrontan al sujeto y le hacen experimentar elementos específicos, segundo, a través de las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento,

como tercero y último Indicando el tipo de refuerzo que la organización establece en función del tipo de conducta de los trabajadores,

Por último Clima y Condiciones de Trabajo: El concepto condiciones de trabajo es una variable amplia y compleja que abarca un conjunto de componentes que se encuentran en torno al trabajo, así mismo, es difícil lograr una definición sobre "condiciones de trabajo", aunque dentro de este término se incluyen numerosas variables referidas al medio ambiente donde se desenvuelve el puesto de trabajo.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (INSHT), (citado por Gil y Guillen, 1.999) entiende que condiciones de trabajo " son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que esta se realiza, en cuanto que estas variables determinaran la salud en la triple dimensión de la Organización Mundial de la Salud (OMS) física, psíquica y social". Esta definición abarca las condiciones de seguridad, entorno físico del trabajo, los contaminantes químicos y biológicos, la carga de trabajo y la organización del trabajo.

Teniendo en cuenta las tres dimensiones citadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en lo referente al entorno laboral, Peiró, citado por Gil y Guillen, (1.999) propone una taxonomía de las condiciones de trabajo:

1. Condiciones de empleo: Condiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo dentro de una organización, condiciones de contratación, salariales y seguridad y estabilidad en el empleo.

2. Condiciones Ambientales: Se refiere al entorno físico del trabajo y comprende tres aspectos: (a) Ambiente Físico: Incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación y pureza del aire, vibraciones, condiciones de

limpieza, higiene y orden, (b) Variables espacio-geográficas: Hace referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución, configuración y las relaciones entre espacio y personas, (c) Aspectos de diseño espacial y arquitectónico: Materiales, equipamiento adecuado, es decir, se está hablando de ergonomía.

3. Condiciones de seguridad: Son las condiciones de seguridad donde se desarrolla el trabajo, en relación con la prevención de riesgos laborales y de accidentes.

4. Características de la tarea: Están constituidas por el trabajo en sí. Se incluyen aspectos como el conflicto, la ambigüedad de rol, la sobre carga, el grado de autonomía del trabajo, la responsabilidad, el proceso de toma de decisiones, las habilidades, la participación, las expectativas de promoción, la variedad, etc.

5. Condiciones sociales y organizacionales: se hace referencia a las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, así como las dimensiones del clima laboral, los aspectos sobre participación y control de las personas sobre su entorno, participación en el proceso de toma de decisiones y las expectativas sobre el trabajo.

Otro factor preponderante para el estudio del clima organizacional es el ambiente social de trabajo, entendido como la atmósfera de trabajo donde hay armonía y colaboración entre los empleados y jefes de trabajo. Este es un factor complejo constituido por aspectos tácitos, ya que no existe ningún conjunto de reglas estipulados sobre como debe ser la interacción o las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización; el ambiente social lo determinan signos y símbolos, un lenguaje convencional construido por ellos

mismos, que es como el sello distintivo de cada organización, las relaciones interpersonales son reguladas por el ambiente social cuando este se torna hostil y la colaboración y armonía son casi nulas se presentan roces y conflictos entre los miembros de la organización y por lo tanto se dan unas relaciones interpersonales disfuncionales, (Jenkin, 1.998).

Las relaciones 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 comunicación para la realización de una actividad específica.

Las relaciones interpersonales a pesar de ser reguladas por el ambiente social también inciden en la organización por eso Jenkin, (1.998), la define como factor complejo, esto quiere decir que unas relaciones interpersonales malas o disfuncionales se reflejan en el ambiente social por la forma como se verá modificado este sistema de comunicación convencional tácitamente entendido.

Se observa como el ambiente social actúa sobre la dinámica de las relaciones interpersonales en la organización y sobre la comunicación, también es necesario saber que esta variable incide en la producción o el desempeño laboral, si se tiene en cuenta que un empleado en un lugar donde se siente incomodo, donde las relaciones con el resto del grupo son malas sentirá que no está llenando sus expectativas y no está satisfaciendo sus necesidades sociales de pertenencia y reconocimiento, lo que lo llevará a un estado de desmotivación profundo no permitiéndole desarrollar el máximo de sus potencialidades en el desempeño organizacional.

Buscando prever estos hechos y desarrollar programas de contingencia a los mismos, la mayoría de las organizaciones realizan periódicamente medición del clima organizacional, ya que diversos estudios sostienen que esta es la manera más práctica de conocer la dinámica y características de las organizaciones actuales, (Jenkin, 1.998).

Un aspecto de gran incidencia en el clima de las organizaciones es el ambiente físico de trabajo y su relación con el desempeño y comportamiento laboral, debido a que estudios recientes realizados por la psicología de la ingeniería, que es una rama de la ciencia del comportamiento encargada del estudio de la incidencia o relación de la distribución de los espacios y estructura de los sitios de trabajo; en contraste con el desempeño y comportamiento organizacional, los mismos estudios han demostrado que el color de las paredes de los lugares de trabajo de toda organización tiene efectos positivos o negativos según la tonalidad de este; ya que los tonos fuertes refractan la luz y el calor; esto en relación con el ambiente organizacional permite apreciar claramente que un lugar de trabajo cuya tonalidad sea como la descrita anteriormente, la luz será poca o disminuirá por el fenómeno de refracción, de igual forma si se refracta el calor, el contexto laboral se tornará demasiado caliente, hecho que incidirá en el estado de ánimo de los empleados presentándose variaciones en su comportamiento y desempeño organizacional (Nadler, citado por Shannon, 1.997).

En lo referente a la infraestructura (Freedman, citado por Shannon, 1.997), afirma que toda organización debe tener unas instalaciones amplias, cuyo acceso a las diversas dependencias sea fácil, esto permite la comunicación y el manejo

de información entre las mismas minimizando el tiempo en la realización de las actividades.

El mismo autor afirma que son fundamentales las ventanas amplias para facilitar la entrada de la luz y la ventilación del lugar, lo que se refleja en la eficiencia y el óptimo desempeño laboral, destacándose la importancia del ambiente físico de trabajo y su relación con el comportamiento organizacional en los estudios de clima organizacional.

El concepto de clima organizacional, es una variable en la cual se debe hacer un mayor énfasis en los aspectos motivacionales de los empleados desde el punto de vista del comportamiento de estos en las organizaciones, ya que múltiples estudios han demostrado que en lo referente a la producción, relaciones interpersonales y sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa el elemento preponderante es la motivación ya que toda organización está constituida por departamentos y cada uno de los empleados que integran los respectivos departamentos realizan su labor movidos por motivaciones diferentes. Esta aseveración permite conocer que existirán algunos empleados que tengan características motivacionales orientados hacia la tarea, algunos hacia las necesidades sociales y otros hacia la satisfacción de las necesidades básicas, es decir solo los motiva el hecho de ganar dinero. Estos tres aspectos de la motivación dejan claro que el comportamiento organizacional es cambiante y para que dichos cambios no afecten la dinámica organizacional estos deben ser manejados de tal manera que armonicen viéndose satisfechas cada una de las necesidades de los miembros de la organización y facilitando el desarrollo progresivo de la misma.

Davis y Newstrom, (1.997) afirman que la motivación de los empleados en la organización es uno de los aspectos más importantes pero menos entendido por los estudiosos del comportamiento organizacional. La motivación es importante en la industria porque abarca la fase de acción de la conducta. Un viejo refrán dice que uno puede llevar un caballo al agua, pero no puede hacerlo beber. Como el caballo, un empleado de cualquiera organización puede estar dotado generosamente con todo el equipo físico, las capacidades y la maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que el realizará la tarea, la misteriosa cualidad que lo impulsa a emprender la acción para realizar la tarea es lo que se estudia cuando se dirige la atención a los problemas de la motivación humana en las organizaciones.

La motivación es un fenómeno extremadamente complejo lo que ocasiona que en muchos casos sea mal entendida. Para comprender mejor la variable en estudio se esboza a continuación algunas de las complejidades motivacionales presentes en el comportamiento organizacional.

1. Identificación y denominación de los motivos: Puesto que los motivos pueden observarse directamente, su identificación es difícil, su descripción debe derivarse de inferencias basadas en otras conductas y estas inferencias rara vez son tan sencillas o tan precisas como las relacionadas con los motivos fisiológicos generalmente estudiados. Por ejemplo sabemos que las personas pueden trabajar duro para ganar dinero, pero ¿ qué motivo básico refleja esto?. El dinero puede ser un incentivo para algunos porque ayuda a satisfacer sus deseos de posición, para otros porque les da un gran sentido de seguridad y finalmente para otros porque puede ser un símbolo de poder sobre otros, por tanto la necesidad de

inferir motivos de la conducta complica mucho la comprensión de la motivación humana, ya que conductas semejantes pueden surgir de motivos básicos muy diferentes y distintas conductas pueden resultar a menudo del mismo motivo básico.

2. Configuración de los motivos: Un motivo rara vez existe solo o aislado, un individuo puede experimentar una diversidad de deseos o anticipaciones internas. Se supone que pueden existir en niveles diferentes de fuerza, de aumento y declinación a medida que son satisfechos o frustrados. Además algunos pueden estar en conflicto con otros; es decir la lucha por satisfacer un motivo puede hacerse solo a expensas de no satisfacer otros; en la organización una promoción puede llegar a satisfacer las necesidades sociales de aceptación por los miembros del grupo de compañeros. Por lo tanto el arreglo y configuración de los motivos dentro de una persona está sin duda en un estado constante de cambio, la motivación humana no solo puede entenderse adaptando un punto de vista dinámico y esto obviamente complica más la observación y la medición de los motivos humanos.

3. Diferencia entre los individuos: Sin duda la gente difiere en la naturaleza de los motivos que lo impulsan a la acción, debido a esto los mismos motivos se comportan de manera diferente por las distintas personas, no solamente difieren en lo que buscan en sus empleos, sino también difieren en la facilidad en que sus motivos se satisfacen. Un individuo motivado a alcanzar una posición puede parecer satisfecho y descansar en sus laureles después de una sola promoción, otro también motivado por las necesidades de posición puede presentar una lucha aparentemente insaciable de progresar en la jerarquía de la empresa ya sea

porque obtiene placer del acto de luchar, por progresar o quizá por ser un medio de lograr ventajas socioeconómicas más grandes, sin duda diferencias individuales como estas deben tomarse en cuenta a la hora de realizar cualquier estudio sobre clima organizacional.

4. Naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta: Aún surge otra complicación por la manera en que los motivos se modifican al lograrse los incentivos.

Algunos motivos como el hambre, la sed, el sexo y el sueño disminuyen temporalmente al ser gratificados. En realidad mientras se este satisfecho, estos motivos son insignificantes como activadores de la conducta, sin embargo los motivos que se basan en la anticipación del goce, a menudo son fortalecidos por el logro de la meta, tales motivos pueden no ser susceptibles a apaciguarse y tomar propiedades motivantes por su cuenta. Por ejemplo necesidad de lograr algo de importancia o la necesidad de un sentimiento de estimación personal no disminuye en mucho al ser satisfechos, en efecto su alcance es acompañado por un intenso sentimiento de anticipación y más altas metas de logro cuya obtención puede traer sentimientos más grandes de alegría y de estimación personal.

Todo lo descrito anteriormente con respecto a la motivación, ilustra el papel decisivo de la misma, en lo referente a los estudios del comportamiento humano en las organizaciones; dado que este es un lugar donde influyen múltiples personalidades y por tanto es el epicentro de actividades propias de los estudios de clima organizacional, destacándose la variable motivación como un elemento constante y tácitamente incluido en cualquier campo del conocimiento donde circunde el elemento humano.

Retomando el tema de la motivación y destacando su importancia en el contexto organizacional hay que agregar que muchos motivos, cuando solo permiten el alcance de la meta solamente sirve para excitar el apetito del objeto, fuera de los motivos puramente fisiológicos, es difícil determinar si cierto motivo debe clasificarse como satisfactor, es decir que es apaciguado al ser satisfecho o motivador, lo que indica que no es apaciguado al ser satisfecho y que toma propiedades motivantes más grandes a través del mismo proceso de lucha por alcanzar la meta; la exactitud de esta clasificación es evidentemente importante para hacer recomendaciones sobre el medio organizacional que probablemente incite y mantenga ciertas conductas deseadas de los empleados; también debemos esperar que las personas difieran en la manera que sus motivos cambian y se modifican después de alcanzar la meta y por tanto, es sumamente difícil predecir las consecuencias conductuales que pueden tener un conjunto dado de incentivos en un individuo determinado, (Davis y Newstrom, 1.997)

Se comprende ahora por qué los psicólogos y otros científicos conductuales han tenido dificultades para entender la motivación de los empleados en las organizaciones y la industria.

¿Por qué un empleado trabaja con entusiasmo utilizando al máximo sus capacidades, mientras que otro empleado, igualmente dotado las desperdicia al adoptar una conducta apática o aún hostil en la situación de trabajo?, evidentemente la pregunta no se debe contestar en abstracto; en realidad, las complejidades de la motivación humana han dificultado los estudios de investigación mejor diseñados en la materia, consecuentemente muchos de los investigadores pioneros en el estudio del clima organizacional adoptaron la fácil

alternativa de hacer suposiciones no realistas y simples acerca de la naturaleza del hombre y de su participación en la industria. A pesar de eso, estas primeras investigaciones estimularon el estudio de estas variables complejas, como lo son la motivación, el desempeño laboral, las relaciones interpersonales, la comunicación y el liderazgo; muchos de los estudios realizados sobre las variables antes mencionadas son recientes y los resultados son la acumulación rápida de conocimientos y nuevas ideas acerca del comportamiento organizacional. (Davis, 1.997).

Dentro de los estudios de clima organizacional, la variable de mayor relevancia es la motivación, ya que esta origina cuatro aspectos fundamentales que estén presentes en el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización y que se manifiestan de forma particular de acuerdo a la jerarquía de necesidades de cada individuo, dentro de estos aspectos se tienen:

1. Seguridad: Cuando la mayoría de la gente se enfrenta a alguna amenaza para su bienestar, hace lo que sea necesario para evitar el perjuicio, la amenaza puede surgir solamente de factores evidentes como condiciones peligrosas de trabajo que amenazan la seguridad física de cada persona, pero también los factores sutiles como la amenaza de perdida de empleo o de un medio de trabajo estable y familiar. Así en diversos grados la gente se comporta para preservar la seguridad, la importancia relativa de la seguridad difiere de un momento a otro.

Durante la gran depresión causada por la quiebra del mercado en 1.929, las condiciones económicas hicieron imposible a la mayoría de los empleadores garantizar el trabajo a los empleados. Durante algún tiempo, la seguridad se convirtió quizás en el elemento más importante de la motivación organizacional.

En contraste el medio organizacional actual se caracteriza por los planes dirigidos a lograr la seguridad de los empleados, pensiones, hospitalizaciones y seguros y las políticas de la empresa de proteger a los empleados de despidos y cambios arbitrarios de trabajo; sin embargo aún cuando esos planes se difunden por todas partes están lejos de ser universales; debido a esto es posible observar diferencias muy notables en la conducta de los empleados, que presumiblemente se deben en parte a sus diferentes necesidades de seguridad, por ejemplo muchas personas cambian a trabajos que parecen ofrecer poco en el aspecto de seguridad, quien quiera que entra a la venta de seguros de vida es evidente que ha tomado la decisión consciente o inconsciente de que otros incentivos son más importantes que la seguridad inmediata de un futuro sólido y un medio preciso dentro del cual trabajar, otras personas parecen ser en extremo inseguras, estas personas se comportan como si tuvieran temores vagos y enfermizos acerca de la vida y tratan de calmar estos sentimientos buscando un medio de trabajo protector que defina muy precisamente lo que se requiera de ellos y ofrezca a cambio un tipo de protección paternalista. Es probable que esas personas por lo común no muestran entusiasmo por alcanzar metas que requieran renunciar a la seguridad de lo conocido por la inseguridad de lo desconocido; por tanto parecerá que semejantes empleados no son motivados fácilmente por las oportunidades de progresar o alcanzar éxito creciente en la empresa, (Gibson, 1.996)

Gibson (1.996) afirma sin embargo que los motivos humanos son posiblemente dinámicos, mudables y no fijos. Es posible por ejemplo que las personas inseguras pueda ser inducida a utilizar otros motivos o enseñada a anticipar la satisfacción de conductas en apariencia antagónicas a su motivo de

seguridad.

2. Afiliación: El deseo de la gente de establecer y mantener contactos interpersonales es un fuerte impulso que casi todos presentamos alguna vez y muchos autores lo convierten en el tema central para poder comprender la motivación humana en las organizaciones. Recientemente otros investigadores como Mousner y Snyderman citado por Davis (1.999) han descubierto nuevos aspectos del "motivo de afiliación", la investigación de Mousner sugiere que una razón importante de que la gente se reúna es compartir sus opiniones con individuos de pensamiento similar. Por lo tanto en cierto sentido, los grupos se forman a menudo para que los individuos ganen seguridad al oír que sus creencias son confirmadas por otras personas; Mousner, también ha demostrado que la ansiedad puede ser un determinante importante en los estudios sobre el clima organizacional. En una serie de experimentos realizados con varias empresas de Estados Unidos, demostró que los sujetos o empleados que eran amenazados con la posibilidad de ser despedidos, escogieron más a menudo estar en grupos en que las personas tenían una situación laboral estable, así, concluyó que las tendencias afiliativas surgen en parte de un fuerte deseo de calmar la ansiedad al platicar de lo que sucede o compartir las preocupaciones o creencias de uno con otras personas, (Davis, 1.997).

Otras investigaciones realizadas por Shipley y Veroff citado por Gibson (1.996) evidencian la importancia e influencia de los valores motivacionales como competencia, seguridad, afiliación y logro al trabajar con sujetos pertenecientes a la Panasonic les pidieron a cada uno por turno que estuviera de pie mientras sus compañeros los calificaban de acuerdo a los siguientes criterios: amistosos,

tolerantes, colaborador, eficiente y comprometido con la empresa; después de esto se le pidió a cada sujeto que escribiera los nombres de los tres compañeros que más prefiera como amigos íntimos. Finalmente, cuando se les pidió a los participantes en el experimento, que contaran historias sobre varios experimentos ambiguos similares a los test de apercepción temática (T.A.T) tendieron a escoger a menudo temas que tenían tendencias afiliativas con los miembros de un segundo grupo a quienes solo se les pidió marcar una lista de comidas preferidas antes de escribir las historias del T.A.T. claramente el estímulo de ser evaluado por los propios compañeros fue suficiente para despertar el motivo de afiliación entre los miembros del primer grupo.

Por tanto parece que el motivo de afiliación puede surgir en circunstancias semejantes a las necesidades de seguridad en las organizaciones, la diferencia es que las necesidades de seguridad, por lo común comprenden las circunstancias físicas o materiales del medio de trabajo, mientras que los motivos de afiliación incluyen el medio social e interpersonal, (Méndez, 1.998).

De esta forma se encontró el aspecto social como otra variable de estudio del clima organizacional; cuando entrevistaron a 200 empleados de una empresa ensambladora de autos, los cuales pertenecían a distintas dependencias; en la entrevista debían hablar sobre los eventos satisfactorios e insatisfactorios acontecidos durante su tiempo de trabajo; algo de sorpresa causaron los resultados cuando se halló que las relaciones con los compañeros solo se mencionaron rara vez como un evento importante en los incidentes críticos de trabajo, en efecto solo el 3% de las situaciones excepcionalmente satisfactorias se basaron en relaciones afiliativas; cerca del 8% de las situaciones por excepción

insatisfactorias incluyeron tales relaciones, lo que permite apreciar que el aspecto social tiene una notable incidencia en el clima de toda organización

De esta manera los resultados obtenidos por Mousner, Shipley y Veroff, (1.996), concluyeron a varias generalizaciones acerca del motivo de afiliación.

1. La afiliación definida como la anticipación de relaciones afectuosas con otras personas parece ser una respuesta a la ansiedad y de esta forma producida por las situaciones de conflicto que muchas veces se originan en el entorno laboral, lo que determina que en las organizaciones el motivo de afiliación probablemente tiene más fuerza para afectar la conducta laboral y generar por ende una baja productividad laboral, malas relaciones interpersonales y el no cumplimiento de las expectativas de los empleados; esto se verá reflejado en la empresa al no poder cumplir con la misión, visión, objetivos y políticas de la misma; este hecho nos ayuda a entender como el ambiente laboral puede ejercer una fuerte influencia en los trabajadores, generando en ellos una fuerte ansiedad de perder el apoyo emocional de sus compañeros, mirando cada empleado del grupo como una fuente de seguridad psicológica o "social". De esta manera, un grupo motivado (probablemente por otras necesidades más importantes) a producir presentará o se sentirá motivado constantemente redundando en beneficio de la organización, (Glanzer, citado por Mutis, 1.996).

2. Competencia y Estimación: las teorías de aprendizaje juegan un papel en los estudios de clima organizacional, por sus magnificas aportaciones y en varios de sus estudios afirman que mucho de lo que hacen los adultos comprenden formas de conducta aprendidas cuando eran niños, en particular se pasa gran parte de la niñez aprendiendo a tratar con la gente y los objetos que conforman nuestro

medio. De este manera, es probable que las oportunidades para investigar situaciones complejas o explorar estímulos nuevos que sirvan como motivos importantes tanto en el aprendizaje animal como en el humano, (Werther, 1.997).

Así como otras conductas, los motivos de competencia y estimación son aprendidos y mantenidos mediante refuerzos, con la ayuda de las teorías de aprendizaje será más fácil explicar y entender algunos aspectos más importantes de la conducta industrial. Primero, es evidente que un alto sentido del valor personal y de la competencia a menudo será útil en trabajos que exigen poca habilidad y conocimiento; así cuando un empleado este motivado por el deseo de demostrar su capacidad y su trabajo, y no se le permite hacerlo, puede llegar a responder con apatía y tratará de mostrar su competencia en otras situaciones, por ejemplo en entretenimientos y distracciones. Segundo, el sentido de competencia y valor personal no es medible en forma absoluta, depende un alto grado de la retroalimentación de la gente y de los objetos del medio; por ejemplo un jugador estrella que completa un pase de 30 yardas para una anotación de su equipo, recibe retroalimentación inmediata tanto en la forma objetiva de ver que la pelota es cogida por su compañero de equipo para la anotación y en la forma subjetiva por los gritos de aprobación de los partidarios del equipo en las tribunas. ¿Se Podría imaginar como se sentiría el jugador si su espectacular acción fuese recibida por un silencio total en las tribunas? Seguramente si habría estado mal podría dudar momentáneamente sobre la importancia de su acción. En esencia, sus propios sentimientos de valor personal, competencia, estimación y éxito serian influenciados intensamente por la conducta de otras personas hacia el. Así sucede

también en la situación organizacional, los empleados experimentan solamente estimación a través de la retroalimentación del medio de trabajo.

Lo anterior pone de manifiesto la relevancia de los incentivos o reforzadores sociales en el incremento de conductas laborales y en la consecución de la satisfacción de los empleados.

En suma la gente se comporta como si tratara de confirmar sus sentimientos acerca de su valor y competencia personal, es probable que muchos de los jefes de recursos humanos de las organizaciones, proporcionan poca oportunidad a los empleados de desarrollar un sentimiento de competencia; en su lugar ahogan tal sentimiento o solamente confirman la falta de este con la intención de cumplir ciertas exigencias legales de los empleados. Sin embargo, es posible estructurar con inteligencia estrategias que ofrezcan mejores oportunidades a los empleados y quizás educar o enseñar a los mismos a responder positivamente a las exigencias del entorno laboral, (Werther, 1.997).

Los factores estudiados anteriormente permitieron que Edward Stron, citado por Davis (1.997) llevara a cabo una investigación sobre los intereses vocacionales y la motivación en la productividad laboral, teniendo en cuenta que estudios realizados de manera antecedente le permitieron concluir que existe un gran número de personas en las organizaciones que se desempeñan con mayor eficiencia, lo que se ha llegado a conocer por la información obtenida mediante registros de rotación que son utilizados en algunas empresas, esto permitió conocer que dicha situación se debía a la aptitud vocacional de los empleados con respecto al cargo en que se desempeña; para efectuar esta investigación se elaboró un inventario que enumeraba 400 ocupaciones entre cargos directivos,

administrativos y de servicios generales, luego le pidió a personas de la empresa en más de 40 cargos diferentes al igual que ocupaciones, que expresaran su agrado a desagrado por cada uno de los ítems, relacionados entre si y que respectivamente median agrado por el cargo y la actividad realizada y habilidades y destrezas en la realización de la tarea, a través de esta investigación se conoció que los diferentes intereses son cualidades individuales estables que muestran diferencias sustanciales de una ocupación a la otra, esta investigación relacionada con la motivación humana en la industria y la medición del clima organizacional, permiten concluir que el cargo, puesto y las actividades que generen las mismas constituyen otro factor decisivo para el desempeño organizacional.

3. Logro: Estrechamente relacionado con los deseos de competencia y estimación, está un deseo más general de lograr algo de importancia, muchas de las metas importantes de nuestra sociedad, organización o industria caen en la denominación general de "logro". Si se realiza un análisis al entorno se encuentra que la gente difiere en el grado de satisfacción que deriva de lo que realiza, algunos parecen esforzarse mucho por obtener la sensación de haber alcanzado una meta difícil; otros menos interesados en el logro por lo mismo parecen necesitar constantes estimulación tangible en forma de recompensas, por tanto el logra en si puede considerarse un motivo humano fundamental que incide favorable o desfavorablemente en el clima organizacional; esto afirman quienes se han dedicado al estudio de las variables organizacionales en los últimos 4 años, (Hodgetts, 1.998).

Lo anterior permite establecer que la motivación humana tiene muchas facetas; sin embargo las cuatro planteadas resumen muchos de los aspectos objeto de

estudio del comportamiento organizacional y que va ligado a otra variable del clima como lo es 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 ser productiva para poder competir con las existentes en el medio ya que sin productividad no hay competencia lo que hará que la empresa se desaparezca.

Un factor de suma importancia en el estudio de clima organizacional se refiere a la productividad laboral ya que muchas han sido las técnicas y estrategias utilizadas para alcanzar la misma, pero la más eficaz es la motivación dado que si se logra satisfacer todas las necesidades motivacionales antes descritas, los empleados estarán dispuestos a dar lo mejor a la organización. Así cuando los empleados entiendan la productividad y acepten que se trata de una meta conveniente, es posible que su motivación sea deficiente, razón por la cual muchas empresas se hallan en un bajo nivel productivo según la estructura de sus necesidades de producción, ya que tienden a buscar la satisfacción de las necesidades primarias de sus empleados (fisiológicas y de seguridad) y no otras de nivel más alto. Por consiguiente, algunos de las complejas prácticas motivacionales de países más avanzados (por ejemplo, los planes de participación en las utilidades) quizás no resulte aplicable en otros. En tales casos es posible que la motivación directa cubra mejor las necesidades de los trabajadores, (Dunnette y Kirchner, 1.997).

Actualmente muchas empresas operan bajo principios mecánicos ya en desuso es estas la productividad es la idea central de los empresarios y los

administradores de recursos humanos, quienes necesitan asimilar y aceptar que sin una profunda dedicación a la humanización de las relaciones organizacionales cualquier intento por alcanzar sus objetivos será inútil; lo que permite llenar el vacío existente en la comprensión de la productividad que tienen algunos administradores de recursos humanos, quienes ignoran la existencia de métodos racionales para resolver problemas de baja productividad que a menudo se presentan en las organizaciones y de igual forma considerar la administración de recursos humanos como un arte personal, en el que resuelven los problemas a su juicio de manera subjetiva sin prestar suficiente atención a determinar si sus decisiones mejoran o merman la productividad, (Méndez, 1.998).

Estudios recientes demuestran que una forma de acabar con este inconveniente de la administración de recursos humanos y la productividad laboral, es brindar autonomía a los empleado en su lugar de trabajo y se le debe permitir tomar decisiones en un momento determinado, lo que se enmarca bajo el concepto de empoderamiento, una nueva tendencia que asume los desafíos de los sistemas organizacionales actuales, estos estudios indican que la hostigación laboral genera tensión y estrés lo que a su vez produce un deterioro de la actividad motora y por consiguiente un desempeño laboral deficiente, pero si se le permite al trabajar de una manera consciente y tener más expansión en su lugar de trabajo este se apropiará del mismo. Este hecho conlleva a su vez al estudio de dos variables significativas dentro de los estudios de clima organizacional como lo son las relaciones interpersonales y el liderazgo, (Dunnette y Kirchner, 1.997).

Las relaciones interpersonales están determinados a su vez por una necesidad motivacional antes aludida como lo es la comunicación que regula la interacción

entre los miembros de las organizaciones. La comunicación en las organizaciones constituye la producción, transmisión e interpretación de símbolos por los miembros de la organización, los cuales se perciben como parte o representantes de una estructura de individuos formalmente interconectados e interdependientes, (Hodgetts, 1.998).

La función principal de la comunicación en las organizaciones es coordinar las decisiones de los miembros de manera que se logren las metas de los miembros de la organización y el de crear un consenso respecto de la producción. Esta función puede a su vez categorizarse en tres subprocesos: descubrimiento, implementación y mantenimiento de conductas eficientes orientadas a la tarea; 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 departamentos con individuos no afiliados que circundan su medio laboral, esos conflictos se pueden centrar en el valor lo que está determinado por los métodos de logro, los cuales se refieren a los objetivos, el grado en que los estándares se están llevando a cabo y la equidad en el trato con los empleados en el análisis de la comunicación y el conflicto en las organizaciones con respecto a las relaciones interpersonales en las mismas se han considerado los siguientes núcleos de estudio: frecuencia del conflicto en las organizaciones, el conflicto intrapersonal, intergrupo y extraorganizacional, este último se trata de las dificultades familiares que generalmente inciden de cualquier forma en cualquiera de los aspectos objetos de estudio de la conducta organizacional, (Hodgetts, 1.998).

De acuerdo a lo que expresa el anterior autor, es posible conceptualizar la organización en tanto que el grupo humano es considerado como un sistema abierto dotado de una formación social compleja, en la que se distinguen las dimensiones que la componen; se trata de un sistema de roles en el que existe coordinación y redes de comunicación entre los distintos grupos funcionales (Departamentos) podemos pensar en la organización como un conjunto de subsistemas en interacción dinámica, vinculados por procesos de importación (envío de comunicación), exportación (búsqueda de información) con el fin de satisfacer necesidades comunes; en este sentido Schein, citado por Werther, (1.997), afirma que las organizaciones pueden considerarse como: (a) Un sistema abierto en constante interacción con el medio en el cual está ubicado, recibiendo, transformando y expresando; en suma diseñando el entorno laboral en el que se acentúa; (b) Un sistema de múltiples propósitos o funciones que implican diversas interacciones entre la organización y el medio ambiente laboral y las personas que la conforman; (c) Un conjunto de subsistemas en interacción dinámica cuya conducta es objeto fundamental en el estudio del clima organizacional; (d) Un conjunto de procesos estables de importación, conversión y exportación de energía e información.

Basados en estos postulados se define la organización como la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común, mediante la división de las funciones del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad, (Werther, 1.997).

Es indiscutible e importante el papel que la comunicación desempeña en las organizaciones, tanto en su funcionamiento como en su formación y desarrollo, no

menos evidente es que la propia organización, bien por su dedicación, configuración o tamaño, va a influir igualmente en la calidad, cantidad y tipo de comunicación que en ella se genere. No es posible desde un enfoque en particular determinar una relación específica entre los conceptos de "organización" y "comunicación" ya que el acto comunicativo se convierte en un concepto entre la teoría de la organización, la orientación macroscópica (teoría organizacional) y la orientación microscópica (conducta organizacional), (Werther, 1.997).

Numerosos experimentos que acuden a la comunicación como recurso para la reducción del conflicto en las organizaciones, abogan por la participación de una tercera parte que tomando distancia pueda ganar objetividad y mediante una correcta utilización de la comunicación consiga ayudar a enfocar el problema de manera positiva, actuando de mediador o de juez, según los casos, esta tercera parte generalmente es un líder o miembro del grupo que goza de simpatía y aceptación de sus compañeros. Se ha comprobado que la conducta de la persona o personas que componen la tercera parte influye en la percepción de la justicia de las partes implicadas con respecto al resultado de la resolución del conflicto y en la satisfacción de los empleados con respecto a los métodos utilizados para llegar al acuerdo, (Hodgetts, 1.998).

En la actualidad, los procesos más comunes para la solución de los conflictos interpersonales en la organización incluyen la mediación y el arbitraje utilizado en las negociaciones entre los jefes y los sindicatos o las relaciones obrero patronales, en los conflictos jurídico laborales, así como en el control de diversos conflictos interdepartamentales o interpersonales, (Méndez, 1.996).

De acuerdo a lo citado anteriormente sobre la solución de conflicto en las organizaciones, Werther, (1.997), manifiesta que la mediación de una tercera parte en la solución de conflictos organizacionales origina una variable más en el estudio del comportamiento organizacional, como es el "liderazgo en las Organizaciones", comúnmente ejercido por jefes de departamentos o administradores de recursos humanos; los líderes ofrecen a sus empleados tanto apoyo de tarea como psicológico, proporcionan apoyo en la tarea cuando ayudan a integrar los recursos, presupuestos, poder y otros elementos indispensables para que se realice el trabajo, igualmente es posible que eliminen las limitaciones del medio que en ocasiones inhiben el desempeño de los empleados, mostrar una influencia en los niveles superiores y ofrecer reconocimiento dependiendo de un esfuerzo y desempeño eficientes, no obstante, también se necesita apoyo psicológico; los líderes deben estimular a su personal para que deseen desempeñar sus labores.

Méndez, (1.998), dice que los supervisores tienden a supervisar de la misma manera en que son supervisados, la misma idea se aplica a los líderes, estos actúan como modelos de papel o ejemplos para sus seguidores, quienes tienden a actuar de la misma manera en que lo hacen los líderes. Por ejemplo, si un líder es considerado y da apoyo a sus seguidores, las respuestas que recibirá probablemente serán similares, no obstante, si un líder sigue un esquema opuesto, los trabajadores, también podrán actuar en sentido contrario.

Todos los líderes deben tratar con el poder y la política. El poder es la capacidad de influir en las personas y los sucesos, es la materia prima del líder, la manera en que los líderes extienden su influencia a los demás. Es algo diferente

de la autoridad, debido a que esta es delegada por la gerencia de nivel superior; el poder por otra parte se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan. La política, se refiere a la forma en que los líderes obtienen y utilizan el poder, este es necesario para ayudar a un líder a mantenerse "encima de la situación" y controlar los sucesos hacia objetos deseados; la política se refiere a balances de poder, cubrirse de problemas, "intercambio de condiciones", arreglar disputas, compromisos ingeniosos y a muchas otras actividades. No obstante en las organizaciones actuales el liderazgo juega un papel importante en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos de esta; cualquiera que sea su razón social.

Cuando se logra mantener un equilibrio entre las variables descritas, las actividades organizacionales se desarrollan en un clima armónico para la proyección y desarrollo de políticas y estrategias orientadas hacia la creación de una cultura del ambiente organizacional, (Hodgetts, 1.998), para lo cual es necesario conocer y evaluar las diferentes variables y factores que interactúan para originar el clima organizacional; para efectuar lo antes descrito es necesario hacer una medición del mismo, Gil y Guillen (1.999), plantean que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer qué variables y contenidos deben medirse en el clima. Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen y que se pueden resumir a continuación: (a) Salud: Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral;

(b) Equidad: Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etc; (c) Seguridad: Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc; (d) Nivel de expresiones: Sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados; (e) Nivel de ingresos: El nivel retributivo y compensaciones específicas; (f) Calidad de Actividades: Se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc; (g) Nivel de Formación: Nivel de programas de formación de la empresa; (h) Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima, aunque una gran mayoría de ellos se basan en cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización; Estos presentan inconvenientes, debido a que suelen estudiar la percepción individual del clima y esta no puede ofrecer una información objetiva, precisa y completa del ámbito laboral, lo que plantea que tal sistema exija la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción individual, (Gil y Guillen, 1.999).

Wallace, citado por Gil y Guillen, (1.999), exponen un método para investigar el clima basada en tres fases que se pueden determinar de la siguiente forma: (a) Validación del contenido: Consiste en fijar desde que conceptualización se

define el clima para esclarecer las dimensiones y el diseño de operativización; (b) Evaluación psicométrica: Podemos establecer la validez y fiabilidad de las definiciones operativas; (c) Aplicación Práctica: Se realiza la valoración del clima como el instrumento validado.

En general se comprueba que existen variadas dimensiones entre los distintos instrumentos de medida, pero la mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis; el individuo, la estructura, las funciones, las estrategias y nuevas tecnologías. Así mismo entre los componentes más estudiados se pueden citar: La estructura como un sistema de establecimiento de objetivos y procedimientos, La autonomía: Opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral, Los sistemas de Remuneración: Métodos que se aplican para implantar estos sistemas, La relación con la Supervisión: Relación entre jefes y subordinados, y el nivel de Resolución y conflicto: Grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección.

Además de los cuestionarios, se plantea la opción de valorar las diversas dimensiones de este constructo a través de observadores externos y a través de la elaboración de informes de la organización por parte de personas significativas. Esta posibilidad de evaluación se puede realizar a partir de entrevistas y de diversas observaciones, intentando determinar las variables más significativas del clima para las personas. Este método plantea sus inconvenientes, pues recurrir a expertos exige una clara y precisa descripción de los aspectos más relevantes de la organización. Otro dato es la falta de información a través de las percepciones de los miembros, lo cual puede establecer una dificultad para determinar en que

medida el clima depende de las percepciones experimentadas o está fundamentado en las valoraciones del observador. No obstante, se plantea que existe correspondencia significativa entre los observadores, el clima y las percepciones de los miembros, (Gil y Guillen, 1.999).

Gil y Guillen, (1.999) afirman que otra medida interesante del clima es la que se realiza a través de grupos, como un conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo. Bajo esta visión, la teoría de los sistemas sociotécnicos promueve la formación de los denominados grupos autónomos de trabajo que constituyen el empuje de la incursión y utilización de los grupos en las organizaciones. Estos grupos en el ámbito del trabajo proporcionan una opción para el cambio, pues permiten detectar de forma rápida las deficiencias y proponer las soluciones. Así mismo, favorecen la satisfacción de los individuos, facilitan el aprendizaje y la adquisición de las destrezas y habilidades para el desempeño laboral, potencian el compromiso y la implicación en la tarea y con la organización, logrando con todo esto poder ofrecer una mayor calidad de los servicios. El estudio del clima a través de la valoración de los grupos permite ofrecer una visión relevante de la organización, determinando la formación de los distintos subgrupos, su marco de influencia, la aparición y determinación de líderes, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, es decir, permite obtener un conjunto de información muy importante para el análisis y funcionamiento de la estructura de la organización.

Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los

miembros de la organización. Para este menester, es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

1. Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura. Valoración de los individuos sobre las políticas de la empresa.
2. Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.
3. Desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Todos estos procesos se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del clima. Por consiguiente, un estudio de clima laboral tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización, (Gil y Guillen, 1.999).

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, metodología, estructura, etc.), poder disponer de información sobre las condiciones laborales, incentivar la participación en las diversas actividades del sistema, potenciar 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 el desarrollo de la organización y la gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

El estudio de clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad, etc.) se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización, sin olvidar los tres grandes signos que caracterizan el estudio del clima laboral:

1. Implicación y participación de los miembros de la organización: a través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.
2. Recurso de solución de problemas: con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.
3. Integración en el proceso de dirección: Es necesario que los resultados de los estudios de clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para un mejor desarrollo.

Un amplio estudio y análisis de las variables constitutivas del clima organizacional, así como de los factores y características de las mismas proporcionan los fundamentos y herramientas necesarias para realizar un diagnóstico de clima organizacional. El diagnóstico del clima laboral supone unas claras ventajas, que se resumen en un sistema de recogida de información, una toma de conciencia de la organización con relación a los miembros, un vehículo para facilitar la participación de los individuos y una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros, (Rodríguez, 1.999).

El diagnóstico de clima organizacional es la evaluación del ambiente de trabajo, teniendo en cuenta el comportamiento y las formas de interacción de las

variables que allí convergen; lo que permite emitir un juicio o concepto sobre el contexto estudiado, esto es posible luego de un análisis retrospectivo de las situaciones y acontecimientos que han tenido lugar en este ámbito lo que permite conocer el estado actual de la organización estudiada para implementar y promover procesos de cambio en la organización, (Malón, citado por Rodríguez, 1.999).

Las características que posee la organización en un momento dado obedece a ciertas circunstancias o condiciones que prevalecen en ese momento, esas condiciones son tanto internas como externas y se van modificando con el tiempo; estas modificaciones o cambios planificados de una organización exige o supone el análisis sistemático de una situación actual, que proporcionará una visión de lo ideal o deseado sirviendo de punto de referencia para determinar que aspectos de la situación actual deben ser modificados y en que proporción. El diagnostico organizacional es un proceso de investigación que parte de un modelo normativo, inspirados en tres teorías sobre el clima organizacional y su estructura; este modelo consiste en observar cada uno de los elementos de la empresa, confrontarlos con la situación real de la organización y obtener así una definición clara de los cambios que deben introducirse para su perfeccionamiento, (León, citado por Rodríguez, 1.999).

El modelo normativo es un conjunto de conocimientos sistematizados que permiten plantear un esquema de aquello que debería ser (situación ideal), es en esencia una comparación entre dos situaciones, la presente que se ha llegado a conocer mediante la investigación y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo, (Bell, citado por Rodríguez, 1.999).

El diagnóstico es un medio para cumplir una función básica de la empresa que consiste en investigar permanentemente tanto su funcionamiento interno, como los datos del entorno para alcanzar su máximo desarrollo y presenta las siguientes características, (Quintana citado por Rodríguez, 1.999)

1. Permanente: el diagnóstico no se limita a señalar los errores, sino también la solución de estos, se debe evaluar constantemente para ver donde están las fallas en cada una de las áreas.
2. Integral: las diferentes partes que constituyen la empresa se encuentran estrechamente vinculadas entre si, que cualquier modificación que sufra una se refleja en las otras, se debe mantener un ambiente dinámico.
3. Sistemático: requiere que se defina de manera precisa el modelo que será utilizado y el método que se empleará para su aplicación.

Según Kitma, citado por Rodríguez, (1.999), afirma que cuando se toman en cuenta las características anteriores del diagnóstico, se puede incurrir en errores tales como: (a) Errores relacionados con el diagnóstico como actividad permanente: el diagnóstico se traduce en un plan de desarrollo administrativo a corto y mediano plazo, de esta manera cada vez que la empresa resuelva problemas sencillos a corto plazo, se encuentra en capacidad de abarcar la solución de aquellos de mayor complejidad; los errores se van corrigiendo en la medida que se detectan, evitando que adquieran mayor magnitud y se pierda la capacidad para controlarlos; (b) Errores relacionados con el enfoque integral del diagnóstico: una correcta interpretación de los problemas administrativos exige tanto una visión global integradora como el conocimiento específico de las técnicas propias de cada problema, por lo tanto la visión del especialista puede ser

demasiado estrecha, unilateral o insuficiente para interpretar correctamente las causas múltiples que dan origen al problema, así como sus efectos. En consecuencia, las medidas que se adopten para superar un problema pueden resultar insuficientes ya que resolver por separado cada una de sus partes no significa resolverlo en conjunto; (c) Errores relacionados con la sistemática del diagnóstico: el carácter sistemático del diagnóstico está determinado por el marco técnico que lo causa y le sirve de referencia cuando se carece de un modelo explícito. El análisis dispone solamente de un modelo mental incompleto y poco preciso, producto de sus experiencias o del sentido común. Este comportamiento tiene origen en la ignorancia del valor práctico que tiene la teoría o en la negligencia, en la improvisación y en el deseo de reducir el tiempo y costo del estudio sacrificando la calidad y utilidad.

Para poder efectuar un diagnóstico preciso y sin equivocaciones (Etson, citado por Rodríguez, 1.999), propone apoyarse en un método general del diagnóstico y un método teórico, el primero permite emitir un juicio sobre el estado actual de la empresa a partir de un modelo que se contrasta sistemáticamente con la realidad. Esto quiere decir que existen dos elementos básicos que son comunes a toda forma de diagnóstico. En un extremo ideal de carácter normativo o valorativo que determina como debería ser la empresa observada, en el otro una situación real, concreta constituida por la empresa objeto de estudio y las circunstancias que la afectan; las relaciones que se dan entre los dos polos son complementarios y dan lugar al proceso metodológico del diagnóstico. El segundo método, permite hacer una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que será

utilizada para evaluar la empresa y la manera como estos se relacionan entre sí determina en gran medida todo el proceso de investigación.

Los métodos descritos anteriormente llevan a hacer una clasificación del diagnóstico según su forma de integración a la función directiva, desde este punto de vista existen dos clases de diagnóstico el permanente y el de gerencia; el diagnóstico permanente está motivado por la necesidad que la alta dirección tiene de conocer las condiciones administrativas de la empresa, para trazar a partir de estos planes de acción que orienten de manera periódica y sistemática los esfuerzos para alcanzar un grado mayor de desarrollo; este diagnóstico no se limita a una simple comparación entre los planes globales y la ejecución, sino que incorpora dentro de sus objetivos "la evaluación periódica" de la gestión. Este diagnóstico tiene como ventaja que se hace para prever futuros problemas, evitando que se presenten crisis repentinas que toman por sorpresa a los dirigentes impidiendo que sus efectos puedan ser controlados antes de que causen pérdidas incomparables a la organización.

Rodríguez (1.999), afirma que el diagnóstico de emergencia se realiza eventualmente cuando una circunstancia concreta de origen interno o externo producen un fuerte impacto que amenazan la supervivencia de la empresa y la obligan a tomar urgentes medidas de recuperación. Este tipo de diagnóstico busca determinar en primer lugar, si la empresa es viable y puede ser estabilizada o salvada, el diagnóstico de emergencia fija de manera especial su atención en la situación financiera de la empresa, en su capacidad para autofinanciarse y en su rentabilidad.

Existe otra clasificación del diagnóstico del clima organizacional, que tiene en cuenta el grado de participación del personal en la empresa estudiada, el cual (Morgan, citado por Rodríguez, 1.999) lo clasifica en:

1. Ejecutado por asesores externos de la empresa; el cual se refiere a todo proceso de diagnóstico ejecutado por personal ajeno a la empresa y que obliga o limita a los empleados solamente a proporcionar información sobre asuntos secundarios.
2. Autodiagnóstico, esta modalidad deja en manos de los empleados casi toda la responsabilidad del planeamiento y la ejecución del diagnóstico, así como la implantación de recomendaciones que de él se desprenden, no excluye la ayuda de asesores externos a la empresa pero estos se limitan a cumplir una función de consejeros y críticos; exige un gran esfuerzo en la capacitación de los empleados encargados de ejecutar el diagnóstico, es muy lento pero sus efectos son más duraderos y profundos.

El diagnóstico continuado del clima laboral supone unas claras ventajas que se puede resumir en: Un sistema de recogida de información, una toma de conciencia de la organización con relación a los miembros, un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos y una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros.

Otra de las ventajas del diagnóstico de 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 e instituciones educativas y que además sirven como sustento empírico de esta investigación.

Una investigación realizada por ECOPETROL sobre clima organizacional, pero desligadas de las variables motivacionales tuvo lugar en el año de 1.987, para lo cual se revisaron varios instrumentos de medición, tales como: Encuesta de Gordon, Cuestionario de Clima Organizacional, Escala de Likert, Encuesta de Kerr y una Encuesta utilizada por la IBM para el diagnóstico y medición del clima organizacional; luego de la aplicación, calificación y manejo estadístico de los instrumentos anteriormente descritos y su análisis cualitativo, se pudo conocer la percepción que tienen los empleados del funcionamiento global de la organización; por otra parte la mayoría de los trabajadores tuvieron la oportunidad de expresar sin temor su escepticismo por la complejidad de la situación laboral de esa empresa, lo que dio luces sobre el adelanto de programas de mejoramiento en la parte administrativa, la cultura organizacional y el trato para con los empleados.

Aunque esta investigación es de gran relevancia debido a que proporciona los fundamentos teóricos y empíricos que sustentan la investigación a realiza, deja por fuera algunos elementos de gran preponderancia a la hora de realizar cualquier investigación sobre clima organizacional. Estos elementos son: ambiente físico de trabajo, ambiente social, remuneraciones, relaciones interpersonales, cultura y comunicación; los cuales además de proporcionar una información sobre las características generales del ambiente de trabajo, permite conocer factores intrínsecos del mismo y establecer comparaciones entre las diferentes dependencias. De igual forma conocieron que un 45 % de la población sintió gran satisfacción al poder expresar abiertamente sus pensamientos y percepciones

frente a sus relaciones interpersonales con algunos miembros de la organización y su inconformidad en lo referente al sistema de incentivos, este resultado contrastó con el 55 % de la población restante ya que pudieron conocer mediante la prueba que estos no manifestaban ningún tipo de inconformidad en relación a la variable objeto de estudio.

Estas conclusiones permitieron desarrollar medidas o formas de intervención encaminadas a satisfacer las necesidades de la población que opinó diferente.

Otra investigación realizada por estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR, en el año de 1.998 como proyecto de grado cuyo nombre fue “ Estrategias para el Mejoramiento del Recurso Humano en la CUTB”, el cual tuvo como objetivo diseñar estrategias para el mejoramiento del recurso humano en la institución, a través del estudio y análisis de las debilidades y fortalezas que presenta este recurso en la ejecución de las tareas con el fin de obtener información objetiva y necesaria para aplicarlo a la administración eficaz de los recursos humanos.

Este estudio se fundamentó en el aspecto de la productividad dentro de la organización y aludió la importancia del clima organizacional en lo referente a la administración y desarrollo del recurso humano en las organizaciones y la evolución del comportamiento dentro del contexto laboral. Esta investigación estructuró las bases para el desarrollo de un proyecto investigativo de la Universidad sobre la medición del clima organizacional en la misma, el cual será llevado a cabo por estudiantes de la Facultad de Psicología de esta institución, intentando profundizar al máximo en todos aquellos aspectos y variables que eliciten conductas específicas en el ámbito laboral susceptibles de medición y que

se relacionan o inciden en el desempeño laboral de sus trabajadores y que de manera directa se refleja en los sistemas de producción viéndose comprometido el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales

Para ese estudio se encuestaron 96 trabajadores de todas las dependencias de ambas sedes (manga-ternera), de un total de 231 empleados, el instrumento de evaluación utilizado fue el cuestionario de clima organizacional cuyo autor es Gilbert Brenzon Lazan, esta prueba es de administración individual o colectiva con una duración de 20 minutos y un criterio de evaluación que va de 0 a 5. Este cuestionario consta de 56 preguntas clasificadas en 7 factores que son: estructuras y reglas, supervisión y corrección, protección, concentración y participación, liderazgo, remuneración, reconocimiento y valoración.

Los resultados arrojados por esta investigación revelaron que en 15% de la población persistía una amenaza debido a la satisfacción de las necesidades, lo que permitió el desarrollo de recursos para los mismos, la necesidad de seguridad de los empleados, diseñar nuevas medidas y reglas en los procedimientos de la organización para proteger la integridad de los empleados y establecer redes de comunicación más amplia. Por otra parte un 35 % de la población presentó inconformismo por la forma y el trato de sus jefes inmediatos, el 50% restante de la población manifestó estar de acuerdo y a gusto con la forma como se está manejando el recurso humano en la institución.

Estos mismos resultados permitieron concluir que la CUTB se encuentra en un proceso de transición favorable en donde todavía hay insatisfacción de necesidades por parte de los trabajadores; para lograr un mejoramiento continuo

se recomendó aplicar nuevas propuestas y facilitar con ello la transición a una etapa más evolucionada.

De igual forma la COMPAÑÍA COLOMBIANA DE TABACO. COLTABACO seccional Cali, realizó una investigación sobre clima organizacional, cuyas variables de interés fueron las expectativas de los trabajadores y la interacción social.

Esta investigación se realizó en el año 1.995, en la misma se utilizaron como instrumentos de evaluación la Escala de expectativas organizacionales (E.E.O), el Inventario de Actitudes Laborales (I.A.L) y una entrevista personalizada efectuada por el director de recursos humanos de esa organización; el objetivo de esta investigación fue conocer las expectativas de sus empleados y la incidencia o reacción de los mismos en su desempeño laboral.

Los criterios de evaluación del (E.E.O) estaban comprendidos entre puntuaciones de 10 a 100 distribuidas en 4 factores los cuales son: logros personales, comunicación, sistema de incentivos relaciones interpersonales, el I.A.L estaba integrado por un conjunto de subtes que evaluaba variables como: cooperación, liderazgo, seguridad laboral y remuneración; 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 logros personales la puntuación media por departamentos fue de 80, una desviación media individual de 15 y un 25% de la población presentó inconformidad por no haber alcanzado sus expectativas de ascenso entre las más comunes, en la comunicación la puntuación media por departamentos fue de 85, desviación media individual de 25; en el sistema de incentivos las puntuaciones

medias por departamentos fue de 50 con una desviación media individual 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%.

También LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ efectuó una investigación sobre clima centrada en variables como condiciones físicas de trabajo y motivación laboral, la investigación se realizó en el año 1.995, el instrumento de medición que se aplicó para esta investigación fue medición del contexto laboral, estandarizada, validada y creada por esta institución; la prueba evaluó los siguientes aspectos: percepción de los empleados, sentido de pertenencia, motivación, comunicación, condiciones físicas de trabajo y sistemas salariales.

El criterio de evaluación de la prueba estaba comprendido entre 100 y 200 puntos, obtenidos en puntuaciones brutas por la aplicación de cada subtes, 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 de 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 de 75, ubicados en el percentil 85; la comunicación tuvo una

puntuación media de 85, la puntuación media de los sujetos fue de 40 ubicado 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 de 65, la puntuación media de los sujetos de 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 laboral de trabajo; el 15% de la población obtuvo puntuaciones globales medias, lo que indicó que esta parte de la población se sentía inconforme según los aspectos evaluados como la comunicación y el sentido de pertenencia, lo que hace referencia a aspectos de personalidad de esta parte de la población.

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

A raíz de los postulados descritos y analizados anteriormente y teniendo en cuenta su relación e importancia en lo referente a los estudios de clima organizacional y la importancia del mismo en el incremento o decremento de la productividad en las organizaciones se plantea el siguiente problema de investigación: ¿ Cuales son las características del clima organizacional, en las diferentes dependencias que conforman a la Tecnológica de Bolívar. Institución

Universitaria? esta pregunta plantea que el clima organizacional puede estructurar un sistema de contrastación y de perfiles consolidados con los estudios que sean elaborados en la organización, además el poseer los estudios realizados permite visualizar más ampliamente las debilidades y fortalezas que se generan a través del tiempo en la organización; igualmente esta información posibilita plantear criterios claros con el objeto de evaluar los procesos y planes de acción implementados en la organización a mediano y largo plazo.

Objetivo General

Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en las diferentes dependencias que conforman a la Tecnológica de Bolívar. Institución Universitaria

Objetivos Específicos

1. Conocer la percepción de los empleados de la Tecnológica de Bolívar con respecto al medio ambiente laboral.
2. Establecer los niveles de motivación de los empleados en cada una de las dependencias de la CUTB.
3. Analizar las características de cada una de las dependencias de la CUTB.
4. Establecer comparaciones intragrupos teniendo en cuenta las variables organizacionales estudiadas.

La variable objeto de estudio es "Clima Organizacional, definida conceptualmente como: las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a el y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Rodríguez, 1.999), la misma se define operacionalmente a través de la prueba VISION 360 grados, según la integración

de los siguientes factores: Comunicación gerencial, Apoyo en la supervisión y dirección, Proyección corporativa, Administración del trabajo, condiciones de trabajo, Desarrollo integral del recurso humano, Retribuciones y Beneficios, Ambiente social del trabajo, Pertenencia, Servicio al cliente.

Control de Variables

Que	Como	Por qué
<u>Del sujeto</u>		
Sexo	Se seleccionó para la muestra sujetos de sexo masculino y femenino	Es característica de la población con la que se trabajó. Además permitió generalizar los resultados.
Edad	Se escogieron sujetos que oscilan entre 20 y 60 años	Es el rango en que oscilan las edades de los trabajadores que pertenecen a la institución
<u>Del experimentador</u>		
Entrenamiento previo	A través de la capacitación de las personas encargadas de administrar la prueba (primera fase. Luego se capacitaron a diez estudiantes de la facultad de psicología para la	Fue necesario conocer la forma de aplicación, los criterios de calificación y las formas de corrección.

aplicación de la segunda fase de la prueba.

Instrucciones	Impartiendo las mismas instrucciones a todos los sujetos, exactamente de acuerdo a las pautas de la prueba	Se evita sesgos en las respuestas de los sujetos.
---------------	--	---

Instructores	La aplicación del instrumento la realizaron dos personas capacitadas para tal fin (primera fase), en la segunda fase la aplicaron 10 estudiantes de la facultad de psicología	Controla la reactividad de los sujetos
--------------	---	--

Del Ambiente

Lugar de aplicación	Aplicando la prueba en un salón del 4º piso, del bloque de aulas 2. (primera fase). La segunda fase se aplicó en el puesto de trabajo de cada uno de los empleados	Mantiene las mismas condiciones para los sujetos y les permite estar en lugar familiar.
---------------------	---	---

Ruido	Minimizando la intensidad del ruido en el lugar	Permite una mayor concentración de los
-------	---	--

escogido

sujetos y evita las distracciones

Del instrumento

Validez

La prueba que fue aplicada tuvo validez de constructo, criterio y contenido

De esta manera se obtuvo la confiabilidad de los resultados.

Tiempo de aplicación

Ciñéndose estrictamente al tiempo de aplicación de la prueba (primera fase) y en la segunda fase se aplicó de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los empleados

Es el suficiente para que los sujetos respondan los ítems

Del procedimiento

Número de sesiones

Fue una sesión por cada dependencia

Permitió que la aplicación de la prueba sea personalizada

Método.

Diseño

La investigación fue no experimental y se utilizó un diseño transversal descriptivo, debido a que solamente se observó, se midió y se evaluaron las variables más relevantes que integran el clima organizacional de la CUTB y se proporcionó 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; 1.991).

Participantes

La población objeto de estudio la conformaron todos los empleados que integran las dependencias de la CUTB que en su totalidad son de 201 personas a la fecha enero del 2.000 de los cuales 56 son mujeres y el resto corresponde a los hombres, se debe destacar que los empleados de servicios generales no han culminado estudios secundarios, el resto del personal es bachiller de un nivel socioeconómico medio bajo, medio alto y 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 la Dirección General, Dirección Académica y Dirección Administrativa, quienes en su orden están estructuradas de la siguiente manera:

Dirección General: Rectoría, Dirección de Gestión Universitaria, Dirección de Gestión Administrativa, Dirección de Auditoría de Gestión, Secretaría General, Asesoría Jurídica, Departamento de Relaciones Interinstitucionales, Departamento de Mercadeo, Departamento de Comunicaciones, Departamento de Gestión de recursos, Vicerrectoría, Registro académico, Comité de Adquisiciones.

Dirección Académica conformado por Facultades, Dirección de Investigaciones, Dirección de Postgrados y Educación Permanente: Departamento de Postgrados, Departamento de Educación Permanente, Departamento de Idiomas.

Dirección Administrativa: Dirección del Medio Universitario: Departamento de Integración Universitaria, Departamento de Relaciones Universidad- Sociedad, Departamento de Servicios a la Comunidad Universitaria.

Dirección Financiera: Departamento de control financiero, Departamento de contabilidad.

Dirección de Servicios Administrativos: Departamento de Servicios educativos, Departamento de Recursos humanos, Departamento de adquisiciones, Departamento de servicios generales, Departamento de servicios informáticos, (ver anexo 1).

Instrumento

El instrumento utilizado fue la prueba Visión 360 grados, es una escala de evaluación de clima organizacional, diseñada por el psicólogo Diego D. Cardozo, de administración individual y colectiva, tiene un tiempo de duración de 30 minutos aproximadamente y puede ser aplicada a personas con un nivel mínimo de escolaridad de bachillerato. Evalúa diez facetas organizacionales a nivel de clima organizacional.

La escala Visión 360 grados tiene como objetivo fundamental servir de técnica de medición en un modelo de intervención para evaluar la organización. Como tal se construyó por varias fases y buscando dar cumplimiento a la meta fijada está dimensionada básicamente en poseer una escala evaluativa que fuera integral, que respondiera a las necesidades de las empresas actuales, basándose en los

nuevos paradigmas tecnológicos, las facetas evaluadas fueran realmente importantes para las organizaciones que utilizaran y permitiendo generar planes de acción precisos e instantáneos.

La finalidad de aplicación de esta prueba la determinan un conjunto de instrumentos yuxtapuestos que permiten implementar un modelo de análisis organizacional aplicable en: diagnóstico de clima organizacional, diagnóstico de satisfacción laboral, fusiones corporativas, identificación del modelo de planes de acción a seguir, así como de las áreas para prioridad de cambio, indicadores organizacionales y retroalimentación para el mejoramiento del equipo y de la organización.

Los factores que evalúa la prueba son: (a) Comunicación gerencial: cuanto de la organización está orientada en la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa, las políticas a seguir y si estas son congruentes con su implementación; (b) Apoyo en la supervisión y dirección: cuanto de la organización está orientada en el actuar de los jefes representado en el apoyo, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores; (c) Proyección corporativa: cuanto de la organización está orientada en la implementación de normas, procedimientos que posibiliten proyectar el futuro de la organización, sus respuestas a las exigencias del medio y le brindan estabilidad al empleados en su labor; (d) Administración del trabajo: cuanto de la organización está orientada en la implementación de procedimientos que permitan conocer, organizar, planear y evaluar las posibilidades inherentes de los empleados de la organización; (e) Condiciones de trabajo: cuanto de la organización está orientada en poseer las

condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar completamente su trabajo; (f) Desarrollo integral del recurso humano: cuanto de la organización está orientada en establecer las políticas que posibilitan el desarrollo personal y profesional a partir de que los empleados obtienen en su permanencia en la organización; (g) Retribuciones y beneficios: cuanto de la organización está orientada en brindar las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparadas con un rol y con el mercado laboral; (h) Ambiente social de trabajo: cuanto de la organización está orientada en fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización; (i) Pertenencia: cuanto de la organización está orientada en generar compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la organización; (j) Servicio al cliente: cuanto de la organización está orientada en brindar buen servicio al cliente externo, manifestado en dar respuestas a sus necesidades, requerimientos y ser competitivos con la demanda y la calidad con respecto a la competencia.

La integración de estos factores constituye la prueba visión 360 grados, la cual fue utilizada en esta investigación.

La metodología utilizada fue:

1. Definición de las facetas a evaluar: una vez dimensionada la carencia de instrumentos en nuestro medio, que permitieron explorar e investigar en este tema, se revisaron profundamente las aproximaciones teóricas del concepto de clima organizacional, analizando las ventajas y desventajas de cada uno. Se estableció una completa gama de facetas que respondieran al soporte teórico,

buscando aplicabilidad e interés corporativo se definieron en primera instancia 25 facetas iniciales. Todo este proceso contó con el soporte de personal experto y con experiencia en este tipo de procedimientos y en construcción de material evaluativo.

2. Soporte de expertos: se realizaron un conjunto de 25 entrevistas con expertos para estructurar las facetas definitivas, validando no solo la definición, sino la operacionalización de las mismas. Posteriormente se construyeron equipos de trabajo para referenciar los contenidos de cada faceta y estructura de los ítems que harían parte de cada uno, dejando las diez facetas según jerarquía establecida precedentemente.

3. Técnica de evaluación: Para definir el tipo de escala y la unidad de análisis se estableció el procedimiento de escala tipo Likert y dicotómica, forzando al individuo a comprometerse con su respuesta modelo de (1 a 6 que va desde total desacuerdo a total acuerdo). El concepto indispensable de anonimato en la escala y estructuración de las variables demográficas. Los ítems correspondientes pasaron por la evaluación de jueces expertos que permitieron los más representativos para cada faceta. Una vez definido el modelo de diagramación que permitiera la lectura óptica y fuera un formato que a simple vista no fuera un número excesivo de hojas para el evaluado, se concluyó con la versión preliminar del instrumento.

4. Aplicación experimental: Se aplicó la versión experimental de VISION 360 grados en una muestra no probabilística de 189 personas de todos los niveles de cargos de empresas correspondientes al sector financiero y de telecomunicaciones.

5. Versión definitiva: Posteriormente se construyó la versión definitiva, después de los análisis estadísticos de confiabilidad, estudios correlacionales de ítems y validez encontrando resultados muy satisfactorios y seleccionando los ítems más representativos y realizando los ajustes pertinentes. Esta versión se aplicó a una muestra de 1.420 personas correspondientes a empresas del sector financiero, almacenes de cadena y aseguradoras.

El esfuerzo realizado para construir una escala de que permitiera estructurar un modelo de análisis organizacional la cual sometió a los procedimientos convencionales para revisar su nivel de validez y confiabilidad con gran comportamiento psicométrico. Con la firme decisión de un proceso dinámico de mejoramiento que sin duda se llevará a cabo gracias a la tecnología de soporte en la cual fue construido, facilitará posteriores investigaciones que enmarcan el camino de un proceso sistemático de investigación en VISION 360 en este medio. Dicha investigación será un aporte fundamental a los pocos datos existentes en la realidad empresarial.

Se realizó una extracción aleatoria heterogénea de las muestras originales de 600 personas con los cuales se realizó el análisis de confiabilidad utilizando el método de alfa Conbrach. Los resultados de las pruebas experimentales arrojaron una excelente conformación de las facetas involucradas.

	Para clima
Comunicación gerencial	0.83
Apoyo en la supervisión	0.88
Proyección corporativa	0.79

Administración del trabajo	0.82
Condiciones de trabajo	0.61
Retribución y beneficios	0.89
Desarrollo integral R.H	0.84
Ambiente social de trabajo	0.85
Pertenencia	0.88
Servicio al cliente	0.87
Coeficiente para la escala	0.93

Estos resultados son muy gratificantes y por lo tanto muestran un alto nivel en cuanto a la confiabilidad de la escala en su uso. El nivel de validez del instrumento tiene dos referentes puntuales: uno el manejo de su construcción que involucra un alto nivel de concordancia mediante la valoración de expertos mediante la validez de contenido, utilizando la metodología de mayor uso como es la técnica de Lawshe donde el índice de validez de contenido es de 0.83.

La composición de su validez mediante el análisis factorial, por el método de componentes principales con rotación varimax conforman tres factores de segundo orden que están compuestos de la siguiente manera:

Factor I: pertenencia, ambiente social del trabajo, servicio al cliente, proyección corporativa.

Factor II: retribución, desarrollo integral del recurso humano, apoyo en la supervisión.

Factor III: condiciones de trabajo, comunicación gerencial, administración del trabajo.

Razón por la cual se dejaron las diez facetas primarias con el objeto de ganar en puntualización y especificidad, aunque matemáticamente se puedan reducir y disminuir en tamaño; sin embargo la gran diferenciación de los ítems hace que se obtenga una mayor profundidad y un mejor nivel de análisis en cada una de las facetas evaluadas, valores agregados con que no cuentan otros instrumentos.

Procedimiento

Esta investigación comenzó con la presentación de una propuesta de grado enfocada hacia el área organizacional, se revisó la literatura existente para la estructuración del marco teórico de la misma, de igual forma se revisaron los fundamentos teóricos de la prueba utilizada con el fin de conocer mejor esta y determinar si los factores que evalúa son adecuados para el objetivo propuesto, todo lo anterior permitió la elaboración de este proyecto que se describe mejor en el resumen que se encuentra al inicio del mismo. Luego se estableció contacto con los jefes de cada dependencia, grupo primario y con cada una de las personas que constituyó la población objeto de estudio con la intención de explicarles la finalidad de la investigación y decirles de manera detallada que este es un proyecto de la facultad de Psicología que tuvo como objeto hacer un diagnóstico del clima organizacional de la institución y de cada una de las dependencias que la conforman y que fue de vital importancia su colaboración para la realización de la misma.

Posteriormente se acordó con ellos la fecha para la realización y aplicación de una prueba según su disponibilidad de tiempo teniendo en cuenta el cronograma de actividades, se sugirió entregar la citación por escrito por lo menos con tres días hábiles de anticipación a cada una de las personas que participaron en el

estudio especificando la fecha, el lugar y la hora de aplicación, (ver anexo 2), también se colocó una cartelera con la misma información en un lugar visible de la universidad.

La prueba se aplicó 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 encuestador se presentó ante el grupo y explicó inicialmente el objetivo del estudio y entregó claramente las instrucciones para responder a la escala Visión 360 recordando que la información allí obtenida se utilizó 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 del cliente externo y que en esta ocasión se buscó conocer la percepción del cliente interno con el objetivo de mejorar día a día.

Se aclaró a los evaluados que en la escala no hay respuestas buenas ni malas, todas las opciones son validas, debe tener presente solo lo que el piensa y hace sin dejarse afectar por lo que piensan las personas que están a su alrededor; se resaltó que la escala tiene manejo totalmente anónimo y que la organización no le comprometerá en ningún caso y solo se establecerán comparaciones entre dependencias, edades, antigüedades; se revisó que las personas que participan en la aplicación tengan todos los elementos necesarios para cumplir con el objetivo (cuadernillo completo de 4 paginas, lápiz, borrador y listado de códigos); explicar el cuadernillo de respuestas, dar lectura en voz alta a las instrucciones dadas en el cuadernillo de respuestas.

La aplicación del instrumento evaluativo fue de manera colectiva y se aplicó por dependencias. Esta aplicación se hizo en dos fases, en la primera fase, los experimentadores proporcionaron a los consultados las instrucciones pertinentes para la solución de la misma, de igual forma se estuvo constantemente orientando a los mismos en las preguntas e inquietudes que estos presentaron evitando de esta manera los sesgos en la información obtenida y controlando la reactividad de los sujetos. Esta aplicación se hizo en las primeras semanas del mes de julio y se llevó a cabo en un salón del cuarto piso del bloque de aulas dos, en grupos de 25 personas respectivamente, un bloque en horas de la mañana y el otro bloque en horas de la tarde. En la segunda fase se capacitaron a diez estudiantes de la Facultad de Psicología de diferentes semestres para la aplicación de la prueba, pero esta vez se hizo en el puesto de trabajo de cada empleado, debido a que ya se había comenzado clases y estos no se podían ausentar de su puesto de trabajo. Esta aplicación se llevó a cabo a finales del mes de agosto y se realizó en el puesto de trabajo.

Luego de haber finalizado el procedimiento anterior se realizó la calificación, tabulación de los datos y el análisis e interpretación de los resultados 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 anexo 3).

De acuerdo al procedimiento establecido para la realización de este trabajo, se aplicó una prueba a 150 personas teniendo en cuenta que la población total es de 201 empleados, hubo personas que no contestaron la prueba por estar

incapacitadas o por no disponer de tiempo, siendo las encuestadas una muestra representativa de la población objeto de estudio.

Análisis Estadístico

Se realizó mediante un procedimiento descriptivo utilizando las medidas de tendencia central tales como moda, media, mediana y porcentajes. La representación gráfica de las mismas se hizo mediante las gráficas circulares y gráficas de barra, además se hizo un análisis de cada pregunta de la prueba con el fin de saber la percepción de los empleados.

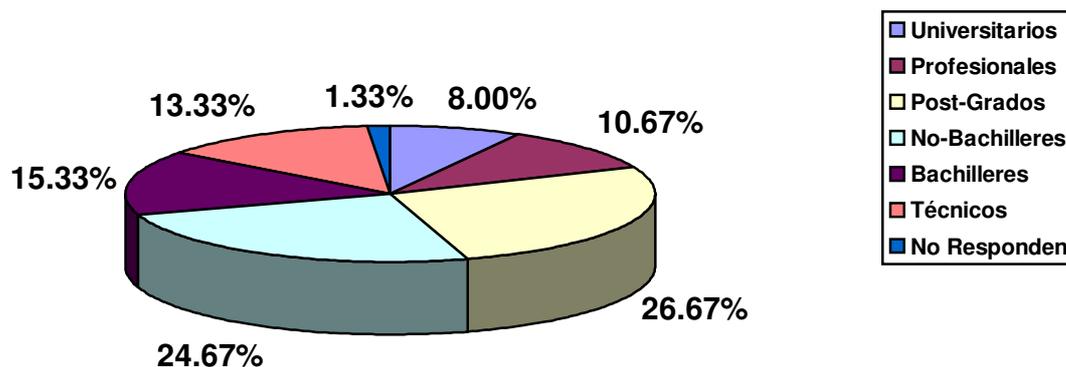
Es recomendable dar un orden a los informes dados por VISION 360 y su interpretación de acuerdo a la operacionalización realizada y presentada en el manual de la misma, es importante que se tenga en cuenta que se presentan porcentajes en cada una de las facetas evaluadas, pero la escala es de carácter cualitativo y por lo tanto debe ajustarse el criterio a plantear evaluando de igual manera cada una de las facetas.

El procedimiento de calificación de VISION 360 fue muy sencillo, simplemente se debió seguir las instrucciones de captura de datos en el programa creado para tal fin y se obtuvo instantáneamente la calificación de cada cuadernillo que fue un soporte para el análisis grupal; solo se puede calificar la prueba en el computador y rápidamente obtener los perfiles consolidados de clima por cualquier combinación entre variables.

Resultados

Luego de la aplicación de la prueba VISION 360 grados para la recolección de información tendiente a la consecución del objetivo propuesto se, analizaron los resultados y se encontró lo siguiente: por nivel educativo; la población de universitarios constituye el 8.00%, los profesionales se hallan en una proporción del 10.67%, postgrado integra el 26.67%, no bachilleres el 24.67%, el personal de bachilleres hace parte de un 15.33% y los técnicos conforman el 13.33% de la población total (ver figura 1)

Figura 1. Distribución de la muestra por nivel educativo



Para un mejor análisis y descripción de la información obtenida se hace necesario especificar dos de las variables demográficas, una es el tipo de cargo compuesta por administrativos, técnico- operativo y comercial y la otra corresponden al nivel del cargo constituida por: gerencial, mandos medios y operativos; estas categorías fueron asignadas teniendo en cuenta las diversas

áreas de trabajo que integran a las mismas, así como el conjunto de tareas y actividades específicas propias de cada área (ver tabla 1 y 2).

Tabla 1 Tipo de Cargo

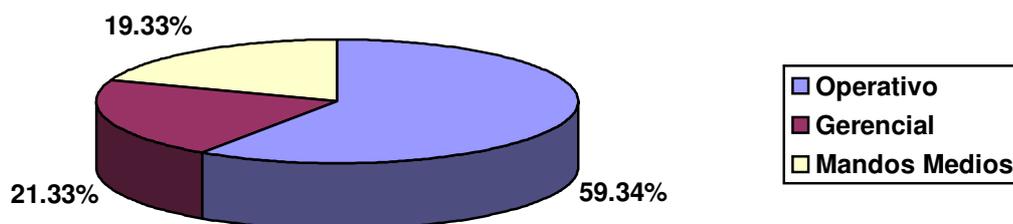
Tipo de cargo	Personal
Administrativos	Directivos, administrativos, jefes de departamentos y decanos
Técnico-operativo	Personal de servicios generales y auxiliares de la CUTB.
Comercial	Personal docente de tiempo parcial y completo

Tabla 2 Nivel del cargo

Cargo	Personal
Gerencial	Directivos, administrativos, jefes de departamentos y decanos
Mandos Medios	Profesores de tiempo parcial y completo
Operativo	Personal de servicios generales y auxiliares de los departamentos

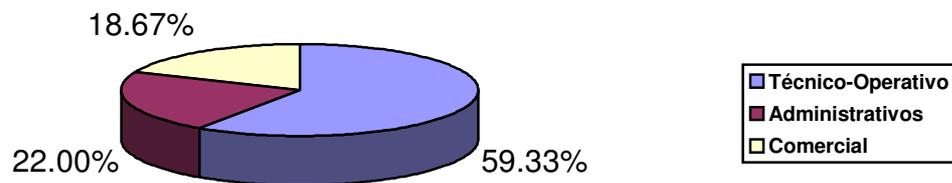
La composición de la muestra por nivel del cargo está constituida de la siguiente forma: Operativos, conformado por el personal de servicios generales y auxiliares de la CUTB, corresponden al 59.33%, el nivel gerencial, compuesto por directivos, administrativos y jefes de departamentos, obtuvo el 21.33%, los empleados pertenecientes a los mandos medios (profesores) representan el 19.33%, (ver figura 2).

Figura 2. Distribución de la Muestra por Nivel del Cargo



La distribución de la muestra por tipo del cargo está compuesta por: la población de técnicos operativos es del 59.33%, el personal administrativo fue de un 22.00% y el tipo de cargo comercial registró 18.67% de la población, (ver figura 3).

Figura 3. Distribución de la muestra por el Tipo de Cargo



Para describir el perfil general del clima de la organización a continuación se presentan las categorías con sus respectivos porcentajes correspondientes a la percepción de los empleados, lo que permitirá hacer una interpretación cualitativa de las facetas evaluadas con respecto a la variable objeto de estudio, (ver tabla 3)

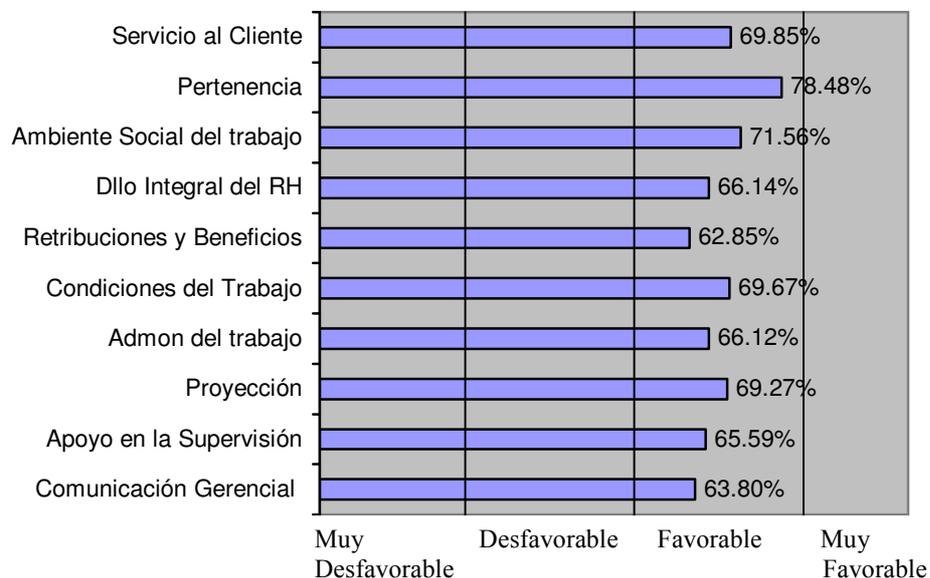
Tabla 3 Interpretación cualitativa de los porcentajes.

Porcentajes	Interpretación
0 – 24	Muy desfavorable
25 – 49	Desfavorable
50 – 74	Favorable
75 – 99	Muy Favorable

Teniendo en cuenta lo anterior se procede a describir el perfil general del clima de la organización, el cual se centra en la percepción que tienen los miembros de la organización, expresado de la siguiente manera: la faceta de comunicación gerencial presentó un puntaje de 63.80%, apoyo en la supervisión alcanzó el 65.59%, proyección registró un puntaje de 69.27%, en lo concerniente a la faceta

administración del trabajo el puntaje expresado fue del 66.12%, la faceta condiciones del trabajo arrojó un puntaje del 69.67%, retribuciones y beneficios expresó un puntaje del 62.85%, desarrollo integral del recurso humano manifestó un puntaje de 66.14%, ambiente social del trabajo obtuvo un puntaje del 71.56%, pertenencia alcanzó un puntaje del 78.48% y servicio al cliente registró un puntaje del 69.85%; (ver figura 4).

Figura 4 Perfil general del clima organizacional de la CUTB

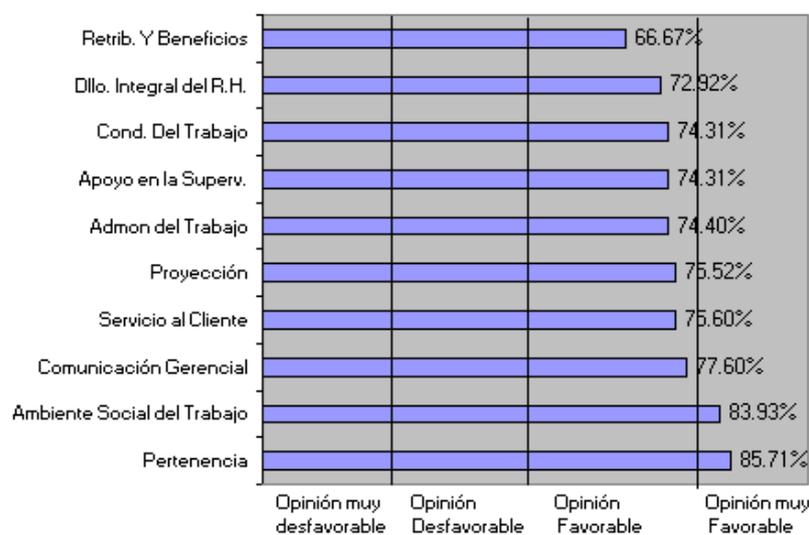


Para proporcionar un concepto más detallado del perfil del clima organizacional, esta se realizó teniendo presente las clasificaciones por tipo de cargo y nivel del cargo descritas anteriormente y de acuerdo a la jerarquía de las áreas de trabajo de cada variable; aunque los departamentos de servicios generales y mercadeo manga hacen parte del todo organizacional, la descripción de estos departamentos se realiza de forma independiente a los del campus de

ternera; buscando establecer comparaciones entre las áreas funcionales de ambos campus.

De acuerdo a lo anterior se procedió a la descripción según las áreas de trabajo como se mencionó anteriormente y que en orden correspondiente se inicia con el grupo de Directivos I el cual esta constituido por rector, vicerector, secretaria del rector, secretario general y director del medio universitario presentaron las siguientes puntuaciones en cada factor: La faceta sentido de pertenencia presentó una puntuación del 85.71%, ambiente social del trabajo la población aludida en su opinión general expresó un puntaje de 83.93%, desarrollo integral del recurso humano y retribuciones y beneficios obtuvieron los puntajes más bajos (72.92% y 66.67%) respectivamente esto permitió ver que existen diferencias significativas en la percepción de los miembros del grupo de directivos I, (ver figura 5).

Figura 5. Directivos I



La descripción de los siguientes puntajes correspondieron al segundo grupo Directivos II el cual está conformado por el resto de empleados de la dirección de gestión universitaria, director del medio universitario, financiera, servicios administrativos y decanos, se observa de la siguiente forma: la faceta de pertenencia presentó un puntaje del 82.74%. Otra faceta a destacar fue el ambiente social del trabajo con un puntaje de 76.39%, condiciones del trabajo registró un puntaje del 66.44% y retribuciones y beneficios alcanzó un puntaje de 59.52% de acuerdo a las puntuaciones descritas y a las observadas en la tabla se pueden apreciar diferencias significativas entre las mismas (ver figura 6).

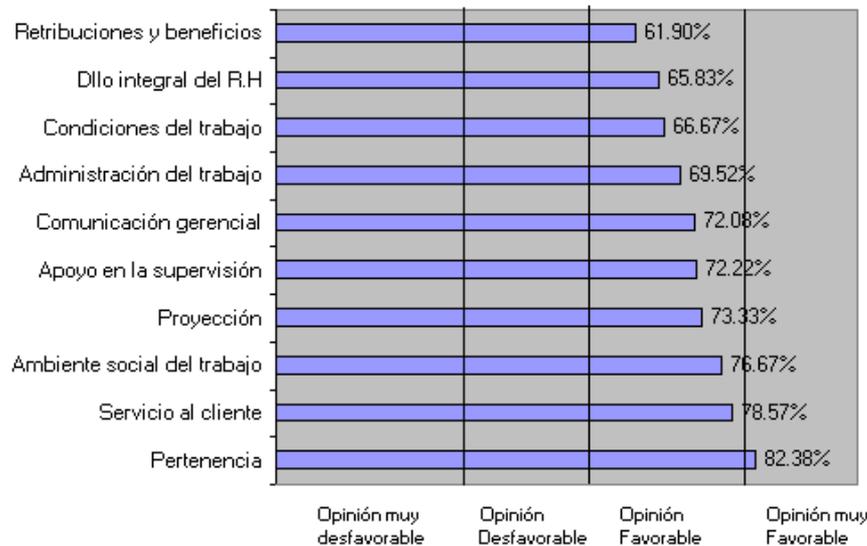
Figura 6. Directivos II



En la descripción correspondiente al área de Administrativos, del cual hacen parte todos los jefes de las distintas dependencias, la faceta que evalúa sentido de pertenencia la puntuación fue de 82.38%, servicio al cliente alcanzó un puntaje del 78.57%. El resto de facetas como ambiente social del trabajo, proyección, apoyo en la supervisión, comunicación gerencial, administración del trabajo, condiciones del trabajo, desarrollo integral del recurso humano, retribuciones y

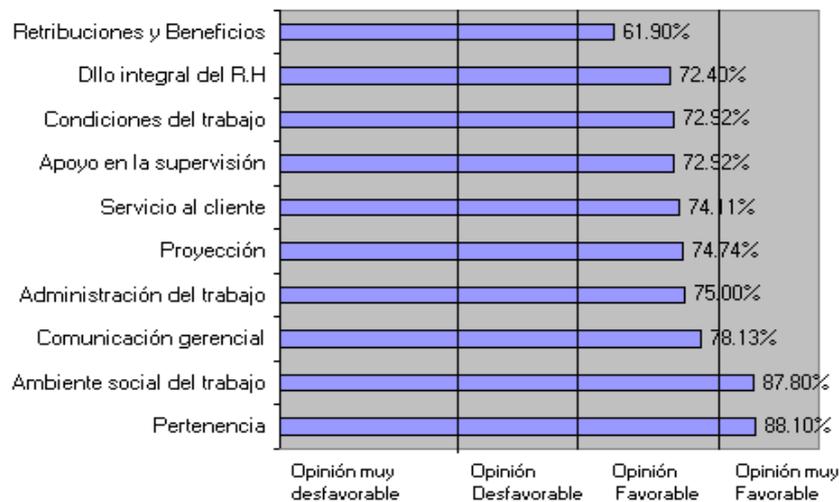
beneficios arrojó puntajes de 76.67%, 73.33%, 72.22%, 72.08%, 69.52%, 66.67%, 65.83% y 61.90% respectivamente, (ver figura 7).

Figura 7. Administrativos.



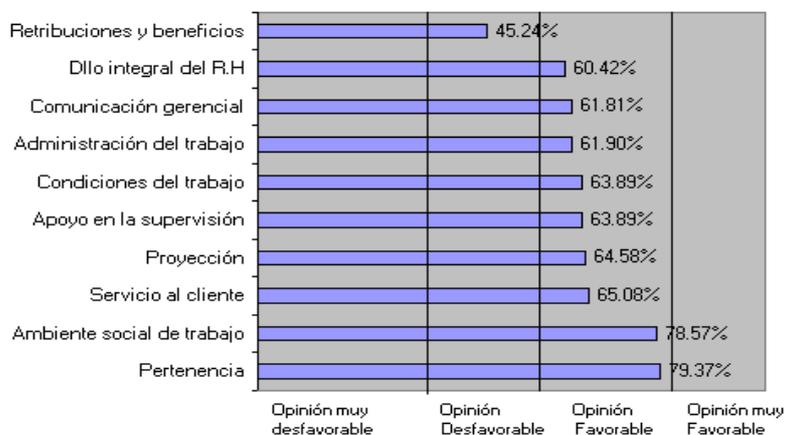
De esta manera, se encontraron los siguientes puntajes en cada una de las facultades que conforman a la CUTB, comenzando por la Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, que de acuerdo al referente por área de trabajo las puntuaciones fueron las siguientes: las facetas de pertenencia y ambiente social del trabajo obtuvieron las más altas puntuaciones que de manera específica son 88.10% y un 87.80%. Las facetas como Comunicación gerencial, administración del trabajo, proyección, servicio al cliente, apoyo en la supervisión, condiciones del trabajo, desarrollo integral del recurso humano, retribuciones y beneficios alcanzaron puntajes que oscilan desde 78.13% hasta un 61.90% respectivamente, (ver figura 8).

Figura 8. Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica.



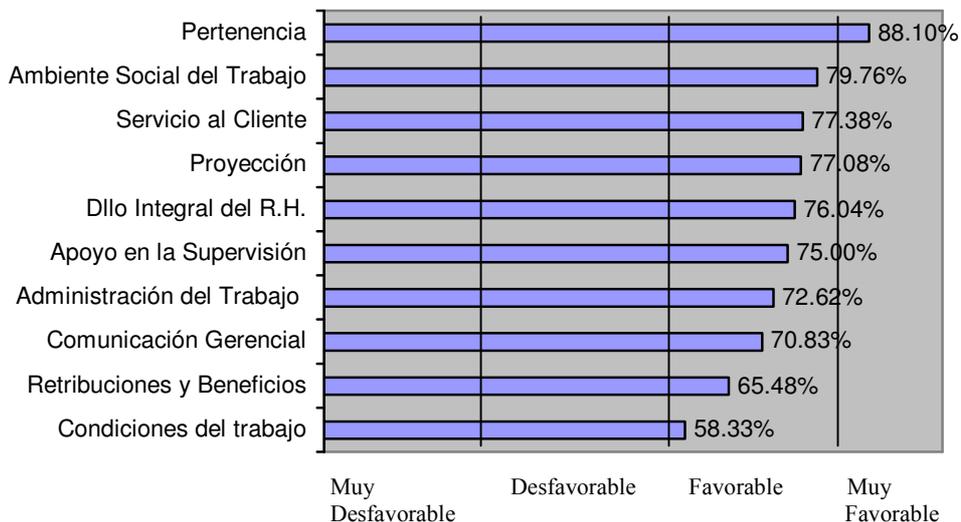
El cuerpo de profesores de la Facultad de Mecánica según la percepción puntuaron 79.37% en la faceta sentido de pertenencia y un 78.57% en el ambiente social del trabajo. Por otra parte servicio al cliente obtuvo un puntaje de 65.08%, el factor condiciones de trabajo alcanzó un puntaje de 63.89%. En cuanto al resto de facetas como proyección, desarrollo integral del R. H, administración del trabajo, apoyo en la supervisión y comunicación gerencial, las puntuaciones van desde un 64.58% hasta el 60.42% (ver figura 9).

Figura 9. Facultad de Ingeniería Mecánica.



La facultad de Ingeniería Industrial presentó un puntaje de 88.10% en el factor de pertenencia para el área de trabajo; en lo referente al ambiente social de trabajo el puntaje fue de 79.76%; en cuanto a la faceta de servicio al cliente el puntaje fue de 77.38% para su área de trabajo. Por otra parte condiciones del trabajo alcanzó un puntaje de 58.33% siendo la de menor puntaje; las demás facetas tuvieron puntajes que oscilan desde un 77.08% hasta un 65.48% (ver figura 10).

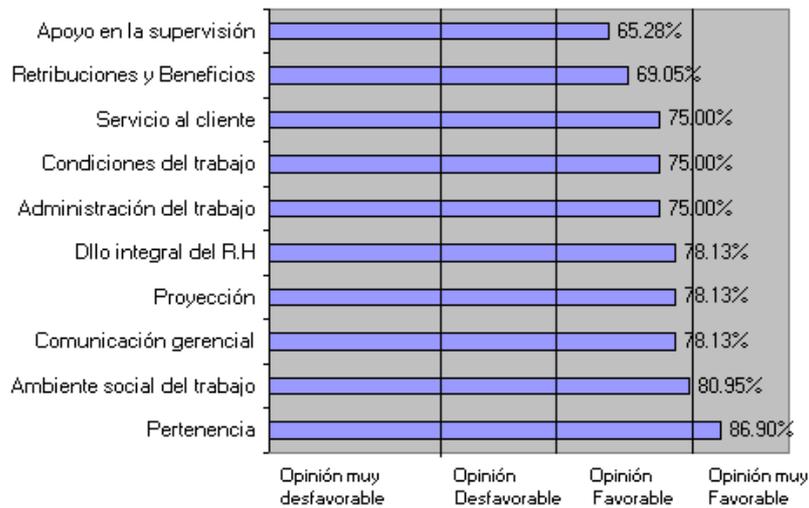
Figura 10. Facultad de Ingeniería Industrial.



En lo concerniente a la facultad de Ciencias Básicas las puntuaciones en el área de trabajo fueron: pertenencia tuvo un puntaje de 86.90%, la faceta ambiente social del trabajo alcanzó un puntaje de 80.95% lo cual es una opinión muy favorable; el factor servicio al cliente obtuvo una puntuación de 75.00%. Las facetas como proyección, Desarrollo integral del R.H, administración del trabajo obtuvieron puntajes que oscilan entre 78.13% hasta un 75.00%. En los factores de

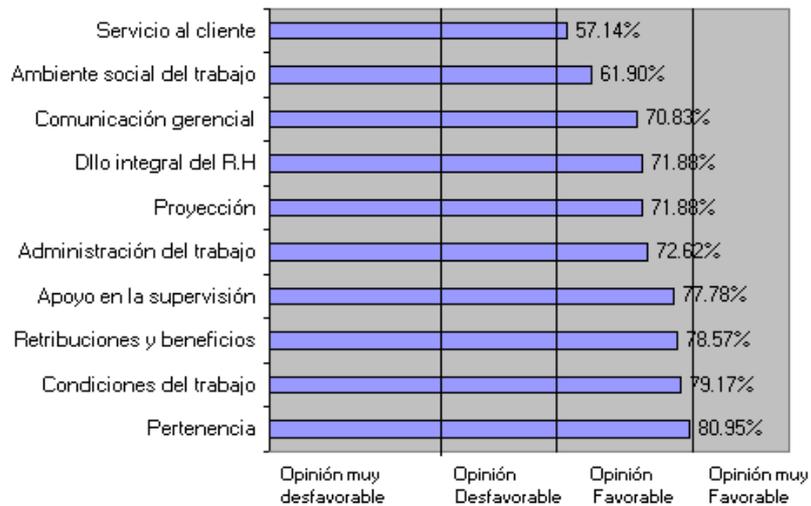
retribuciones y beneficios y apoyo en la supervisión los puntajes fueron del 69.05% y un 65.28% respectivamente (ver figura 11).

Figura 11. Facultad de Ciencias Básicas.



Los docentes de la Facultad de Ingeniería de Sistemas en cuanto al referente área de trabajo en las facetas de pertenencia y ambiente social del trabajo los puntajes fueron de 80.95% y 79.17%. En el factor de servicio al cliente ocupó un último lugar con un puntaje de 57.14%, lo cual es significativo. Los factores como condiciones del trabajo, proyección, desarrollo integral del R.H. administración del trabajo, apoyo en la supervisión y comunicación gerencial los puntajes varían desde un 79.17% hasta un 61.90%. La faceta de retribución y beneficios ocupó un tercer lugar con un puntaje de 78.57% (ver figura 12).

Figura 12. Facultad de Ingeniería de Sistemas.



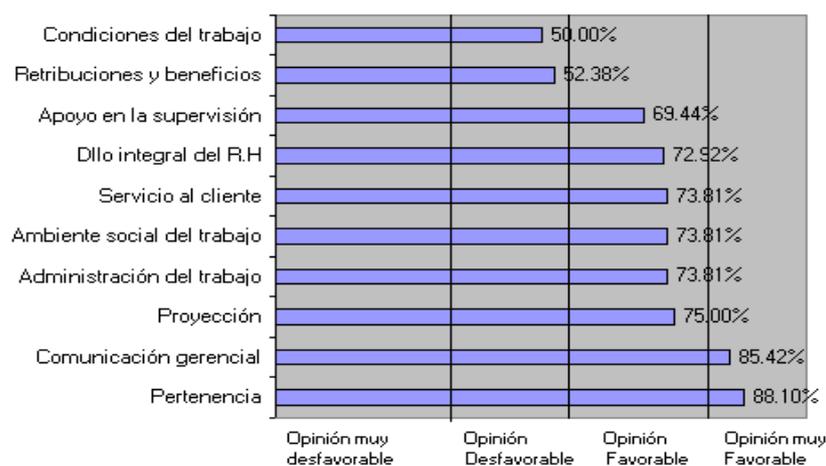
Siguiendo con la facultad de Economía, la percepción de los profesores de esta facultad con respecto a la faceta de pertenencia obtuvo un mayor puntaje de 88.10% siendo una opinión muy favorable. En el factor de ambiente social del trabajo se obtuvo un puntaje de 83.33%, la variable de servicio al cliente en cuanto al referente por área de trabajo su puntaje fue del 61.90% ocupando esta un último lugar. En el resto de facetas como apoyo en la supervisión, desarrollo integral del recurso humano, administración del trabajo, comunicación gerencial, proyección, condiciones del trabajo, retribuciones y beneficios los puntajes van desde el 80.56% al 64.29%, (ver figura 13).

Figura 13. Facultad de Economía.



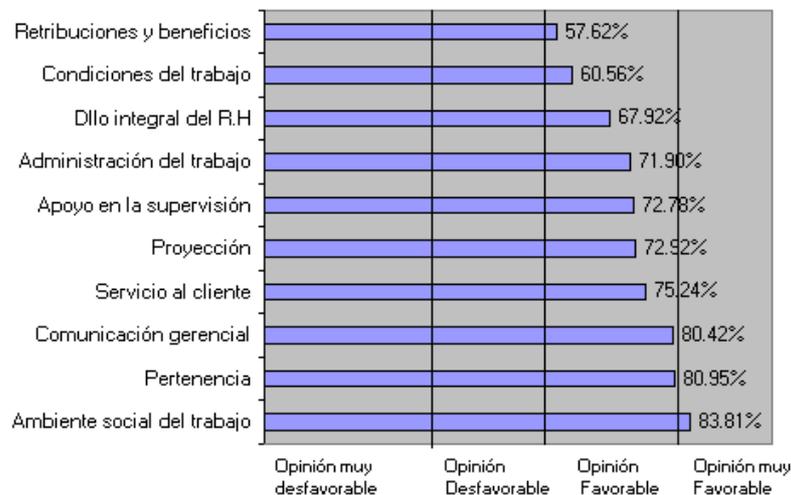
Los docentes de la Facultad de Administraci3n puntuaron alto en la faceta de pertenencia con un 88.10%, la comunicaci3n gerencial en esta facultad indic3 un puntaje de 85.42%. En las facetas restantes como proyecci3n, administraci3n del trabajo, ambiente social del trabajo, servicio al cliente, desarrollo integral del recurso humano, apoyo en la supervisi3n, retribuciones y beneficios y condiciones del trabajo los puntajes van desde un 75.00% a un 50.00% siendo este 3ltimo puntaje desfavorable, (ver figura 14).

Figura 14. Facultad de Administraci3n.



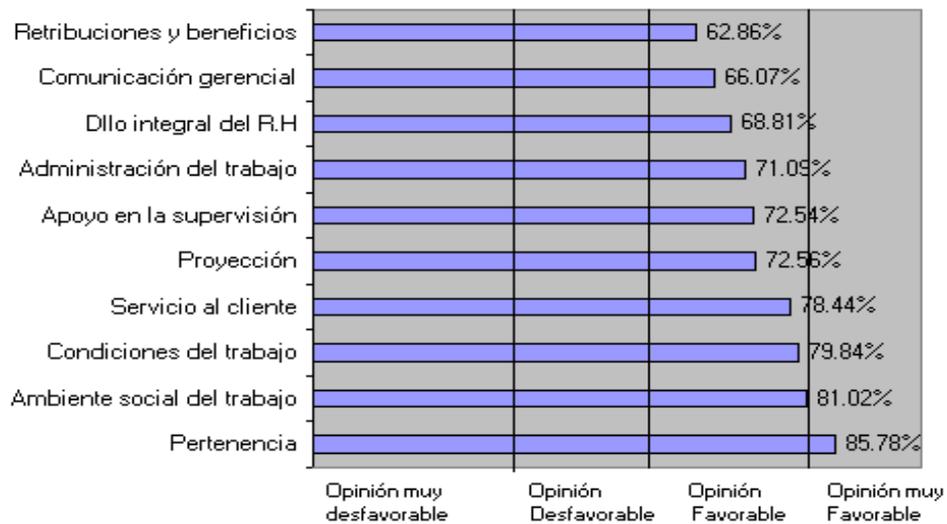
Continuando con la Facultad de Psicología los puntajes para la faceta del ambiente social del trabajo fue de 83.81% y para pertenencia fue de 80.95%; la comunicación gerencial alcanzó un puntaje del 80.42%. Las facetas servicio al cliente, condiciones de trabajo, proyección desarrollo integral del recurso humano, administración del trabajo, apoyo en la supervisión, retribuciones y beneficios obtuvieron puntajes que oscilan del 75.24% hasta 57.62%, siendo este último puntaje desfavorable, (ver figura 15).

Figura 15. Facultad de Psicología.



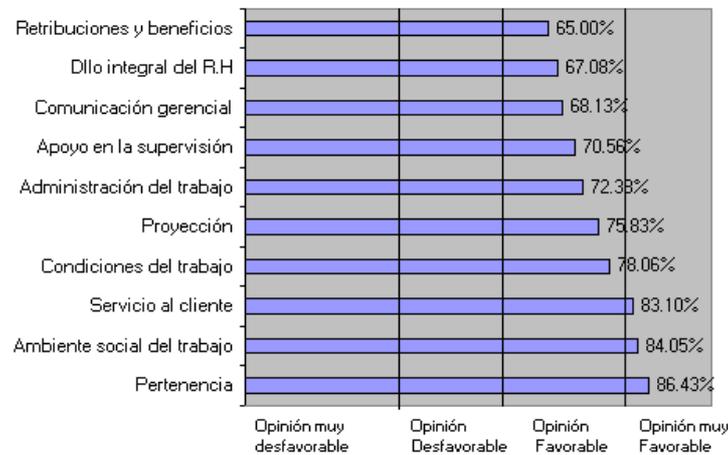
Después de analizar todas las facultades de la institución, se procede a presentar y describir el perfil de todas las dependencias que integran a la Tecnológica de Bolívar que incluyen todas las áreas de trabajo; iniciando con el Departamento de Servicios generales del campus de ternera, el cual en las facetas de pertenencia y ambiente social de trabajo arrojaron puntajes del 85.78% y 81.02% lo cual es muy favorable para este departamento. Las facetas restantes obtuvieron puntajes que varían desde un 79.84% con condiciones del trabajo hasta un 62.86% con la faceta de retribuciones y beneficios, (ver figura 16).

Figura 16. Servicios generales- Ternera.



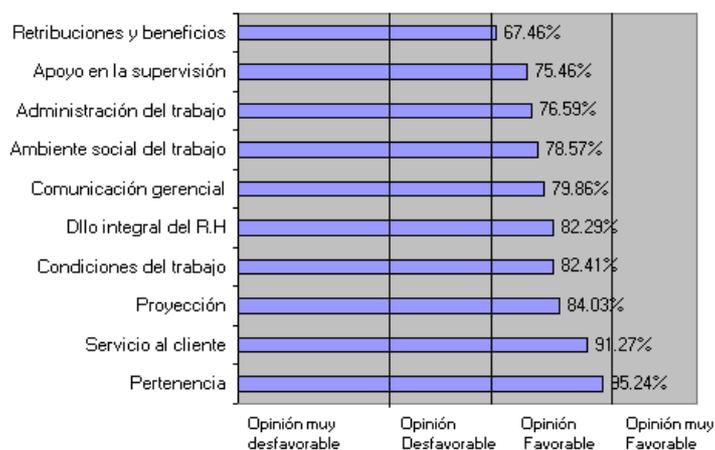
Los empleados del Departamento de Servicios generales del campus de manga en cuanto al clima en el área de trabajo puntuaron 86.43% en sentido de pertenencia y 84.05% para la faceta del ambiente social del trabajo. El factor servicio al cliente tuvo un puntaje del 83.10%. El resto de facetas como condiciones del trabajo, proyección, administración del trabajo, apoyo en la supervisión, comunicación gerencial, desarrollo integral del recurso humano, retribuciones y beneficios tuvieron puntajes que oscilan desde un 78.06% hasta un 65.00%, (ver figura 17).

Figura 17. Servicios Generales- Manga.



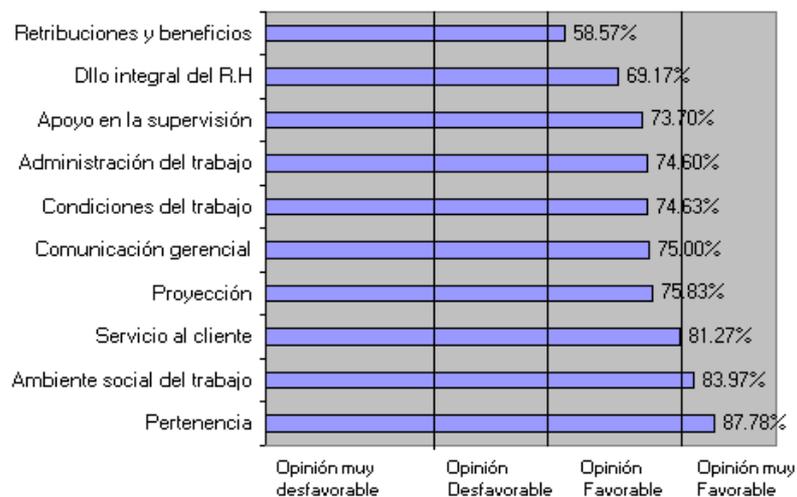
El Departamento de Educación Permanente en cuanto al clima en el área de trabajo, obtuvo los siguientes puntajes según su percepción, en la faceta de pertenencia fue de 95.24%, servicio al cliente fue de 91.27% y proyección alcanzó un puntaje del 84.03%. lo cual es favorable para esta dependencia. Los puntajes obtenidos en las facetas restantes van desde el 82.41% hasta un 67.46%, (ver figura 18).

Figura 18. Departamento de Educación Permanente.



El personal del Departamento de Servicios Educativos en cuanto al área de trabajo tuvieron puntajes del 87.78% y 83.97% en las facetas de pertenencia y ambiente social del trabajo. El factor servicio al cliente alcanzó un puntaje del 81.27%, lo cual es favorable para esta dependencia. En las facetas restantes como proyección, comunicación gerencial, condiciones del trabajo, administración del trabajo, apoyo en la supervisión, desarrollo integral del recurso humano, retribuciones y beneficios los puntajes fueron de 75.83%, 75.00%, 74.63%, 74.60%, 73.70%, 69.17% y 58.57% respectivamente, (ver figura 19).

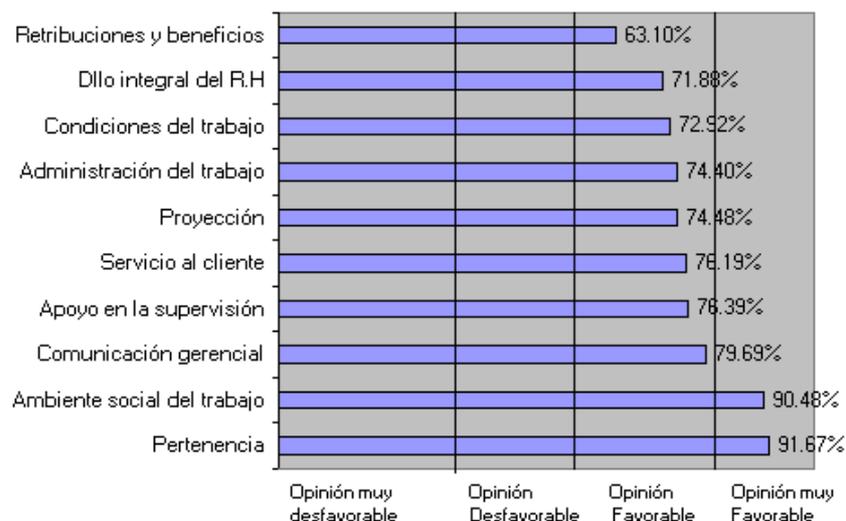
Figura 19. Departamento de Servicios Educativos.



El Departamento de Servicios Informáticos en cuanto al área de trabajo la faceta de pertenencia alcanzó un puntaje de 91.67% y el ambiente social de trabajo tuvo un puntaje de 90.48%, lo cual es muy favorable. La variable comunicación gerencial ocupó un tercer lugar en esta área con un puntaje del 79.69%. Las facetas como servicio al cliente, condiciones del trabajo, proyección, desarrollo integral del recurso humano, administración del trabajo, apoyo en la

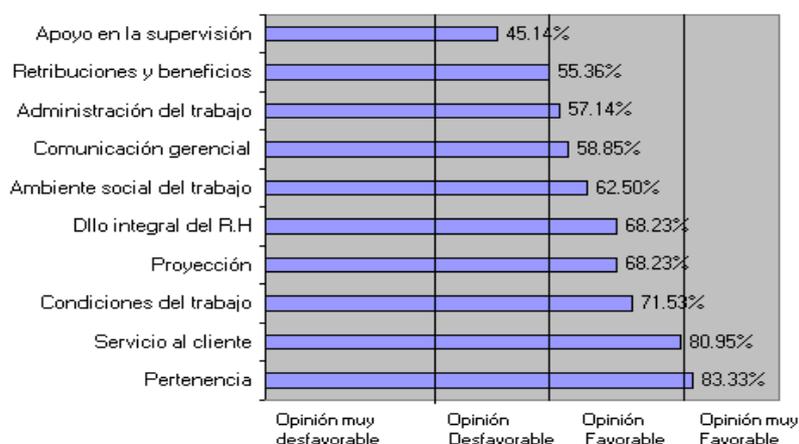
supervisión, retribuciones y beneficios obtuvieron puntajes que oscilan desde el 76.39% hasta un 63.10%, (ver figura 20).

Figura 20. Departamento de Servicios Informáticos.



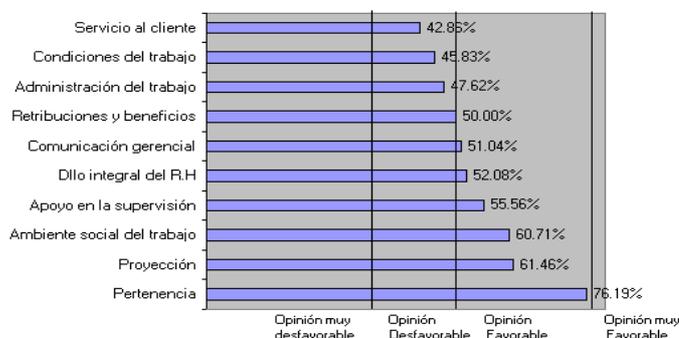
El área de trabajo en el Departamento de Comunicaciones alcanzó un puntaje del 83.33% en la faceta de pertenencia, 62.50% en el ambiente social del trabajo, el factor de servicio al cliente obtuvo un puntaje del 80.95%, apoyo en la supervisión puntuó 45.14% lo cual es significativo. Por otro lado, las facetas como condiciones del trabajo, proyección, desarrollo integral del R.H. administración del trabajo, comunicación gerencial, retribuciones y beneficios arrojaron puntajes que oscilan entre 71.53% y 55.36% respectivamente, (ver figura 21).

Figura 21. Departamento de Comunicaciones.



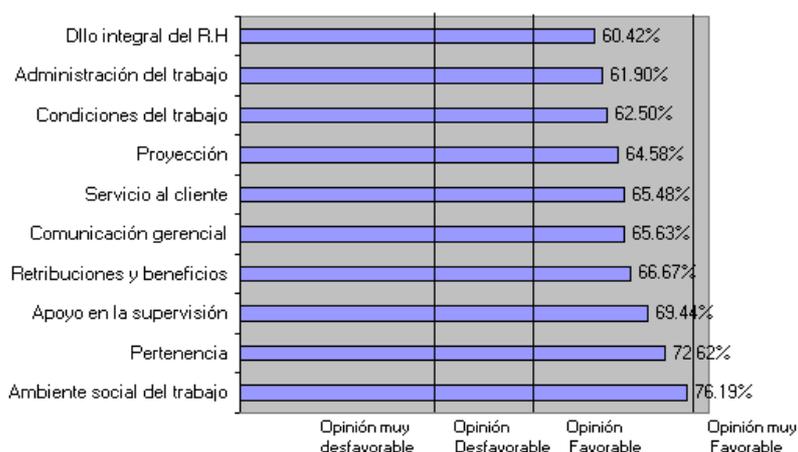
El Departamento de Idiomas obtuvo un puntaje del 76.19% en la faceta de pertenencia, el factor proyección tuvo un puntaje del 61.46%. En las facetas restantes se obtuvieron puntajes del 60.71%, 55.56%, 52.08%, 51.04%, 50.00%, 47.62%, 45.83% y 42.86%, en las facetas de ambiente social del trabajo, apoyo en la supervisión, desarrollo integral del recurso humano, comunicación gerencial, retribuciones y beneficios, administración del trabajo, condiciones del trabajo y servicio al cliente constituyéndose esta última faceta como una diferencia significativa para el estudio con una percepción desfavorable, (ver figura 22).

Figura 22. Departamento de Idiomas.



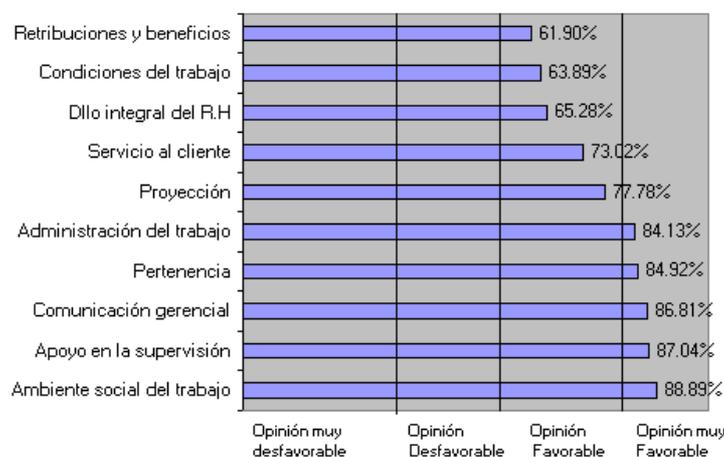
Los empleados del Departamento de Adquisiciones en cuanto al área de trabajo las facetas de ambiente social del trabajo y pertenencia obtuvieron puntajes del 76.19% y 72.62%. Los factores servicio al cliente, condiciones del trabajo, proyección, desarrollo integral del recurso humano, administración del trabajo, apoyo en la supervisión, comunicación gerencial, retribuciones y beneficios obtuvieron puntajes que varían desde un 69.44% hasta un 60.42%, (ver figura 23).

Figura 23. Departamento de Adquisiciones.



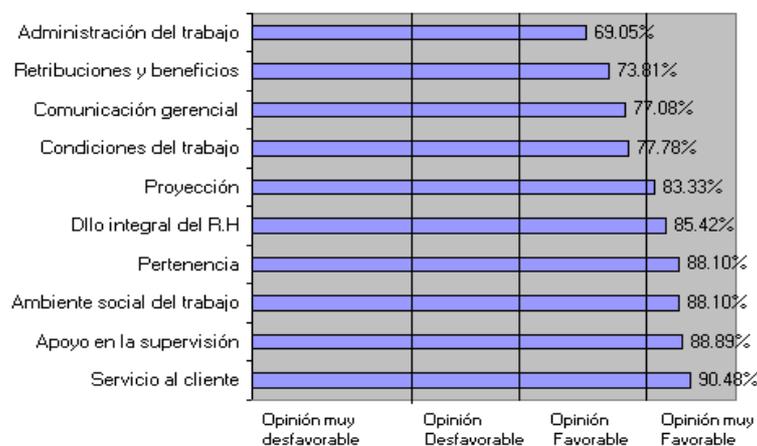
El Departamento de Investigaciones en cuanto al 3rea de trabajo tuvo las siguientes puntuaciones en las facetas de ambiente social del trabajo, apoyo en la supervisi3n, comunicaci3n gerencial, pertenencia y administraci3n del trabajo, los cuales son 88.89%, 87.04%, 86.81%, 84.92% y 84.13%. En lo que concierne a los factores de proyecci3n, servicio al cliente, desarrollo integral del recurso humano, condiciones del trabajo, retribuciones y beneficios los puntajes van desde un 77.78% a un 61.90%, (ver figura 24).

Figura 24. Departamento de Investigaciones.



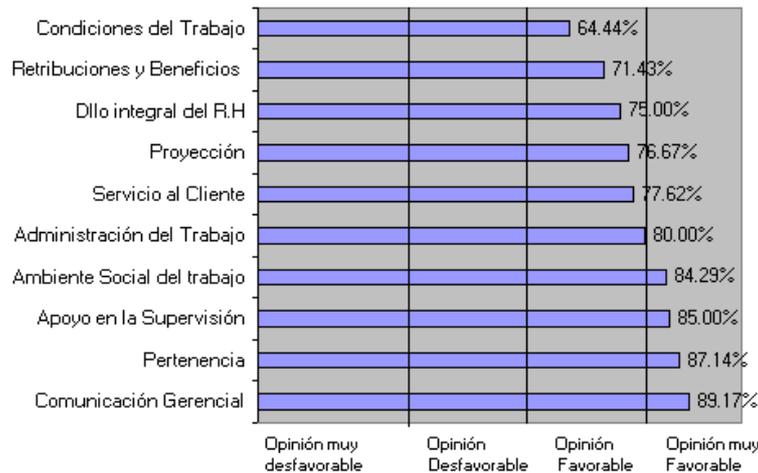
Las puntuaciones registradas por el Departamento de Control Financiero fueron las siguientes, para las facetas de pertenencia y ambiente social del trabajo la puntuación fue igual para ambas de un 88.10%. La puntuación en la que se observa mayor diferencia es servicio al cliente con un puntaje de 90.48%, lo cual es muy favorable. Como hecho singular se puede destacar que esta área de trabajo presenta puntajes altos en cada una de las facetas evaluadas, (ver figura 25).

Figura 25. Departamento de Control Financiero.



Las puntuaciones presentadas por la dirección del medio universitario en cuanto al área de trabajo son las siguientes: en la faceta de pertenencia se obtuvo un puntaje del 87.14%, el ambiente social del trabajo arrojó una puntuación del 84.29%, servicio al cliente tuvo un puntaje del 77.62%, la variable comunicación gerencial obtuvo el puntaje más alto en esta área de trabajo, el cual fue del 89.17%. El resto de facetas obtuvieron puntajes que oscilan de 80.00% a un 64.44%, (ver figura 26).

Figura 26. Dirección del Medio Universitario.



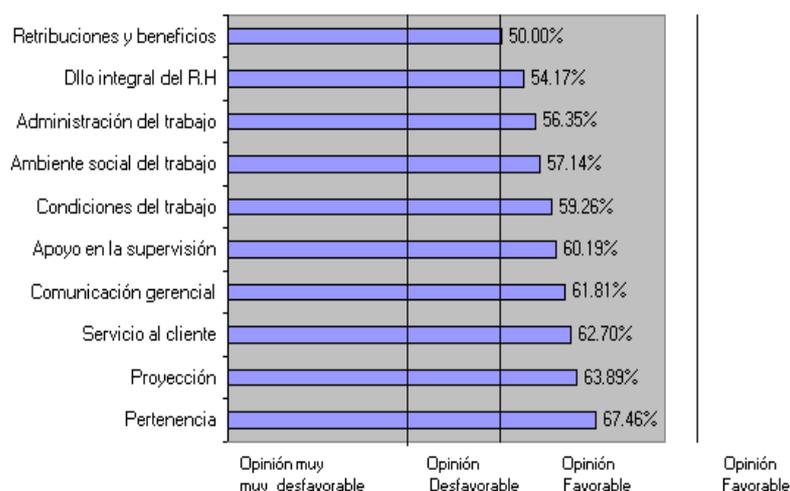
La Dirección de Gestión Universitaria mostró que en pertenencia, la puntuación fue de 89.15%, el ambiente social del trabajo obtuvo un puntaje de 88.36%, servicio al cliente alcanzó un puntaje del 73.81%. La faceta de condiciones de trabajo obtuvo un puntaje del 79.63%, estos son los puntajes que permitieron observar como es el comportamiento de los factores evaluados en cada faceta, (ver figura 27).

Figura 27. Dirección de Gestión Universitaria.



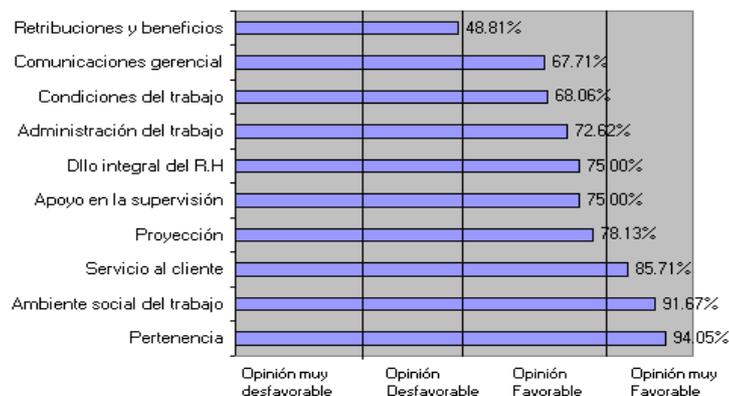
El Departamento de Mercadeo (ternera) en forma general presenta puntuaciones bajas en las facetas evaluadas en el clima de trabajo con respecto a otras dependencias, las cuales fueron: pertenencia obtuvo un puntaje del 67.46%, como aspecto relevante de esta descripción se halla el hecho de que la faceta de retribuciones y beneficios presentó un puntaje del 50.00%, lo cual es demasiado bajo si se tiene en cuenta el tipo y el nivel del cargo. Es necesario destacar que en las facetas de servicio al cliente y ambiente social del trabajo obtuvieron puntajes de 62.70% para la primera y 57.14% para la segunda. El resto de puntuaciones oscilaron en un 63.89% y un 54.17%, (ver figura 28).

Figura 28. Departamento de Mercadeo- Ternera.



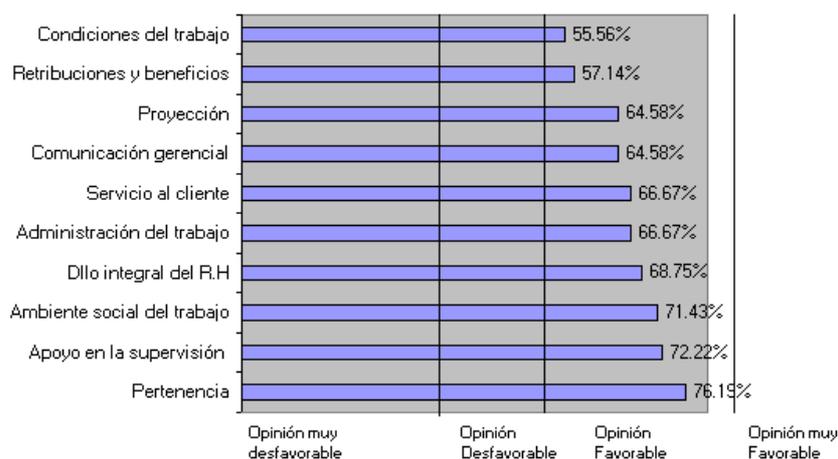
El Departamento de Mercadeo correspondiente al campus de manga arrojó una puntuación para las facetas de pertenencia de 94.05%, el ambiente social del trabajo obtuvo un puntaje del 91.67%, La faceta de servicio al cliente alcanzó un puntaje del 85.71%. El resto de facetas como proyección, apoyo en la supervisión, desarrollo integral del recurso humano, administración del trabajo, condiciones del trabajo, comunicación gerencial, retribuciones y beneficios alcanzaron puntajes del 78.13% hasta un 67.71% respectivamente, retribuciones y beneficios registró la puntuación más baja la cual fue de 48.81%, (ver figura 29).

Figura 29. Departamento de Mercadeo- Manga.



Las asistentes de control financiero alcanzaron los siguientes indicadores: la faceta de pertenencia tuvo un puntaje del 76.19%, el ambiente social del trabajo tuvo una puntuación de 72.22%. Un aspecto relevante es que la variable condiciones del trabajo arrojó una puntuación del 55.56% considerada esta como baja, de acuerdo al área en que se encuentra. El resto de puntuaciones en cuanto al área de trabajo se comprenden entre 71.43% hasta un 55.56% hecho que se ratifica sopesando las puntuaciones expresadas en la tabla correspondiente, (ver figura 30).

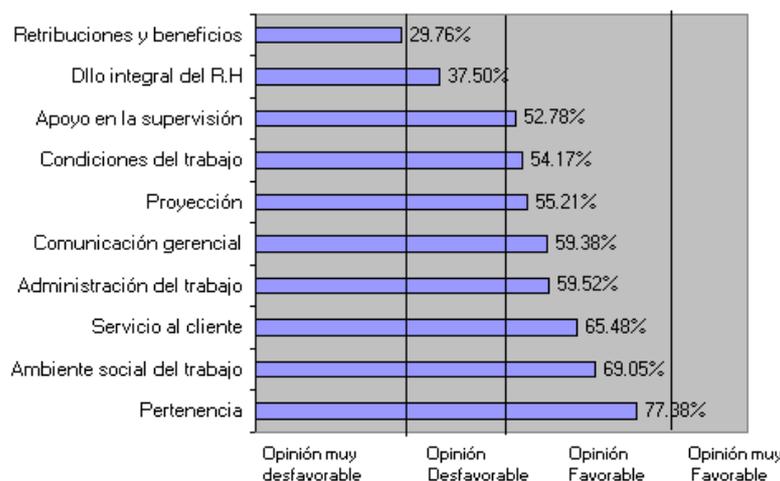
Figura 30. Asistentes de Control Financiero



El análisis realizado en el departamento de recursos Humanos permitió describir la siguiente información por faceta de la siguiente forma: pertenencia tuvo una puntuación de 77.38%, el ambiente social del trabajo alcanzó una puntuación del 69.05%. Los factores servicio al cliente, administración del trabajo, comunicación gerencial, proyección, condiciones del trabajo y apoyo en la supervisión arrojaron puntajes que oscilan en un 65.48% a un 52.78%. Los factores del desarrollo integral del R.H y retribuciones y beneficios obtuvieron

puntajes de 37.50% y 29.76% respectivamente, lo cual es muy desfavorable para esta dependencia, (ver figura 31).

Figura 31. Departamento de Recursos Humanos.



Por otra parte; al establecer una comparación entre las áreas de trabajo y el referente corporativo se encontraron las siguientes diferencias significativas: en la faceta de retribuciones y beneficios en lo referente a la organización, la percepción fue favorable, registrando una puntuación del 62.85%, para la facultad de mecánica es desfavorable con una puntuación del 45.24%; aunque la percepción general de la organización con respecto a la faceta comunicación gerencial fue favorable con un puntaje bajo del 63.80%, la percepción de esta misma faceta en el área de trabajo de la facultad de psicología fue muy favorable con un 80.42%. Una diferencia significativa la constituye la faceta de servicio al cliente en el departamento de servicios generales del campus de manga con puntuaciones del 69.85% para el referente corporativo y un 83.10% para el área de trabajo, esta misma faceta también marca diferencia en el departamento de servicios educativos con un puntaje del 81.27% para el área de trabajo.

El departamento de comunicaciones tuvo como aspecto relevante la puntuación obtenida en el área de trabajo en la faceta apoyo en la supervisión con un 45.14% lo cual es muy desfavorable y un 65.59% para la organización. El grupo de administrativos presentó diferencias significativas en el factor que evalúa servicio al cliente ya que la puntuación de esta en el área de trabajo fue de 78.57%, la cual contrasta con la que registra esta misma faceta en el referente corporativo que específicamente fue de 69.89%. En el departamento de mercadeo- manga se obtuvo puntajes del 62.85% para el referente corporativo y un 48.81% para el área de trabajo en la faceta de retribuciones y beneficios.

La información que se obtuvo también permitió realizar una comparación entre cada una de las facetas que la prueba evalúa con relación a los Departamentos, Direcciones y Facultades que constituyen a la CUTB, la cual se describe de acuerdo a la percepción que tienen los empleados de la organización y de acuerdo a lo que percibe el área de ella misma, de la siguiente manera es: la faceta de Comunicación Gerencial y los factores que esta incluye, las puntuaciones fueron: en actualidad organizacional según el referente organizacional los Directivos I arrojaron una puntuación de 54, en el área de trabajo la puntuación fue de 74; el grupo de Directivos II en lo referente a la organización expresaron una puntuación de 56 y en el área de trabajo la puntuación fue de 65. El Departamento de Idiomas en el referente organizacional obtuvo una puntuación de 33 y en el área de trabajo 42, en el Departamento de Investigaciones las puntuaciones para cada referente de manera específica fueron 50 para la organización y 89 para el área de trabajo, como hecho singular se destacaron las puntuaciones presentadas por el Departamento de Recursos Humanos que en cada referente puntuó 33 siendo

esta las puntuaciones más bajas con respecto al resto de los grupos en este factor. La facultad de Psicología en el referente organizacional alcanzó una puntuación de 53 y de 83 en el área de trabajo; las puntuaciones más altas en esta faceta y en el factor descrito fueron obtenidas en el área de trabajo.

En el factor congruencia en el actuar se destacaron los siguientes puntajes teniendo en cuenta el respectivo Departamento. El Departamento de Idiomas en el área de trabajo presentó 63 puntos y en el referente organizacional 46. Investigaciones arrojó 53 puntos en el referente organizacional y 83 en el área de trabajo; la facultad de administración puntuó 83 en el área de trabajo y 42 en el referente organizacional. Las facultades de mecánica, psicología, sistemas. Eléctrica y electrónica en el referente al área de trabajo y organizacional las puntuaciones respectivamente fueron 64 y 53, 82 y 58, 63 y 46, 67 y 48, presentándose diferencias significativas entre las puntuaciones promedio generales que fueron de 83 en cada referente para el Departamento de control financiero y de 58 para las asistentes de control financiero en cada referente. En el factor de orientación las puntuaciones fueron de 63 para el área de trabajo y de 54 en el referente organizacional para el departamento de idiomas. 75 en el área de trabajo y 33 en el referente organizacional fueron los puntajes registradas en el departamento de recursos humanos, (insertar aquí tabla 4)

Las puntuaciones más bajas en este factor las presentó la facultad de mecánica con 44 puntos en cada referente. En políticas y misión el departamento de idiomas puntuó de la siguiente manera 54 en el área de trabajo y 42 en la opinión con respecto a la organización; la facultad de economía puntuó 75 puntos en el área de trabajo y 58 en el referente organizacional. La facultad de psicología

en el área de trabajo presentó 78 puntos y 53 en el referente organizacional; el departamento de comunicaciones obtuvo 48 puntos en el área de trabajo y 63 en el referente corporativo. En este factor las puntuaciones más bajas fueron presentadas por los departamentos de comunicaciones e idiomas en el área de trabajo, cuyos puntajes fueron de 48 y 54.

En el factor de receptividad directiva las puntuaciones para el departamento de recursos humanos en el área de trabajo fue de 54 y 46 en el referente organizacional; servicios generales en el área de trabajo expresó 48 puntos y 63 en el referente corporativo. El departamento de mercadeo- manga manifestó 83 puntos en el área de trabajo y 58 en el referente organizacional.

Las puntuaciones descritas anteriormente pueden verificarse en la tabla correspondiente al factor evaluado, que discrimina las puntuaciones significativas por factor en cada uno de los departamentos, (insertar aquí tabla 4).

En cuanto a la faceta de Ambiente social del trabajo y los factores que describen los datos se efectuó de la siguiente manera: en el factor que evalúa armonía, en el departamento de idiomas en el área de trabajo arrojó 53 puntos y en el referente organizacional 58; por otro lado la facultad de administración presentó 75 puntos en el área de trabajo y 42 en el referente organizacional; la facultad de psicología en el área de trabajo presentó 87 puntos y en el referente corporativo 56; la facultad de sistemas en el área de trabajo obtuvo 50 puntos y en cuanto al referente organizacional la puntuación fue de 38, el departamento de mercadeo del campus de ternera manifestó un puntaje de 58 en el área de trabajo y 53 en el referente organizacional, (inserte aquí tabla 5).

En la evaluación de este factor se presentaron diferencias significativas entre las puntuaciones descritas si se tiene en cuenta que los asistentes de control financiero en el área de trabajo arrojaron una puntuación de 75 y en el referente corporativo la puntuación fue de 0 dado que las puntuaciones promedio están comprendidas entre 53 y 100.

La facultad de administración en el factor de cordialidad y buen trato presentó las puntuaciones siguientes: 83 puntos en el área de trabajo y 58 en el referente organizacional; la facultad de sistemas en el referente área de trabajo expresó 71 puntos y en el de la organización 54.

En cuanto a colaboración las puntuaciones que se tuvieron en cuenta fueron las manifestadas por la facultad de administración, que en el área de trabajo obtuvo 67 puntos y en el referente organizacional 33 existiendo puntuaciones con diferencias significativas. El departamento de mercadeo- ternera en el área de trabajo presentó 50 puntos y en el referente organizacional alcanzó 56 puntos. Los asistentes de Control financiero presentó puntuaciones extremas ya que en el área de trabajo la puntuación fue de 67 y en cuanto al referente organizacional la puntuación fue de 0, (inserte aquí tabla 5).

En el factor que evalúa trabajo en equipo las puntuaciones se presentaron como se describe a continuación; el departamento de idiomas en el área de trabajo expuso 54 puntos y en el referente organizacional 29 observándose diferencias significativas entre estos puntajes. La facultad de administración puntuó de la siguiente forma 67 en el área de trabajo y 33 en la organización, las puntuaciones más bajas las obtuvo la facultad de administración en el referente organizacional de manera específica.

Servicio al cliente presentó las siguientes puntuaciones; el departamento de idiomas en el factor de la calidad del servicio obtuvo 42 puntos en el área de trabajo y 25 puntos en el referente organizacional. Recursos humanos en lo referente a la percepción sobre su área de trabajo presentó 67 puntos, en el referente organizacional 54 puntos; la facultad de sistemas en el área de trabajo expresó 50 puntos y en el referente corporativo obtuvo una puntuación de 38; la facultad de economía presentó 58 puntos en cada referente, en la facultad de administración los puntajes fueron 83 puntos en el área de trabajo y 58 en el referente organizacional.(inserte aquí tabla 6).

Las puntuaciones alcanzadas en el factor de competitividad en el servicio por departamentos y facultades que conforman a la institución fueron las siguientes: el departamento de idiomas obtuvo 33 puntos en cada referente, siendo estas las puntuaciones más bajas en este factor. El departamento de investigaciones en el área de trabajo presentó 67 puntos y en el referente organizacional puntuó 56; en Recursos humanos para el área de trabajo y referente organizacional específicamente las puntuaciones fueron de 58 y 67.

La Dirección de gestión universitaria en el factor que evalúa satisfacción de la demanda puntuó 54 y 57 en el área de trabajo y referente corporativo; el departamento de adquisiciones en el área de trabajo presentó 50 puntos y en el referente organizacional el puntaje fue de 58; la facultad de economía obtuvo en el área de trabajo 83 puntos y en el referente organizacional la puntuación fue de 17 presentándose diferencias significativas entre estas puntuaciones siendo la puntuación del referente organizacional la más baja entre el total de las puntuaciones en el factor evaluado.

El factor de respuestas al cliente presentó las puntuaciones siguientes: Control financiero presentó las puntuaciones más altas, las cuales fueron de 100 puntos en cada referente, contrastando estas con las puntuaciones obtenidas en la facultad de sistemas que en el área de trabajo alcanzó 67 puntos y 33 en el referente organizacional, existiendo amplias diferencias entre las puntuaciones antes descritas. El departamento de idiomas en el área de trabajo presentó 42 puntos y en el referente organizacional 33 puntos, el departamento de recursos humanos presentó 58 puntos en cada referente.

En cuanto a satisfacción de los clientes los puntajes expresados fueron; la facultad de sistemas en el área de trabajo arrojó 54 puntos y en el referente organizacional 33, presentándose notables diferencias entre las puntuaciones. Investigaciones registró 69 puntos en el área de trabajo y 53 en el referente organizacional. En la facultad de economía se alcanzó una puntuación de 50 para cada referente como se aprecia en la tabla correspondiente a este factor, (inserte aquí tabla 6).

La faceta Desarrollo integral del recurso humano presentó las puntuaciones que se describe a continuación: el departamento de idiomas en el factor de desarrollo personal expresó 67 puntos en el referente área de trabajo y 58 en la organización; el departamento de investigaciones obtuvo las puntuaciones siguientes 72 puntos en el área de trabajo y 56 en la organización; Recursos humanos registró una puntuación de 33 tanto en el referente área de trabajo como en el organizacional. La puntuación más alta la obtuvo control financiero con el puntaje de 100 en cada referente, presentándose notables diferencias entre estas y las puntuaciones descritas anteriormente.

En el factor estímulo del mejoramiento recursos humanos puntuó 29 en el área de trabajo, con 46 en el referente organizacional, mercadeo-manga en el área de trabajo arrojó 56 puntos y en el referente organizacional expresó 53. En la facultad de psicología las puntuaciones fueron las siguientes: 65 en el área de trabajo y 50 en la organización.

En el factor de interés por los empleados en el área de trabajo 33 y 38 en el referente organizacional, mercadeo-ternera puntuó 56 en ambos referentes; las puntuaciones más altas se observaron en control financiero con 92 puntos en cada área respectiva, siendo estas las más altas en el factor evaluado. La facultad de mecánica en el área de trabajo presentó 56 puntos y en el referente organizacional 38.

En el factor aprovechamiento la facultad de administración expresó 50 puntos en los respectivos referentes, recursos humanos puntuó 75 en el área de trabajo y 58 en el referente organizacional, el departamento de idiomas alcanzó 58 puntos en el área de trabajo y 42 en el referente organizacional.

El factor de promoción en el departamento de recursos humanos puntuó 50 en el área de trabajo y 42 en la organización, el departamento de idiomas presentó las más bajas puntuaciones que fueron de 17 puntos para el área de trabajo y 33 en el referente organizacional. El departamento de mercadeo-ternera obtuvo 44 puntos en las respectivas áreas evaluadas, hecho que se verifica contrastando la información descrita con la tabla correspondiente, (inserte aquí tabla 7).

En la faceta de retribuciones y beneficios en el factor de beneficios extras el departamento de adquisiciones manifestó 67 puntos en el área de trabajo y 58 puntos en el referente organizacional, educación permanente en el área de trabajo

obtuvo 31 puntos siendo la misma puntuación para el referente organizacional. La facultad de mecánica en el área de trabajo puntuó 56 y en el referente organizacional con 33, el departamento de mercadeo de manga registró 25 puntos en el área de trabajo y 17 en el referente organizacional, recursos humanos en el área de trabajo manifestó 25 puntos y 33 en el referente organizacional.

En el factor de equidad individual la facultad de mecánica arrojó 33 puntos en cada área evaluada, de igual forma el departamento de idiomas puntuó 50 en ambos referentes; la facultad de administración expresó una puntuación de 33 en cada área.

En el factor de equidad interna, los puntajes obtenidos por Recursos humanos fueron de 29 y 30 en el área de trabajo y el referente organizacional respectivamente; ciencias básicas presentó puntajes de 50 puntos en ambos referentes, el departamento de mercadeo ternera arrojó 44 puntos en el área de trabajo y 47 en el referente corporativo, la facultad de administración arrojó una puntuación de 50 en el área de trabajo y 42 en el referente organizacional. El grupo de directivos I puntuó 58 en el área de trabajo y 58 en la organización.

Los puntajes para el factor de competitividad fueron en el área de recursos humanos de 25 para el área de trabajo y 39 puntos para el referente organizacional; la facultad de administración mostró un puntaje de 56 para el área de trabajo y 44 para el referente organizacional. La facultad de mecánica expresó en el área de trabajo 37 puntos y en cuanto a la organización alcanzó 33 puntos; la facultad de ingeniería eléctrica y electrónica en las respectivas áreas de trabajo y referente organizacional los puntajes fueron de 52 y 44. Las puntuaciones más bajas las presentaron las asistentes de control financiero con 50 puntos en el

referente área de trabajo y 0 puntos en el referente organizacional, como se puede observar en la tabla, (inserte aquí tabla 8).

En la faceta Condiciones del trabajo se expresaron los siguientes puntajes en el factor de carga laboral, en el departamento de idiomas se encontraron puntuaciones de 42 para ambos referentes; mercadeo - manga en el área de trabajo obtuvo 58 puntos y 83 puntos en el referente organizacional presentándose diferencias significativas entre estas puntuaciones.

En el factor de recursos ambientales la puntuación para el departamento de idiomas fue de 42 en ambos referentes; el departamento de investigaciones puntuó 58 en el área de trabajo y 56 en el referente organizacional, la facultad de administración expresó 33 puntos para ambos referentes, la facultad de industrial alcanzó un puntaje de 42 en el área de trabajo y 58 en puntos en el referente organizacional.

En el factor de recursos físicos el departamento de idiomas presentó 42 puntos en el área de trabajo y 33 en el referente corporativo; el departamento de investigaciones en el área de trabajo puntuó 61 y en el referente organizacional 44; la facultad de administración presentó puntuaciones extremas como las que se describen a continuación: área de trabajo presentó 17 puntos y el referente organizacional puntuó 100 encontrándose diferencias significativas entre estas, la facultad de mecánica en el referente área de trabajo arrojó 56 puntos y 39 en la organización.

Continuando con el factor de seguridad industrial el departamento de recursos humanos presentó la puntuación de 42 para ambos referentes, la facultad de ciencias básicas puntuó 33 en cada referente evaluado; el departamento de

mercadeo del campus de ternera alcanzó la puntuación de 44 tanto para el área de trabajo como para la organización.

El departamento de idiomas en el factor de tecnología competitiva arrojó 58 puntos para el área de trabajo y para el referente organizacional, la facultad de economía obtuvo 100 puntos en ambos referentes; la facultad de mecánica alcanzó un puntaje de 33 para el área de trabajo y de 39 para la organización afirmación que se verifica comparando los puntajes antes descritos en la tabla correspondiente, (inserte aquí tabla 9).

En otra faceta: administración del trabajo en el factor de capacitación e inducción don relación al departamento de recursos humanos las puntuaciones fueron de 38 puntos para el área de trabajo y 25 puntos para el referente corporativo; la facultad de mecánica en el área de trabajo obtuvo en el área de trabajo obtuvo 39 puntos y 44 puntos en el referente organizacional; el departamento de comunicaciones presentó 33 puntos en el área de trabajo y 48 en la organización, este factor presenta diferencias significativas entre las puntuaciones alcanzadas en los referentes evaluados.

En el departamento de idiomas las puntuaciones para el factor de evaluación y control fue de 46 puntos en el referente área de trabajo y de 33 puntos en el referente organizacional, la facultad de psicología obtuvo 80 puntos en el área de trabajo y de 53 en el referente organizacional como se observa existen diferencias significativas entre estas dos puntuaciones. El departamento de mercadeo-ternera registró puntajes de 56 y 58 para los referentes de área de trabajo y organizacional de forma respectiva.

El departamento de idiomas en el factor que en el factor objetivos arrojó puntuaciones de 58 para el área de trabajo y 42 para el referente organizacional; el departamento de servicios informáticos presentó 75 puntos en el área de trabajo y la puntuación para el referente organizacional fue de 58; el departamento de mercadeo de manga arrojó puntuaciones extremas de 100 para el área de trabajo y de 57 para la organización.

Las puntuaciones obtenidas por el departamento de idiomas en el factor de planeación y organización fueron los siguientes: 50 en el área de trabajo y 42 para la organización; la facultad de administración puntuó 67 y 50 en el referente área de trabajo y en el referente organizacional; la facultad de psicología registró las puntuaciones siguientes: 77 para el área de trabajo y 57 para el referente corporativo.

En el factor de procesos interdepartamentales la facultad de administración puntuó 67 en el área de trabajo y 33 para el referente corporativo, (inserte aquí tabla 10).

En apoyo a la supervisión y dirección las puntuaciones del departamento de idiomas según el factor de autonomía al colaborador fue de 25 para cada referente; el departamento de recursos humanos registro puntajes de 33 para el área de trabajo y 25 para el referente organizacional; la facultad de ciencias básicas obtuvo puntuaciones de 33 para ambos referentes.

En el factor estímulo y soporte a colaboradores los puntajes alcanzados por el departamento de idiomas fueron de 63 y 46 para el área de trabajo y organización, el departamento de recursos humanos logró una puntuación de 67 para el área de trabajo y 50 para el referente organizacional. La facultad de administración puntuó

58 en el área de trabajo y 50 para la organización, la facultad de ciencias básicas arrojó un puntaje de 63 para ambos referentes, la facultad de mecánica alcanzó un puntaje de 56 para el área de trabajo y para la organización.

El departamento de idiomas en el factor jefe subalterno obtuvo las puntuaciones de 58 para el área de trabajo y 33 para el referente organizacional; la facultad de economía presentó puntajes de 100 para el área de trabajo y de 50 para la organización. Las puntuaciones más altas la presentaron el departamento de control financiero cuya puntuación fue de 100 para ambos referentes.

El departamento de recursos humanos en el factor supervisión respetuosa presentó 50 puntos en el área de trabajo y 42 en el referente organizacional, la facultad de administración expresó 67 puntos en el área de trabajo y 33 puntos en la organización.

En el factor de reconocimiento oportuno la facultad de ciencias básicas registró un puntaje de 58 en ambos referentes; la facultad de economía alcanzó un puntaje de 50 para el área de trabajo y para el referente organizacional; la facultad de psicología arrojó un puntaje de 70 para el área de trabajo y 50 para el referente corporativo, (inserte aquí tabla 11)

Proyección es la última faceta que se describe y las puntuaciones registradas fueron las siguientes: el departamento de investigaciones en el factor de estabilidad laboral obtuvo una puntuación de 62 en el área de trabajo y 56 en el referente organizacional, la facultad de mecánica en este mismo factor presentó 56 puntos para el área de trabajo y 28 para la organización, la facultad de sistemas arrojó 58 puntos para el área de trabajo y 50 puntos para la organización.

Recursos humanos en el factor de flexibilidad registró 33 puntos en el área de trabajo y 50 para el referente corporativo; la facultad de administración puntuó 67 en el área de trabajo y 17 en el referente organizacional, el departamento de mercadeo-ternera alcanzó un puntaje de 56 para ambos referentes.

El departamento de recursos humanos alcanzó 46 puntos en el área de trabajo en el factor de innovación y 33 en la organización; el departamento de idiomas obtuvo un puntaje de 54 para el área de trabajo y 50 para el referente corporativo.

En el factor de planeación el departamento de idiomas registró 46 puntos en el área de trabajo y 42 para el referente organizacional; Recursos humanos en el área de trabajo alcanzó un puntaje de 58 y en el referente organizacional puntuó 42; los asistentes de control financiero puntuó 58 para ambos referentes.

En el factor de proyección la facultad de administración puntuó 83 en el área de trabajo y 58 en el referente organizacional, (inserte aquí tabla 12)

De esta manera se encuentran plasmados los puntajes por factores de cada faceta en las diferentes áreas de trabajo; en donde se encuentran diferencias significativas con respecto a la percepción en el área de trabajo y la percepción en la organización.

A continuación se presenta un resumen general de las facetas anteriormente descritas y de cada uno de los factores que los mismos evalúan con las puntuaciones más representativas de estas en relación con todos los departamentos que constituyen a la institución.

Siendo que el puntaje total de la organización en la faceta de comunicación gerencial fue del 63.80% se encontró que en el departamento de idiomas las puntuaciones fueron de 43 en lo que percibe el área de la organización y 51 lo que

percibe el área de sí misma. El departamento de recursos humanos en lo que percibe el área de la organización la puntuación fue de 49 y en lo que percibe el área de sí misma puntuó 59.

En apoyo a la supervisión se encontró un 65.59% en el puntaje global, la facultad de administración registró en el área de la organización 39 puntos y en el área de trabajo 69 existiendo notables diferencias en estas puntuaciones; el departamento de recursos humanos puntuó 47 en la percepción organizacional y 53 en el área de trabajo.

En lo concerniente a la faceta de proyección corporativa la puntuación general de esta fue de 69.27% y las registradas en el departamento de recursos humanos con relación al área de percepción de la organización fue de 49 y con relación al área de trabajo fue de 55; en el departamento de idiomas el área de percepción organizacional registró 58 puntos y en el área de trabajo 61.

Administración del trabajo presentó el 66.12% de la puntuación total, el departamento de idiomas obtuvo 48 puntos en el área de trabajo y 38 en lo referente a la percepción organizacional; el departamento de mercadeo - ternera alcanzó 56 puntos en el área de trabajo y 58 en la organización; la facultad de psicología en el área de trabajo alcanzó 72 puntos y en el área de la organización 53 puntos observándose diferencias significativas en las puntuaciones antes descritas.

Condiciones del trabajo puntuó el 69.67% teniendo en cuenta que las puntuaciones para el departamento de idiomas en las respectivas área de trabajo y percepción organizacional fueron de 46 y 44 puntos; el departamento de mercadeo - ternera alcanzó puntajes de 54 y 44 en las mismas áreas.

La faceta de retribuciones y beneficios tuvo una puntuación general del 62.85%; la facultad de psicología alcanzó un puntaje de 58 para ambos referentes; el departamento de recursos humanos obtuvo un puntaje de 30 en el área de trabajo y de 43 puntos en la percepción organizacional.

Desarrollo integral del recurso humano expresó el 66.14% en la puntuación global y en el departamento de idiomas mostró puntuaciones de 52 en el área de percepción organizacional y 48 en el área de trabajo; recursos humanos expresaron puntuaciones de 38 en el área de trabajo y 41 en lo que percibe el área de la organización; el grupo de directivos, la facultad de sistemas ambos puntuaron en la percepción organizacional 58 y en el área de trabajo arrojó 72 puntos.

Ambiente social del trabajo alcanzó el 71.56% de la población total y dentro de esta faceta la facultad de psicología arrojó puntajes de 84 en el área de trabajo y 50 en lo que percibe el área de la organización presentándose diferencias significativas en las puntuaciones antes descritas. Otras diferencias significativas se encontraron en la facultad de administración cuyas puntuaciones en el área de trabajo y en la percepción organizacional fueron de 74 y 43 respectivamente; el departamento de mercadeo – ternera obtuvo 57 puntos en el área de trabajo y 56 en la percepción organizacional.

La faceta de pertenencia registró 78.48%. La facultad de psicología en el área de trabajo obtuvo 81 puntos y en lo que percibe el área de la organización la puntuación fue de 58.

Servicio al cliente puntuó con el 69.85% de la población total. Con relación al departamento de investigaciones las puntuaciones fueron de 73 para el área de

trabajo y de 56 para la percepción organizacional; el grupo de directivos II puntuó con 70 el área de trabajo y 59 en la organización, (inserte aquí tabla 13).

La información obtenida permitió detectar las necesidades de mejoramiento con impacto en el rendimiento laboral en diversas áreas de acuerdo a la siguiente descripción: El factor de condiciones físicas requiere de mejoramiento en los departamentos de idiomas cuya puntuación fue de 50, la facultad de administración con 17 puntos siendo este uno de los puntajes más desfavorables, la facultad de sistemas arrojó 50 puntos y la facultad de ingeniería industrial 42.

En equipos y suministros requieren mejoramiento, la facultad de administración con 33 puntos, servicios generales del campus de ternera obtuvo 59 puntos y el grupo de directivos I alcanzó un puntaje de 46. En este factor se registraron puntuaciones extremas en la facultad de economía y en el departamento de control financiero, las cuales fueron 100 y 17 respectivamente, (insertar aquí tabla 14).

La cooperación entre compañeros debe mejorar en los departamentos de adquisiciones y control financiero los cuales de manera específica puntuaron 42 y 17 presentándose diferencias significativas entre las puntuaciones de la facultad de economía y administración con 100 puntos cada una.

La retribución económica debe ser mejor en el departamento de recursos humanos que alcanzó 42 puntos, al igual que en control financiero que obtuvo un puntaje de 50, la facultad de economía obtuvo el máximo puntaje que fue de 100.

El departamento de recursos humanos y control financiero indicaron un puntaje de 33, una de las puntuaciones más altas la obtuvo la facultad de administración con 100 puntos, determinándose necesidad de mejoramiento en el

área relacionada con incentivar la creatividad, destacándose también las puntuaciones alcanzadas en el departamento de mercadeo- manga y la facultad de administración quienes de igual forma puntuaron con 100.

La comunicación con la gerencia debe mejorar en los departamentos de servicios educativos, recursos humanos, adquisiciones y control financiero quienes en su orden puntuaron con 58, 50, 58 y 50; registrándose las puntuaciones más altas en la facultad de economía, mercadeo- manga y la facultad de administración, quienes respectivamente obtuvieron una puntuación de 100 existiendo diferencias entre estas y las primeras puntuaciones.

El departamento de adquisiciones y control financiero debe mejorar en el área de servicio al cliente, los cuales registraron puntuaciones de 58 y 17 respectivamente. En esta área las puntuaciones más altas las alcanzaron la facultad de ciencias básicas, el departamento de mercadeo- manga y la facultad de administración con 100 puntos cada una.

En el área de posibilidades de desarrollo deben mejorar los departamentos de adquisiciones y control financiero quienes expresaron de manera individual 58 y 17 puntos, el departamento de recursos humanos alcanzó un puntaje de 50, la facultad de administración, el departamento de idiomas e investigaciones obtuvieron puntuaciones de 100.

Los departamentos de adquisiciones y control financiero mostraron puntajes de 58 y 17, la facultad de economía, ciencias básicas y administración expresaron 100 puntos de forma individual; todas estas puntuaciones fueron registradas en el área de estabilidad en el empleo.

El área de orientación en el desarrollo registró puntajes de 58 y 33 específicamente en el departamento de servicios generales- manga y control financiero. La puntuación de 100 fue la más alta, registrada en la facultad de economía.

El área entrenamiento en el trabajo requiere mejoramiento en el grupo de directivos I que puntuó 58, el departamento de comunicaciones registró 54 puntos, recursos humanos alcanzó 58 puntos y control financiero presentó 33.

El área establecimiento preciso de metas debe ser mejor en los departamentos de comunicaciones que alcanzó 58 puntos, recursos humanos registró 42 puntos y el departamento de control financiero obtuvo un puntaje de 33.

El área de trabajo en equipo registró un puntaje de 58 en la facultad de Ingeniería Industrial, la misma puntuación la obtuvo el departamento de comunicaciones. El departamento de control financiero arrojó 33 puntos, presentándose diferencias significativas entre estas puntuaciones y las alcanzadas por las facultades de economía, administración y sistemas que fue de 100.

La planeación del trabajo debe ser mejorada en los departamentos de comunicaciones, servicios generales-manga y control financiero quienes puntuaron en su orden 46, 58 y 33 respectivamente (insertar aquí tabla 14).

La información obtenida también permitió determinar las necesidades de formación para cada uno de los departamentos en las áreas que a continuación se describirán (insertar aquí tabla 15).

En el aspecto relacionado con brindar retroalimentación oportuna, según los colaboradores, necesitan formación: El grupo de directivos I, control financiero y la facultad de ingeniería industrial, con puntuaciones respectivas de 58, 17 y 50.

En el uso apropiado de la autoridad deben formarse las facultades de administración, ingeniería industrial, mecánica, el departamento de adquisiciones y la dirección del medio universitario, que en su orden puntuaron: 50, 33, 56, 58 y 57.

Brindar autonomía en la labor es un aspecto en el que necesita formarse el departamento de control financiero, cuyo puntaje fue de 33 y las facultades de ingeniería industrial y administración con un puntaje de 50 para ambas.

Las facultades de ingeniería mecánica e industrial compartieron una puntuación de 50 y el departamento de control financiero registró 17 puntos en el área de fortalecer la comunicación abierta.

Evaluar objetivamente el desempeño es un área en la cual las necesidades de formación se ubican en el departamento de control financiero que obtuvo 17 puntos y la facultad de ingeniería industrial con 58 puntos.

Manejar los conflictos del grupo es un área que presenta necesidades de formación en el departamento de adquisiciones, dirección del medio universitario, control financiero y la facultad de ingeniería industrial, cuyas puntuaciones correspondientes fueron de 58, 47, 17 y 33.

Fomentar la creatividad en el trabajo requiere de formación en la facultad de ingeniería industrial que arrojó un puntaje de 50 y el departamento de control financiero puntuó 17.

El interés por la situación personal es un área en la que necesitan formarse el departamento de comunicaciones con 56 puntos, la facultad de administración arrojó un puntaje de 50. El grupo de directivos I registró un puntaje de 58, mercadeo manga puntuó 44, el grupo de administrativos alcanzó un puntaje de 57

y la facultad de psicología que expresó 63 puntos como se aprecia en la tabla de acuerdo al área correspondiente, (insertar aquí tabla 15).

Otro aspecto tomado en cuenta en este estudio y que se determinó mediante la información obtenida fueron las debilidades, fortalezas y tendencias a la fortaleza, relacionadas éstas con las facetas que se evalúan y que se describen a continuación: En la faceta de comunicación gerencial el factor de receptividad directiva registró 60 puntos, el cual según el mapa de fortalezas por variables lo ubican en la columna correspondiente a las debilidades.

La faceta de apoyo en la supervisión y dirección en el factor de economía al colaborador alcanzó 57 puntos ubicándolo como una debilidad de la organización.

En la faceta de administración del trabajo, el factor de capacitación-inducción puntuó 59, considerándose también como una debilidad, condiciones del trabajo en el factor de recursos críticos obtuvo el mismo puntaje, (insertar aquí tabla 16)

Los factores de actualidad organizacional, congruencia en el actuar, orientación, políticas y misión de la faceta comunicación gerencial presentaron puntajes de 61, 68, 64 y 69 respectivamente, los cuales permite considerar a los mismos como una tendencia a la fortaleza.

El factor de estímulo y soporte a colaboradores alcanzó 69 puntos, interacción jefe-subalterno presentó 68 puntos, la puntuación del factor supervisión respetuosa fue de 70 puntos, reconocimiento oportuno expresó 66 puntos dentro de la faceta apoyo en la supervisión y dirección la cual es una tendencia a la fortaleza.

La faceta de proyección, en los factores de innovación y planeación puntuaron 62 y 68.

Otros factores que presentan tendencia a la fortaleza son los de evaluación y control y procesos interdepartamentales, con puntuaciones de 70 y 68 siendo estos parte de la faceta de administración del trabajo, como se aprecia en el mapa.

En condiciones del trabajo los factores de recursos ambientales y físicos registraron puntuaciones de 69 y 70 cada uno, los cuales los colocan dentro del rango de tendencia a la fortaleza.

Los factores de beneficios extras y equidad individual e interna puntuaron 64, 63 y 65, mostrando también tendencia hacia la fortaleza organizacional.

En la faceta desarrollo integral los factores de desarrollo personal, estímulo al mejoramiento, interés por los empleados, aprovechamiento y promoción arrojaron los siguientes resultados: 69, 68, 65, 63, 62, los cuales son una tendencia a la fortaleza.

El factor trabajo en equipo de la faceta ambiente social del trabajo se considera una tendencia a la fortaleza con un puntaje de 66. Al igual que los factores satisfacción de la demanda y satisfacción de los clientes correspondiente a la faceta de servicio al cliente registraron puntajes de 65 y 67 respectivamente.

Como fortalezas de la organización se observan los factores de estabilidad laboral y flexibilidad cuyos puntajes registrados fueron de 71 y 73, los cuales están relacionados con la faceta de proyección.

También se destacan las fortalezas de la faceta administración del trabajo en los factores de objetivos, planeación y organización, que registraron puntuaciones de 71 y 73.

En la faceta condiciones del trabajo, los factores carga laboral y tecnología competitiva arrojaron un puntaje de 78 para cada uno de ellos.

La faceta ambiente social del trabajo en los factores de armonía, cordialidad y buen trato y colaboración alcanzaron puntajes de 76, 75 y 78 lo cual es una fortaleza organizacional.

Los factores de compromiso, identificación y lealtad, correspondientes a la faceta de pertenencia registraron puntajes de 77, 78, 79 respectivamente.

Otras fortalezas de la organización se observan en la faceta servicio al cliente, específicamente en los factores de calidad del servicio con 74 puntos, competitividad del servicio con 77 puntos y respuesta al cliente con 72 puntos, convirtiéndose estos factores en fortalezas para la organización, (insertar aquí tabla 16).

Es necesario destacar una gran fortaleza que presenta la organización en la faceta de pertenencia y que corresponde al factor de orgullo, cuya puntuación fue de 89, siendo esta la más alta de todas las descritas por cada variable.

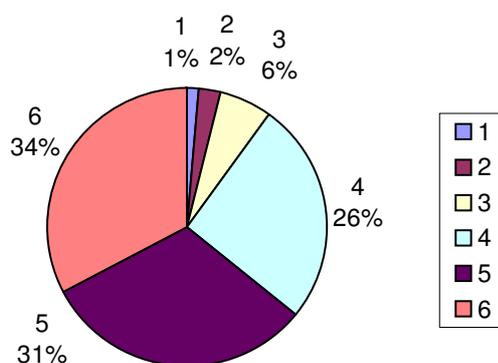
Después de haber analizado los resultados obtenidos en cada una de las dependencias se procedió a hacer el análisis de cada una de las preguntas que conforman la prueba VISION 360°. La escala utilizada para responder la prueba fue la siguiente, (Ver tabla 17.)

Tabla 17. Opciones de respuestas.

1	Usted está en total desacuerdo	2	Usted está parcialmente en desacuerdo (más en desacuerdo que 3)	3	Usted está parcialmente en desacuerdo con la afirmación	4	Usted está parcialmente de acuerdo	5	Usted está parcialmente de acuerdo (más en acuerdo que 4)	6	Usted está totalmente de acuerdo con la afirmación
---	--------------------------------	---	---	---	---	---	------------------------------------	---	---	---	--

Este procedimiento facilitó el análisis y discusión de los mismos, el cual se hizo de la siguiente forma: En la pregunta 1 "las personas se tratan como buenos compañeros", el 34% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 31% parcialmente de acuerdo, más en acuerdo con la opción (4), y el 26% tiende a parcialmente de acuerdo, dándose un 57% que muestra un trato entre las personas como buenos compañeros en el área de trabajo, parcialmente, esto es, más de la mitad, como indica la figura, (ver figura 32).

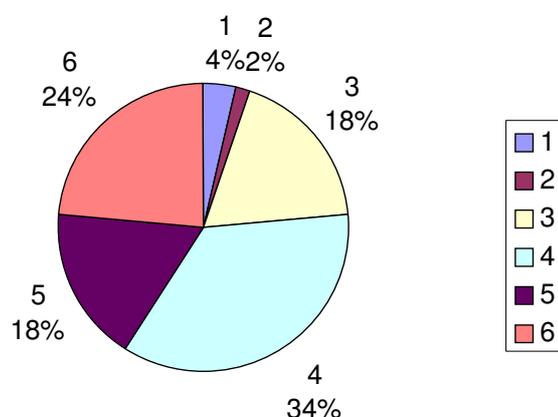
Figura 32. Item 1.



En la pregunta 2 "están orgullosos de pertenecer a la organización", el 62% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), indicando que las personas están orgullosas de pertenecer al área de trabajo.

En el ítem 3 "los empleados se sienten estimulados a dar lo máximo de sus capacidades", el 24% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 18% parcialmente de acuerdo, más en acuerdo con la opción (4), y el 34% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 52% de empleados que se sienten estimulados por sus jefes a dar lo máximo de sus capacidades, parcialmente, esto es, más de la mitad, como indica la figura, (ver figura 33).

Figura 33. Item 3



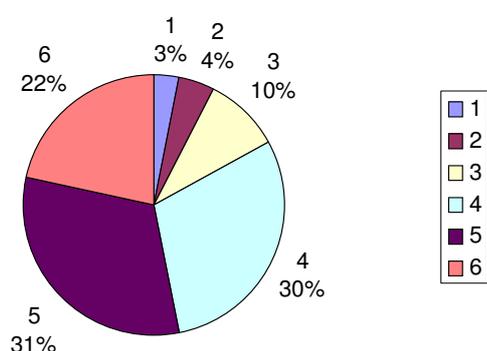
En la pregunta 4 “el trabajo está bien organizado”, el 23% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 37% parcialmente de acuerdo con la afirmación, y el 21% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la afirmación (4), dándose un 58%, esto es, más de la mitad mostrándose que el trabajo está bien organizado, parcialmente, en el área de trabajo.

En la pregunta 5 “se permite mostrar las capacidades de los empleados”, el 20% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 29% parcialmente de acuerdo y el 29% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la afirmación, dándose un 58%, esto es, más de la mitad, indicando que se permite mostrar realmente las capacidades de los empleados, parcialmente en el área de trabajo.

En la pregunta 6 “realmente se trabaja en equipo”, el 24% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 27% parcialmente de acuerdo, el 27% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 54%, esto es, más de la mitad, indicando que realmente se trabaja en equipo en el área de trabajo.

En la pregunta 7 “existen metas definidas para los cargos”, el 22% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 31% parcialmente de acuerdo, el 30% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 61% de metas definidas para los cargos, parcialmente, como indica la figura, (ver figura 34).

Figura 34. Ítem 7.



En la pregunta 8, el 19% responde estar totalmente de acuerdo, el 28% parcialmente de acuerdo, dándose un 56%, esto es, más de la mitad, indicando que existe interés por el bienestar de las personas que laboran en el área de trabajo.

En la pregunta 9, el 13% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 19% parcialmente de acuerdo con la y el 24% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 43%, esto es, menos de la mitad, indicando que existen realmente posibilidades de ascenso en el área de trabajo, parcialmente, en contraste con el 44% que responde en desacuerdo, mostrando un alto porcentaje, sugiriendo que ésta diferencia es digna de estudio.

En la pregunta 10, el 12% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación y el 28% parcialmente de acuerdo, dándose un 49% de incentivo en el aporte de nuevas ideas en el área de trabajo.

En la pregunta 11, el 30% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 32% parcialmente de acuerdo y el 16% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 48%, menos de la mitad, indicando que existe comodidad para todos en el lugar de trabajo.

En la pregunta 12, el 7% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 17% parcialmente de acuerdo y el 22% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 39%, esto es, menos de la mitad, reflejando un ambiente muy tenso en el área de trabajo, parcialmente en contra 44% que responde estar en desacuerdo, siendo preocupante esta apreciación.

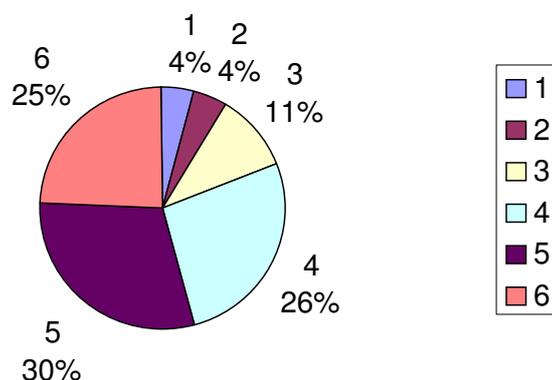
En la pregunta 13, el 6% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 21% parcialmente de acuerdo y el 22% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 43%, esto es, menos de la mitad, indicando el poco compromiso que se percibe, es parcialmente, en contraste con el 51% más de la mitad que responden estar en desacuerdo, mostrando un porcentaje alto, diferencia que sugiere estudio.

En la pregunta 14, el 14% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 21% parcialmente de acuerdo y el 30% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 51%, esto es, más de la mitad, indicando que las personas del equipo directivo son receptivas a las ideas del personal en el área de trabajo.

En la pregunta 15, el 31% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 32% parcialmente de acuerdo y el 20% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 52%, más de la mitad, reflejando que la gente verdaderamente quiere el área de trabajo.

En la pregunta 16, el 25% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 30% parcialmente de acuerdo y el 26% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 56%, más de la mitad, determinando que existe estabilidad parcialmente para los empleados en el área de trabajo, como muestra la figura, (ver figura 35).

Figura 35. Ítem 16.



En la pregunta 17, el 15% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 30% parcialmente de acuerdo y el 34% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 64%, más de la mitad, indicando que los procesos funcionan adecuadamente en el área de trabajo.

En la pregunta 18, el 28% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 28% parcialmente de acuerdo y el 25% tiende a estar parcialmente

de acuerdo, dándose un 53%, más de la mitad, indicando que se supervisa sin agredir a los colaboradores en el área de trabajo.

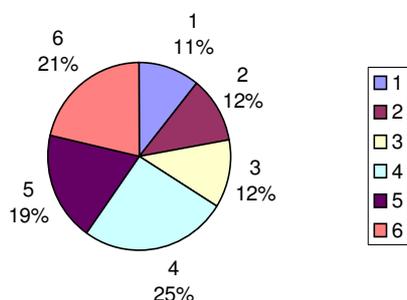
En la pregunta 19, el 20% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 34% parcialmente de acuerdo, dándose un 61%, más de la mitad, mostrando que hay claridad en como verificar el desarrollo de las tareas asignadas en el área de trabajo.

En la pregunta 20, el 31% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 33% parcialmente de acuerdo y el 25% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 58%, más de la mitad, indicando que se puede percibir un ambiente cordial en el área de trabajo.

En la pregunta 21, el 9% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 24% parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 28% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 52%, más de la mitad, indicando que se permite poco crecimiento para el personal en el área de trabajo.

En la pregunta 22, el 21% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 19% parcialmente de acuerdo y el 25% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 44%, menos de la mitad, indicando esto que es muy frecuente interrumpir el trabajo planeado por algo a solucionar de manera imprevista, como muestra la figura, (ver figura 36).

Figura 36. Ítem 22.



En la pregunta 23, el 19% responde estar totalmente de acuerdo, el 31% parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 13% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 54%, más de la mitad, indicando que hace falta mejores recursos para realizar efectivamente el trabajo en el área de trabajo.

En la pregunta 24, el 28% responde estar favorablemente de acuerdo con la afirmación, el 24% parcialmente de acuerdo con la afirmación (5) y el 19% tienden a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 43%, esto es menos de la mitad, reflejando que se tiene una buena proyección hacia el futuro en el área de trabajo.

En la pregunta 25, el 31% responde estar totalmente de acuerdo, el 37% parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 25% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 62%, esto es más de la mitad, indicando que existe lealtad de parte del personal para con el área de trabajo.

En la pregunta 26, el 62% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, indicando que hay dificultades en los resultados por el tipo de apoyo que reciben los empleados de sus jefes en el área de trabajo.

En la pregunta 27, el 11% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 29% parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 31% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 60%, esto es, más de la mitad, lo que determina que se planea con tiempo el trabajo a realizar en el área de trabajo.

En la pregunta 28, el 27% responde estar totalmente de acuerdo, el 27% parcialmente de acuerdo con la opción (5), más de acuerdo que con la afirmación (4) y el 41% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la (4), dándose un 68%, más de la mitad, indicando que se responde de manera ágil a las demandas del mercado en el área de trabajo.

En la pregunta 29, el 7% responde estar totalmente de acuerdo, el 9% parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 34% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 43%, menos de la mitad, con lo cual se demuestra que el personal conoce los procesos que se llevan a cabo en el área de trabajo, parcialmente, en contraste con el 50% que responde estar en desacuerdo.

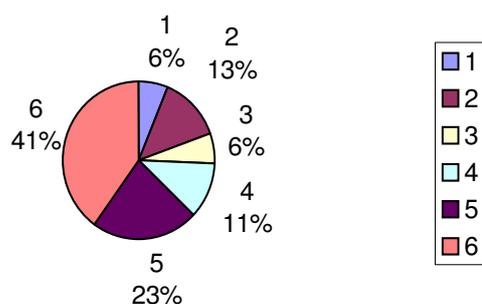
En la pregunta 30, el 1% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 15% parcialmente de acuerdo con la opción (5), dándose un 43% menos de la mitad, mostrándose que se incentiva el desarrollo integral de los empleados en el área de trabajo, en contraste con el 56% que responde estar en desacuerdo, diferencia que sugiere estudio.

En la pregunta 31, el 34% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 31% parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 17% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 48%, un poco menos

de la mitad, mostrándose que se poseen tecnología de vanguardia para ser competitivos en el mercado en el área de trabajo.

En la pregunta 32, el 41% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 23% parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 11% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 34%, menos de la mitad, lo cual indica que los jefes son un gran apoyo para que los empleados hagan bien el trabajo, como muestra la figura, (ver figura 37).

Figura 37. Ítem 32.



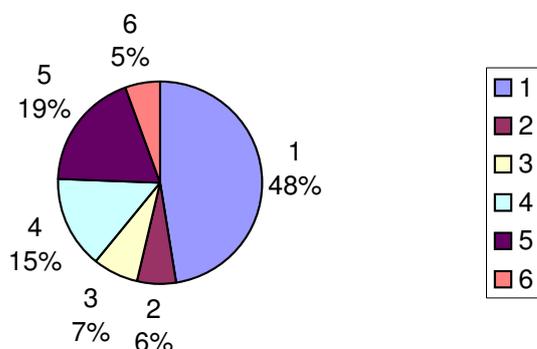
En la pregunta 33, el 31% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 19% parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 12% tiende a estar parcialmente de acuerdo con (4), dándose un 31%, menos de la mitad, indicando que se conoce con claridad cual es la orientación que le da el grupo directivo al área de trabajo.

En la pregunta 34, el 23% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 27% parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 30% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 57%, más de la mitad, lo que indica que existen procedimientos para que los empleados cumplan las normas de seguridad industrial en el área de trabajo.

En la pregunta 35, el 54% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, indicando que se cumple con los planes que se proponen en el área de trabajo.

En la pregunta 36; el 5% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 19% parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 15% parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 34%, menos de la mitad, indicando que se cumple con los planes que se proponen en el área de trabajo, parcialmente, en contraste con el 61% que responde estar en desacuerdo, diferencia preocupante que necesita estudio, como se muestra en la figura, (ver figura 38).

Figura 38. Ítem 36.



En la pregunta 37, el 31% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 75% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 5% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 43%, menos que la mitad, indicando que las normas que existen son eficientes en el área de trabajo,

parcialmente, en confrontación con el 57% que responde en estar en desacuerdo, lo cual debe ser motivo de estudio.

En la pregunta 38, el 59% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, lo cual indica que están totalmente de acuerdo en que son pocos los clientes insatisfechos.

En la pregunta 39, el 8% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 11% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 7% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándonos un 18%, menos que la mitad, mostrando que de acuerdo con el mercado laboral, se tienen salarios favorables en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 74% que responde en estar en desacuerdo, lo cual debe ser motivo de estudio.

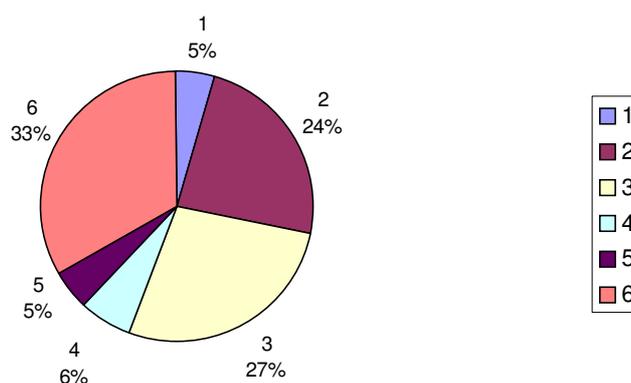
En la pregunta 40, el 11% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 5% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 6% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 11%, menos que la mitad, demostrando que existe congruencia en los directivos en lo que dicen y hacen en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 73% que responde en estar en desacuerdo, lo cual debe ser motivo de estudio.

En la pregunta 41, el 31% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 11% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 10% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 21%, menos que la mitad, indicando que el personal está comprometido con los objetivos en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 48% que responde en estar en desacuerdo, lo cual debe ser motivo de estudio.

En la pregunta 42, el 6% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 20% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 20% está parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 40%, menos que la mitad, lo que indican que se implementan continuamente mejoras para que el trabajo en equipo sea más efectivo, parcialmente, en confrontación con el 54% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 43, el 33% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 5% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 6% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 11%, menos que la mitad, indicando que la gente se interesa realmente por dar cumplimiento a los objetivos en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 56% que responde en estar en desacuerdo, como se muestra en la figura, (ver figura 39).

Figura 39. Ítem 43.



En la pregunta 44 “el personal está comprometido con los objetivos en la organización”, el 45% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6),

el 25% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 18% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 43%, menos que la mitad, lo cual indica que el personal está comprometido con los objetivos en el área de trabajo.

En la pregunta 45 son favorables los resultados que se obtendrán en la organización, el 31% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 27% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 19% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 46%, menos que la mitad, indicando que son favorables los resultados que se obtengan.

Con respecto a la pregunta 46, "las condiciones físicas son adecuadas para trabajar en la organización", el 27% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 23% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 22% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 45%, menos que la mitad, indicando que las condiciones físicas son adecuadas para trabajar.

En la pregunta 47, "se recibe una retribución justa por el trabajo realizado en la organización" el 5% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 19% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 10% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 29%, menos que la mitad, indicando que se recibe una retribución justa por el trabajo realizado, parcialmente, en confrontación con el 51% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 48, "se percibe que las personas dan realmente lo mejor de sí mismos", el 76% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, indicando que se percibe que las personas dan realmente lo mejor de sí mismo en el área de trabajo.

Con respecto a si “se proporcionan los medios necesarios para hacer bien el trabajo” (pregunta 49), el 78% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, indicando que se proporcionan los medios necesarios para hacer bien el trabajo.

En la pregunta 50 “cuando logramos las metas de trabajo los jefes reconocen este esfuerzo”, el 18% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 14% está parcialmente de acuerdo y el 7% tiende a estar parcialmente de acuerdo, dándose un 21%, menos que la mitad, indicando que cuando se logran las metas de trabajo los jefes reconocen este esfuerzo en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 50% que responde en estar en desacuerdo.

“Se brindan algunos beneficios extras diferentes al salario por trabajar” (pregunta 51), el 65% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, indicando que se brindan algunos beneficios extras diferentes al salario por trabajar en el área.

En la pregunta 52 “la retribución que recibe el personal está de acuerdo con su experiencia y formación”, el 4% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 11% está parcialmente de acuerdo y el 8% tiende a estar parcialmente de acuerdo dándose un 19%, menos que la mitad, indicando que la retribución que recibe el personal está de acuerdo con su experiencia y formación en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 70% que responde en estar en desacuerdo.

“Son competitivos, comparados con otras empresas del sector los beneficios adicionales al salario” (pregunta 53), el 27% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 15% está parcialmente de acuerdo con la opción (5),

y el 11% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 26%, menos que la mitad, indicando que son competitivos, comparados con otras empresas del sector, los beneficios adicionales al salario en el área de trabajo.

En la pregunta 54 “entre compañeros sobresale notablemente más la armonía que la discordia”, el 82% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, indicando que entre compañeros sobresale notablemente más la armonía que la discordia en el área de trabajo.

En la pregunta 55 “aquí estamos plenamente identificados”, el 61% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, indicando que aquí están plenamente identificados con el área de trabajo.

“Se recibe suficiente información sobre las políticas y objetivos” (pregunta 56), el 9% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 8% está parcialmente de acuerdo con la opción (5), y el 6% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 14%, menos que la mitad, lo que indica que se recibe suficiente información sobre políticas y objetivos en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 60% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 57, el 41% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 18% está parcialmente de acuerdo con la opción (5), el 18% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 34% menos que la mitad, lo que indica que comparando el trabajo que se realiza, se podrán obtener mejores salarios en una empresa similar que en el área de trabajo.

En la pregunta 58 “se está bien informado de lo que ocurre en la organización”, el 11% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 32% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 35% tiende a estar

parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 67%, más que la mitad, indicando que se está bien informado de lo que ocurre en el área de trabajo.

En la pregunta 59, el 85% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, indicando, que es adecuada la temperatura en el área de trabajo.

“El personal que ingresa recibe suficiente información para realizar efectivamente su trabajo” (pregunta 60), el 41% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 23% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 24% está parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 47%, menos que la mitad, indicando que el personal que ingresa recibe suficiente información para realizar efectivamente su trabajo.

En la pregunta 61, respecto a “si se estimula continuamente a los empleados a ser mejores cada día”, el 11% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 14% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 10% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 24%, menos que la mitad, indicando que se estimula continuamente a los empleados a ser mejores cada día en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 65% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 62 “el personal conoce la filosofía de la organización”, el 16% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 6% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 6% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 12%, menos que la mitad, indicando que el personal conoce la filosofía del área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 72% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 63, el 31% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 30% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 20% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 50%, igual que la mitad, indicando que es usual que se tomen decisiones a largo plazo en el área de trabajo.

En la pregunta 64, el 4% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 2% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 1% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 3%, menos que la mitad, indicando que se solicita la opinión de los trabajadores para cumplir con los objetivos en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 93% que responde en estar en desacuerdo, lo cual debe ser motivo de estudio.

En la pregunta 65, el 2% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 1% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 0% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 1%, menos que la mitad, indicando que los jefes facilitan que tomen decisiones sin consultarlos constantemente en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 97% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 66, el 3% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 2% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 1% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 3%, menos que la mitad, indicando que es muy deficiente la comunicación que se recibe de la gerencia del área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 94% que responde estar en desacuerdo.

En la pregunta 67, el 4% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 3% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 1% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 4%, menos que la mitad, indicando que la retribución a los empleados es competitiva con posiciones similares en otras compañías, parcialmente, en confrontación con el 92% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 68, el 18% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 7% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 8% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 15%, menos que la mitad, indicando que se conocen cuales son los criterios para evaluar el trabajo, parcialmente, en confrontación con el 67% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 69, el 11% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 7% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 7% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 14%, menos que la mitad, indicando que la retribución esta de acuerdo con el nivel del cargo ocupado el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 95% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 70, el 38% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 26% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 18% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 44%, menos que la mitad, indicando que son escasos los conflictos entre compañeros parcialmente.

En la pregunta 71, el 77% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), indicando que el personal frecuentemente termina su trabajo en el tiempo estipulado en el área de trabajo.

En la pregunta 72, el 50% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 19% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 14% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 33%, menos que la mitad, indicando que son competitivos en servicio de acuerdo con las exigencias del mercado en el área de trabajo.

En la pregunta 73, el 30% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 8% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 7% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 15%, menos que la mitad, indicando que las personas se colaboran unas a otras para sacar adelante el trabajo.

En la pregunta 74, el 72% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), indicando que se percibe realmente que es acorde con lo que quiere ser el área de trabajo.

En la pregunta 75, el 72% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), indicando que se pueden comunicar abiertamente con los jefes sin inconvenientes en el área de trabajo.

En la pregunta 76, el 21% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 3% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 7% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 10%, menos que la mitad, indicando que realmente se le da solución oportuna a las exigencias

de los clientes en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 69% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 77, el 21% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 3% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 7% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 10%, menos que la mitad, indicando que la capacitación que se recibe posibilita un mayor crecimiento personal en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 69% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 78, el 69% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), indicando que hay diferencias en la proyección que tiene el área de trabajo.

En la pregunta 79, el 7% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 3% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 6% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 9%, menos que la mitad, indicando que se recibe formación para mejorar el puesto de trabajo en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 57% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 80, el 24% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 16% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 10% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 26%, menos que la mitad, indicando que se revisa continuamente sobre como mejorar el servicio que se presta en el área de trabajo, parcialmente.

En la pregunta 81, el 5% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 5% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 7%

tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 12%, menos que la mitad, indicando que se forman continuamente para satisfacer los requerimientos de los clientes en el área de trabajo, parcialmente, en confrontación con el 83% que responde en estar en desacuerdo.

En la pregunta 82, el 43% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 18% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 5% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 23%, menos que la mitad, indicando que están preparados para implementar los cambios que exige el futuro en el área de trabajo, parcialmente.

En la pregunta 83, el 0% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 35% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 40% tiende a estar parcialmente de acuerdo con la opción (4), dándose un 75%, más que la mitad, indicando que se reciben continuamente quejas de los clientes por el servicio prestado en el área de trabajo, parcialmente.

En la pregunta 84, el 5% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación (6), el 3% está parcialmente de acuerdo con la opción (5) y el 9% tiende a estar parcialmente de acuerdo con (4), dándose un 12%, menos que la mitad, indicando que la organización incentiva el crear nuevas formas de hacer el trabajo, parcialmente, en confrontación con el 83% que responde en estar en desacuerdo.

Discusión

Antes de iniciar el análisis de los resultados obtenidos con respecto a la percepción de los empleados del clima organizacional de la CUTB, es relevante destacar que el diagnóstico de clima organizacional es la evaluación del ambiente de trabajo teniendo en cuenta los comportamientos y las formas de interacción de las variables que allí convergen permitiendo emitir un juicio o concepto sobre el contexto estudiado a través de un análisis retrospectivo de las situaciones que han tenido lugar en este ámbito, lo que conlleva a promover e implementar procesos de cambio en la misma, (Rodríguez, 1.999).

El diagnóstico es un proceso de investigación que parte de un modelo normativo inspirado en tres teorías sobre clima organizacional. Este modelo consiste en tomar todos los elementos de la empresa confrontarlos con la situación real y definir cuales son los cambios que se deben introducir para su perfeccionamiento. El diagnóstico es un medio para cumplir una función básica de la empresa, que consiste en investigar permanentemente tanto su funcionamiento interno, como los datos del entorno para alcanzar su máximo desarrollo, (Rodríguez, 1.999).

Para realizar un diagnóstico organizacional se deben tener en cuenta varios aspectos tales como: realizar un diagnóstico de la cultura organizacional, conocer la percepción del cliente externo, hacer un diagnóstico de la comunicación organizacional, realizar una evaluación de la parte administrativa y llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional; tomando este último elemento para este proyecto, ya que es el que se va a evaluar.

A raíz de que el clima organizacional es esencialmente un asunto de percepción, es posible que dos individuos situados en el mismo entorno perciban y describan el clima de una manera diferente. Con el objetivo de apreciar con mayor exactitud el clima de la organización o de un departamento es importante consultar a un número representativo de personas vinculadas a la organización. De esta manera la población objeto de estudio para esta investigación la componen 150 empleados dividida de la siguiente forma: 56 personas pertenecen al sexo femenino y 94 corresponden al sexo masculino de diversos niveles educativos y diferentes tipos de cargo, que participaron de la aplicación de la prueba VISION 360 grados; es necesario destacar que en la población objeto de estudio hay más empleados auxiliares, de servicios generales y directivos que profesores. De la aplicación de esta prueba se obtuvo el perfil general del clima de la CUTB, considerándose este favorable, aunque estos puntajes no fueron muy altos y son más tendiente a lo favorable dentro de su rango de porcentajes.

Entre los aspectos positivos del perfil del clima se encuentra que la faceta de pertenencia obtuvo una puntuación alta, lo que permite suponer que los empleados de la institución tienen el sentimiento claro de pertenencia a esta organización y que son miembros de un equipo de trabajo con el cual se sienten comprometidos y plenamente identificados. De igual forma el ambiente social del trabajo fue favorable determinando que existe una atmósfera de trabajo donde hay armonía y colaboración entre los empleados y jefes de trabajo de las distintas dependencias; teniendo en cuenta que este es un factor complejo constituido por aspectos tácitos, ya que no existe ningún conjunto de reglas estipuladas sobre como debe ser la interacción o las relaciones interpersonales entre los miembros

de una organización; el ambiente social lo determinan signos y símbolos construido por ellos mismos; que es como el sello distintivo de cada organización, (Jenkin, 1.998).

Otro aspecto importante es que la organización está orientada en brindar un buen servicio al cliente, manifestado en dar respuestas a sus necesidades, requerimientos y ser competitivos con la demanda y la calidad con respecto a la competencia.

De otro modo la faceta de retribuciones y beneficios obtuvo una de las puntuaciones más bajas lo que puede indicar que los empleados de la institución no están satisfechos con los incentivos y remuneraciones que reciben por el trabajo que realizan, situación que podría generar desmotivación y baja productividad laboral.

Otra faceta que obtuvo un puntaje bajo fue la comunicación gerencial, lo que quiere decir que la institución parece no estar orientada en la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa, las políticas a seguir y si estas son congruentes con su implementación; lo que podría llevar a situaciones de conflicto en la organización por no ser receptivos a las ideas de los empleados y por no dar a conocer y difundir los sucesos de lo que ocurre actualmente en la organización.

Una de las puntuaciones bajas dentro de la opinión favorable se registró en la faceta Desarrollo integral del recurso humano, lo que hace suponer que la institución no está brindándole al empleado la capacitación necesaria para un mayor crecimiento personal o estimular al individuo a que sea mejor cada día.

Dado que el clima organizacional de la CUTB fue favorable, se puede decir que un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación, (Rodríguez, 1.999).

Otro aspecto de gran relevancia en esta investigación fueron las debilidades y fortalezas de la organización relacionadas con las facetas evaluadas. Dentro de las debilidades se hallan: (a) receptividad directiva, factor de la comunicación gerencial que evalúa que tanto de los directivos son receptivos a las ideas y sugerencias de sus colaboradores, lo cual hace suponer que las actividades que facilitan la comunicación entre los altos mandos, mandos medios y el personal operativo no están siendo orientadas a manifestar con claridad y a difundir de la misma manera las políticas y procedimientos a seguir en la organización, (b) el factor autonomía al colaborador correspondiente a la faceta apoyo en la supervisión y dirección es una debilidad de la organización, lo que podría incidir desfavorablemente en la realización del trabajo si se tiene en cuenta que para la toma de decisiones los empleados se debe realizar bajo el apoyo y la supervisión del jefe inmediato, (c) en la faceta administración del trabajo, el factor capacitación – inducción es considerado como debilidad, debido a que los programas de capacitación institucional orientadas hacia el desarrollo técnico y pedagógico de sus empleados podrían estar presentando deficiencias en su ejecución impidiendo

esto el desarrollo de actividades que faciliten la formación del individuo con el propósito de realizar mejor su trabajo.

Así también una de las variables que se considera importante para un buen clima organizacional son los recursos físicos, los cuales están relacionados con la distribución de los espacios en el ambiente de trabajo, así, como la iluminación y ventilación aspectos que facilitan la ejecución de las actividades laborales; este factor es considerado una debilidad en la faceta condiciones del trabajo, lo que debe ser tomado en cuenta dado que esta es una variable amplia y compleja que abarca un conjunto de componentes que se encuentran en torno al trabajo y así mismo es difícil lograr una definición sobre “condiciones de trabajo”, aunque de este término se incluyen numerosas variables referidas al medio ambiente donde se desenvuelve el puesto de trabajo, (Gil y Guillen, 1.999).

No obstante como tendencia a la fortaleza se encuentran los factores actualidad organizacional, congruencia en el actuar, orientación, políticas y misión de la faceta comunicación gerencial, aspecto ventajoso ya que este hecho pone de manifiesto que las actividades y procedimientos focalizados hacia la consecución de la misión, visión y objetivos institucionales están siendo llevados a cabo de forma coherente dislumbrándose la incidencia favorable de éste sobre el clima de la institución.

Además los factores estímulo y soporte a colaboradores, interacción jefe-subalterno, supervisión respetuosa y reconocimiento oportuno pertenecientes a la faceta apoyo en la supervisión son una tendencia a la fortaleza, lo que favorece el desempeño de los empleados de la institución ya que los factores mencionados anteriormente estimulan y motivan a los individuos a una realización más dinámica

de las actividades específicas de cada área de trabajo por el constante reconocimiento y retroalimentación que estos reciben cuando cumplen las labores asignadas. Se debe tener en cuenta que las organizaciones desde el punto de vista del comportamiento de los empleados existe una gran relación de ellos en lo referente a la población, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia destacándose la motivación y los aspectos antes mencionados como preponderantes y decisivos en el comportamiento organizacional, (Davis y Newstrom, 1.997).

Otra tendencia a la fortaleza es el desarrollo integral del recurso humano ya que de acuerdo al análisis realizado se visualiza que los empleados están recibiendo una capacitación que ha contribuido en algo a su desarrollo dentro de la organización, pero que es necesario tener en cuenta que los procedimientos llevados a cabo deben reestructurarse.

Seguidamente como fortaleza de la organización se encuentra la faceta de proyección, lo cual quiere decir que la institución está orientada en la implementación de normas, procedimientos que posibiliten proyectar el futuro de la organización y brindar estabilidad al empleado en su labor; ya que los procedimientos llevados a cabo están facilitando la expansión de la organización respondiendo de manera ágil a las exigencias del medio, hecho que facilita su amplio reconocimiento con miras a una proyección futura puesto que toda compañía tiene una identidad y proyecta algún tipo de imagen. De esta manera es prestigio de la compañía es transferido a sus relaciones sociales, comunitarias y comerciales. Los empleados responden a este prestigio en formas positivas evaluando la pertenencia por la empresa y la productividad. Algunos factores que

controlan la imagen de la compañía misma son su tamaño, estructura, industria, sector al cual pertenece, lo que fabrica o los servicios que presta. Lo que la compañía hace puede ser interesante, puede afectar de manera positiva o negativa a la sociedad, también el manejo de sus recursos, el reconocimiento que gane frente a sus competidores, la diversidad de sus servicios y el esfuerzo que realice en comunicarlos, (Garbet, citado por el manual VISION 360, 1999).

Otra de las fortalezas es la faceta de ambiente social del trabajo, es decir se está fomentando la armonía y colaboración dentro de los miembros de la organización lo cual es un indicador que las acciones tomadas con respecto a esta faceta se están realizando con la mejor coherencia y coordinación reflejado favorablemente en el desempeño de las diversas áreas de la misma.

La organización está orientada en brindar un buen servicio al cliente, manifestado en dar respuesta a sus necesidades, requerimientos y ser competitivos con la demanda y la calidad con respecto a la competencia, lo cual es una fortaleza para la CUTB que redundará en el posicionamiento de la organización en el mercado y de su imagen corporativa, puesto que el óptimo servicio originará gran satisfacción de las personas que requieran de estos recomendándose así en el contexto.

Es importante destacar que una gran fortaleza que tiene la Tecnológica de Bolívar es el sentido de pertenencia, específicamente en el factor de orgullo lo que permite determinar que los empleados se sienten identificados plenamente con la institución y sus políticas, así como también sienten compromiso, lealtad, participación y orgullo por pertenecer a esta organización.

Además de las debilidades y fortalezas por facetas, se pudo establecer cuales son los departamentos considerados como debilidades y fortalezas para la institución.

Entre los departamentos que representan debilidad para la organización están el departamento de idiomas, departamento de comunicaciones y el departamento de mercadeo del campus de ternera, resaltando como gran debilidad el departamento de recursos humanos en las facetas desarrollo integral del recurso humano, retribuciones y beneficios, comunicación gerencial y condiciones del trabajo.

En cuanto a la faceta desarrollo integral del recurso humano se destacan las puntuaciones bajas lo que puede indicar que los empleados de la CUTB perciben que la institución debiera facilitar más el desarrollo personal y profesional obtenido de su permanencia en la institución. Se sugiere como medio para lograr que esta debilidad se convierta en fortaleza, promocionar espacios para el desarrollo integral de los empleados como campeonatos interdependencias, eventos de integración con la familia, talleres de desarrollo personal, facilidades para continuar su formación académica principalmente a los no bachilleres; estas actividades pueden ser lideradas por el departamento de recursos humanos y la Dirección del medio universitario, áreas que están en contacto directo con el personal de la institución.

Teniendo en cuenta que dentro de las nuevas tendencias del recurso humano existe un concepto denominado empoderamiento, que asume los desafíos de los sistemas organizacionales actuales, estos estudios indican que la hostigación laboral genera tensión y estrés los que a su vez produce un deterioro de la

actividad motora y por consiguiente un desempeño laboral deficiente, pero si se le permite trabajar de manera consciente y tener más expansión en su lugar de trabajo este se apropiará del mismo, (Dunnette y Kirchner, 1.997), de acuerdo a lo expresado anteriormente se sugiere brindar más libertad al empleado en su lugar de trabajo, permitiéndole tomar decisiones en un momento determinado.

Para la faceta de retribuciones y beneficios se sugiere revisar y si es posible reestructurar el programa de incentivos de manera tal que no solo se centre en la retribución económica sino que también satisfaga las necesidades motivacionales de logro, pertenencia y seguridad, basándose en el nuevo reglamento.

Con respecto a la faceta de comunicación gerencial, se debe tener en cuenta que la función principal de la comunicación en las organizaciones es coordinar las decisiones de sus miembros de manera que se logren las metas de estos y el de crear un consenso con respecto a la producción, ya que esta faceta se presenta como debilidad se sugiere el desarrollo de talleres y la aplicación de técnicas en reuniones sociales en las que están presentes las familias de los directivos y de los trabajadores pueden facilitar la comunicación en dichas ocasiones, el obrero y su jefe se ven mutuamente en un marco distinto, más libre e informal y esta atmósfera “más humana” puede traducirse en una comunicación más eficaz en el trabajo, también se puede alentar el uso del buzón de sugerencias en el cual los empleados depositaran sus ideas o sugerencias con respecto al mejoramiento de la comunicación, lo que requiere de previa publicidad por parte del personal encargado de su desarrollo.

También se sugiere promover espacios para la comunicación abierta no solo entre jefes y subalternos sino también entre administrativos y colaboradores,

propiciando así la transmisión más clara de la información y generar canales alternos para los mismos entre cada una de las dependencias o bloque que conforman a la institución, los cuales servirán como multiplicadores de la misma.

Dentro de las fortalezas se pueden destacar los siguientes Departamentos: Control Financiero, el grupo de Administrativos, Facultad de Administración, Economía, Psicología, Industrial, Eléctrica y Electrónica, Departamento de Mercadeo- manga, Departamento de Servicios Generales- manga, Departamento de Servicios Informáticos, el grupo de Directivos I y Directivos II, de manera respectiva en las facetas de pertenencia, ambiente social del trabajo, servicio al cliente y proyección; lo que alienta a la realización de actividades que mantengan su nivel funcional actual.

La gran fortaleza de la institución son el Departamentos de Investigaciones, Dirección del medio universitario, Dirección de gestión universitaria, Departamento de Educación Permanente; destacándose en la faceta de pertenencia lo que fortalece a la organización por el apoyo que recibe de sus empleados.

Por otro lado en el análisis correspondiente a los departamentos se encontró que el grupo de Directivos I al cual corresponde el rector, vicerector, secretario general y la secretaria del rector, obtuvo puntuaciones altas en las facetas de pertenencia y ambiente social del trabajo viéndose estas como fortalezas para esta dependencia, lo cual hace suponer que los empleados tienen buenas relaciones interpersonales, se perciben relaciones amistosas en el equipo de trabajo originando un clima armonioso; de igual forma se podría decir que estas personas se sienten orgullosas y satisfechas de hacer parte de la institución. Como debilidad se encuentra la faceta de retribuciones y beneficios que aunque

es favorable obtuvo una puntuación baja, lo que puede indicar que no hay satisfacción con respecto a este por parte de los integrantes de esta área con relación a la remuneración que reciben de acuerdo al trabajo realizado lo que podría afectar la consecución de las metas y objetivos personales y organizacionales.

El grupo de Directivos II, en la faceta de pertenencia alcanzó un puntaje alto al igual que el grupo de Directivos I, lo que ratifica que este factor es una gran fortaleza para la organización como se mencionó anteriormente; de igual forma la faceta de retribuciones y beneficios es considerada como una debilidad para la organización, lo que hace suponer que los empleados se sienten insatisfechos por la retribución salarial.

Del grupo de Administrativos se puede destacar la faceta de servicio al cliente como fortaleza, lo cual quiere decir que esta dependencia presta un buen servicio al cliente interno dado que responde de manera ágil a las exigencias o demandas de los usuarios. La faceta desarrollo integral del recurso humano es considerada como debilidad lo que permite visualizar que los procedimientos y mecanismos efectuados para el mejoramiento y desarrollo integral de los colaboradores no se están llevando a cabo de la mejor manera.

Sin embargo, la faceta ambiente social del trabajo registró un puntaje favorable en las Facultades de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, lo que permite manifestar que existe un buen ambiente de armonía y cordialidad en esta dependencia, aunque el desarrollo integral del recurso humano fue favorable este debe mejorar teniendo en cuenta que este es un factor dinámico por lo tanto los cambios y modificaciones que pueden sufrir estos, deben ser constantes.

El clima de trabajo de la Facultad de Ingeniería Mecánica fue favorable, aclarando que las puntuaciones alcanzadas en las facetas no fueron muy altas. La faceta de pertenencia se resalta como un aspecto positivo, lo cual quiere decir que el cuerpo de profesores de esta facultad se sienten plenamente identificados con su área de trabajo. Como debilidades se encuentran la comunicación gerencial, dado que la difusión de las políticas y estrategias a seguir no están siendo difundidas de manera clara y precisa, situación que puede afectar la realización de las actividades laborales de este departamento. Como acontecimiento significativo se destaca la faceta de retribuciones y beneficios con una puntuación baja y desfavorable lo que deja a la luz que los programas de incentivos para los empleados deben reestructurarse de manera tal que la retribución de los mismos se fundamente en el cargo y formación.

El área de trabajo de la Facultad de Ingeniería Industrial deja ver que la faceta pertenencia sigue siendo una fortaleza para la institución, lo que indica que el personal se siente a gusto en su área de trabajo y se identifica con la misma. Como hecho significativo se encuentra la faceta condiciones del trabajo con una puntuación baja, lo que permite inferir que los resultados suministrados al personal para la realización de su trabajo no son los mejores, lo que podría afectar el desempeño laboral en esta área de trabajo.

En la Facultad de Ciencias Básicas el clima de trabajo fue favorable y las puntuaciones a destacar por facetas son pertenencia y ambiente social del trabajo lo que indica que los empleados se sienten satisfechos y realizan con agrado sus labores en esta área con compromiso y dedicación. Una debilidad de esta dependencia es la faceta apoyo en la supervisión, lo cual quiere decir que esta

facultad no está orientada en el actuar de los jefes, representado en el apoyo, autonomía, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores, aún y cuando sean incipientes los sistemas de reconocimiento, como antecedentes son favorables para avanzar en los procesos de transformación, ya que la situación a vencer es la indiferencia de los superiores para reconocer el esfuerzo y la aportación de su personal, (Aguado, 1.999).

Además la faceta de retribuciones y beneficios obtuvo una puntuación favorable en la Facultad de Ingeniería de Sistemas, lo que indica que los empleados de esta área de trabajo se sienten conformes con el incentivo salarial, lo que al ser contrastado con otras áreas es un hecho relevante dado que en aquellas los empleados expresan abiertamente su inconformidad con respecto a esta faceta. Como debilidad de esta facultad se encuentra la faceta de servicio al cliente lo que permite visualizar que las actividades orientadas hacia el préstamo de un buen servicio a los clientes deben ser reestructuradas, hecho que podría repercutir en la proyección e imagen corporativa de la institución.

La Facultad de Economía tiene como fortaleza la faceta apoyo en la supervisión lo que deja a la luz que el jefe de este departamento brinda abiertamente apoyo, orientación y estimulación a sus colaboradores evento tal que permite un desarrollo eficiente y eficaz de las actividades propias de este departamento. En lo concerniente a las debilidades se halló la faceta servicio al cliente con una puntuación baja, situación similar a la encontrada en la facultad de sistemas.

Por otra parte, la fortaleza encontrada en la Facultad de Administración fue comunicación gerencial con un puntaje favorable, lo que hace suponer que en este

departamento hay una claridad en la expresión y manejo de la comunicación, de las políticas a seguir en la institución, hecho de gran importancia ya que la comunicación juega un papel fundamental en las organizaciones puesto que tiene como función principal coordinar las decisiones de los miembros de manera que se logre un consenso con respecto a la producción y consecución de las metas de cada uno de sus integrantes, (Hodgetts, 1.998).

La faceta condiciones del trabajo obtuvo una puntuación baja en esta facultad, lo que indica que los empleados no se sienten a gusto en su lugar de trabajo y existe una inconformidad con respecto al referente, lo que puede incidir en el desempeño organizacional como lo sustentan estudios por la Psicología de la Ingeniería que es la ciencia del comportamiento humano encargada del estudio de la relación o incidencia de la distribución de los espacios y estructuras de los sitios de trabajo en contraste con el desempeño y comportamiento organizacional (Nadler, citado por Shannon, 1.997).

La Facultad de Psicología en la faceta ambiente social del trabajo alcanzó una alta puntuación, lo que permite observar que las relaciones y la colaboración entre el jefe y sus colaboradores son buenas; situación que se reflejará favorablemente en la realización y desempeño de cada uno de sus miembros en su área de trabajo. En la faceta de retribuciones y beneficios la puntuación alcanzada es baja, lo que permite inferir que las personas de esta área de trabajo se sienten inconformes por las retribuciones que reciben, que puede incidir en la realización de las actividades del equipo por la baja motivación que este hecho les pueda originar.

El Departamento de Servicios Generales del campus de manga y ternera en la faceta de pertenencia registró una puntuación alta hecho que dislumbra a esta faceta como una de las fortalezas de la organización dejando claro el compromiso e identificación de sus miembros con respecto a su departamento. En la faceta retribuciones y beneficios las puntuaciones alcanzadas fueron bajas lo que denota inconformidad por parte de los empleados con respecto a este factor.

En el Departamento de Educación Permanente se encontró como fortaleza la faceta de pertenencia con una puntuación muy favorable, lo que ratifica que la gran fortaleza de la institución y de este departamento está determinado por el factor en mención, situación que deja ver que existe una clara identificación de los miembros del grupo de trabajo con respecto a los procedimientos y políticas institucionales. En lo concerniente a las debilidades se encuentra la faceta de retribuciones y beneficios con una puntuación tendiente a lo favorable, lo que quiere decir que se deben reestructurar los programas y procedimientos centrados en las retribuciones e incentivos de la organización.

El perfil del área de trabajo para el departamento de Servicios Educativos fue favorable, esto permite inferir que las relaciones y el trato entre los miembros del equipo de trabajo son buenas y existe un trato cordial y armonioso, situación que favorece el desarrollo de las actividades organizacionales por la motivación que esto aporta para la ejecución de las tareas. En lo que a desarrollo integral del recurso humano se refiere, la puntuación alcanzada fue tendiente a lo favorable lo que permite observar que los procedimientos orientados a la formación profesional y personal de los empleados deben reestructurarse para una mejor formación de las personas que laboran en esta área de trabajo.

El Departamento de Servicios Informáticos presenta un puntaje favorable con relación a la faceta de pertenencia lo que expresa el agrado y satisfacción de los empleados por pertenecer a la institución, esto permite que los mismos realicen sus actividades con mayor dinamismo y entusiasmo. La faceta de retribuciones y beneficios obtuvo un puntaje tendiente a lo favorable hecho que indica que los programas encaminados a tal fin deben ser reestructurados de manera tal que satisfagan las necesidades de los colaboradores.

El perfil del clima para el Departamento de Comunicaciones es tendiente a lo favorable destacando que las puntuaciones alcanzadas no fueron muy altas, situación que se ve reflejada en apoyo en la supervisión, lo que lleva a inferir que en esta dependencia el jefe no brinda el apoyo necesario, la retroalimentación y estimulación a sus colaboradores para un mejor desempeño en su ámbito de trabajo. Según Rodríguez (1.999), personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

La faceta administración del trabajo es otra debilidad del departamento de comunicaciones, ya que se podría pensar que la integración de los recursos para la realización de las actividades de los colaboradores no se está dando como tal y que de igual forma los procedimientos y técnicas para efectuar el trabajo en equipo no están siendo claras en su divulgación, lo que permite sugerir que se debe fomentar el trabajo en equipo ya que esto proporciona la confianza mutua entre los empleados y les permite compartir entre sí esfuerzos y decisiones, la presencia del trabajo grupal es excelente para cimentar futuros equipos de trabajo.

El clima para el Departamento de Idiomas fue desfavorable teniendo en cuenta las puntuaciones obtenidas, en la faceta de servicio al cliente se registró una puntuación baja, lo que podría indicar que todos los recursos y el personal de esa dependencia no están dirigiendo sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente. De igual forma la faceta condiciones del trabajo tuvo una puntuación desfavorable lo que hace suponer que las condiciones bajo las cuales se está desarrollando el trabajo en esta dependencia no son las mejores, esto quiere decir que no se están tomando en cuenta las condiciones del empleo y las condiciones ambientales de los empleados. Como aspecto positivo se destaca que este departamento tiene sentido de pertenencia, es decir se identifican con la organización que es un elemento valioso e importante dentro el grupo de trabajo y tienen la sensación de compartir sus objetivos personales con los de la organización y con su dependencia.

El Departamento de Adquisiciones tuvo un clima favorable, aunque las puntuaciones arrojadas no fueron muy altas. El ambiente social del trabajo obtuvo una buena puntuación lo que conlleva a percibir que existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefe y subordinados y que existe cooperación y espíritu de ayuda por parte de estos. La faceta desarrollo integral del recurso humano es favorable aunque no alcanzó una puntuación alta, para lo que se sugiere revisar los programas de capacitación y formación de la institución para facilitar que los empleados potencialicen las capacidades que poseen.

El perfil del clima del Departamento de Investigaciones fue favorable, con puntuaciones altas en las facetas ambiente social del trabajo, apoyo en la supervisión, comunicación gerencial, pertenencia y administración el trabajo las

cuales son importantes dentro de esta dependencia y de la misma organización lo que hace pensar que el clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran y la percepción que tengan los miembros de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa de ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, (Schneider y Hall citados por Gongalves, 1.997).

Al establecer una comparación entre los departamentos de Mercadeo del campus de manga y Mercadeo- ternera esta es muy significativa, se registraron en la primera área puntuaciones alta lo cual hace determinar un clima favorable. Esta dependencia tiene un alto sentido de pertenencia, lo que hace suponer que los empleados se sienten comprometidos y orgullosos de pertenecer a esta organización, una vez más se confirma que la faceta de pertenencia es una gran fortaleza para la CUTB. Los empleados de este departamento puntuaron bajo en la faceta de retribuciones y beneficios lo que lleva a decir que la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho no es la mejor.

El segundo departamento Mercadeo- ternera tuvo un clima tendiente a lo favorable. Es necesario destacar que a pesar de ser esta dependencia donde se presta servicio al cliente tanto interno como externo al parecer no se está haciendo de manera adecuada; es decir no se brindando un excelente servicio, ni se están satisfaciendo las necesidades del mercado. Otra faceta a destacar es la

administración del trabajo de la cual se puede decir que en este departamento no se están implementando procedimientos que permitan organizar, planear y evaluar el trabajo realizado por los empleados de esta. Teniendo en cuenta que para estos departamentos hay un solo jefe y que este permanece la mayor parte del tiempo en el campus de manga, se sugiere que en cada departamento haya un líder o un guía que esté dirigiendo continuamente las tareas que se realizan en este.

Las asistentes de Control Financiero en lo referente a su clima de trabajo fue favorable, destacándose nuevamente el sentido de pertenencia como fortaleza, las condiciones de trabajo son una debilidad lo cual indica que el personal de esta dependencia no está conforme con los recursos que tienen para realizar su trabajo.

En el Departamento de Control Financiero las puntuaciones fueron altas, en la faceta de servicio al cliente la puntuación fue favorable lo que permite suponer que las actividades realizadas para la atención del cliente están siendo llevadas de forma coherente con los objetivos organizacionales y tendientes a satisfacer las necesidades y exigencias de los usuarios. En lo que a la faceta administración del trabajo se refiere la puntuación alcanzada fue tendiente a favorable, esto pone de manifiesto que el jefe de esta dependencia no está focalizando sus acciones hacia la orientación y el apoyo de sus colaboradores así como el estímulo y desarrollo de los mismos.

En la Dirección del medio universitario las puntuaciones registradas fueron favorables, destacándose la faceta de comunicación gerencial, evento que permite inferir que existe claridad por parte del jefe inmediato en la expresión y manejo de

las políticas organizacionales, lo que se sintetiza en una comunicación abierta entre jefes y colaboradores lo que lleva a que las actividades y comportamientos organizacionales sean coherentes con su misión y visión; la faceta condiciones de trabajo presentó un puntaje favorable lo que lleva a inferir que las condiciones del ambiente de trabajo no son las mejores, esto podría reflejarse en un decremento de las funciones laborales.

Las puntuaciones para la Dirección de gestión universitaria fueron favorables desde el punto de vista general, destacándose la faceta de pertenencia, esto permite apreciar que los empleados de este departamento se sienten a gusto y satisfechos en su lugar de trabajo y que de igual forma se identifican con la organización; en la faceta servicio al cliente la puntuación fue tendiente a lo favorable situación que pone de manifiesto que deben mejorar las acciones focalizadas hacia el préstamo de un mejor servicio al cliente interno o externo y a la satisfacción de sus necesidades, esto probablemente podría incidir en la calidad de los servicios y la competitividad.

En el Departamento de Recursos Humanos el clima es desfavorable no obviando que algunas puntuaciones tienden a favorables como la registrada en la faceta de pertenencia, situación que revela eminente reestructuración de las actividades encaminadas hacia el incremento de la participación de los miembros del equipo de trabajo; la faceta de retribuciones y beneficios manifestó una puntuación baja esto permite inferir que no existe satisfacción por parte de los empleados con respecto a los incentivos y remuneraciones recibidas, lo que suscita una rápida intervención puesto que el clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones

coyunturales, esto significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones derivadas de situaciones que afectan de forma relevante el devenir organizacional, lo que puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso, (Gil y Guillen, 1.999).

Toda esta información analizada desde la perspectiva psicológica, determina la importancia del estudio del comportamiento humano en la industria, ya que a través de este se obtiene información sobre la dinámica de los procesos organizacionales, lo que facilita la conceptualización de la organización como un contexto psicológico conformado por las percepciones de los miembros que la integran.

Teniendo en cuenta la discusión anterior se plantea que los elementos fundamentales para que se de un clima optimo para el cambio, son: (a) un alto sentido de pertenencia por parte de todos los miembros de la organización, (b) una comunicación clara y eficaz determinada por la receptividad de los directivos a las ideas de sus colaboradores, (c) mediación de un asesor externo que perciba con objetividad los cambios y situaciones que tengan lugar al interior de la organización y que puedan afectar su dinámica, (Bowdich, 1.990); (d) Ampliación de las redes de comunicación no solo para los directivos sino también a los subalternos, (e) estratificación de los cargos o puestos de trabajo para que exista equidad en la distribución de las retribuciones, (f) deseo de cambio y retroalimentación oportuna del trabajo realizado por los empleados, (Bowdich, 1.990), (g) trabajo en equipo para la optimización de las tareas.

Teniendo en cuenta los elementos de un clima óptimo para el cambio y buscando suplir las necesidades de la institución se establecen las siguientes propuestas: (a) promover espacios para el diálogo y la comunicación abierta generando canales alternos de comunicación, facilitando la misma en las diferentes áreas de la institución a través de talleres, seminarios y charlas dirigidas sobre los procesos de comunicación organizacional dejando claro que este factor aparece en algunos departamentos como favorable y en otros como desfavorable, debido a la relación existente entre los miembros del equipo de trabajo con su jefe inmediato y entre ellos mismos, lo que también obedece a la forma como estos la perciben, (b) crear un fondo de empleados con un mínimo aporte de los mismos para que ellos tengan con que contar en caso de alguna calamidad familiar o si bien desean organizar una actividad de integración o recreativa, de igual forma se sugiere la realización de campeonatos deportivos entre los distintos departamentos de la institución contribuyendo así al desarrollo integral de los empleados, (c) colocar un jefe o líder de grupo en aquellos departamentos que funcionan en ambos campus, con el fin de que la supervisión y apoyo en la realización del trabajo sea mejor y la labor realizada sea más eficiente.

Las actividades que se establezcan desde los cargos directivos y administrativos sean encaminadas a mejorar las debilidades de cada departamento de manera específica y no en toda la organización, debido a que según los resultados no todas las dependencias presentan las mismas falencias y a su vez las mismas fortalezas.

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. La clarificación del concepto de clima organizacional presenta un panorama crudo y desalentador, así lo plantea (Payne, citado por el manual VISION 360 grados, 1.990), no hay un consenso establecido y una línea actual que se pueda considerar exclusivamente como la 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 por lo tanto esta investigación estructura las bases para el desarrollo del conocimiento científico válido aplicable a investigaciones futuras ya sean de corte explicativo, preexperimental o experimental incluidas en la rubrica de la Psicología organizacional, puesto que no se puede realizar ningún tipo de intervención sin antes saber como o sobre que se va a intervenir. Este estudio por su carácter descriptivo determina las áreas específicas de la organización que requieren de un análisis más detallado, sentando este precedente, así pues el mismo abre las puertas para el desarrollo de estudios futuros enmarcados bajo estos lineamientos.

Referencias

Aguado. R (1.999) Clima organizacional [en línea]<spin.com.mx/rjaguado/identi.html>[2.000, Enero 22].

Bowdich. J (1.990) Comportamiento organizacional. México: MC GrawHill. (8ª Ed).

Caballero. A; Chaparro. S; Gutiérrez. B. (1.996) Análisis Gerencial del Banco Comercial Antioqueño. Tesis de grado Especialización. Escuela de Administración de Negocios: Santa Fe de Bogotá.

Cardozo. D (1.999) Escala de Medición del Clima Organizacional. VISION 360 grados. Psigma Corporation. Santa Fe de Bogotá.

Davis. K; Newstrom. J (1.999) Comportamiento Humano en el trabajo. México MC GrawHill. (8ª Ed).

Denninson. D (1.991) Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Colombia: Serie Empresarial Legis.

Dubbin. W (1.997) Comportamiento Industrial Hoy. México: MC GrawHill. (6ª Ed).

Dunnette. M; Kichner. W (1.997) Psicología Industrial. México: MC GrawHill (3ª Ed).

Gibson. L (1.996) Organizaciones. México: MC GrawHill (4ª Ed).

Glenon. R (1.999) Individuos y Organización. Prentice- Hall (3ª Ed)

Gongalves. A(1.997, Dic. 2) Dimensiones del Clima Organizacional [en línea] Gongalves. A<[www. Qualidate.org/article/dec97/2dec97.htm](http://www.Qualidate.org/article/dec97/2dec97.htm)>[1.999, Nov. 20].

Gil. R; Guillen. C (1.999) Psicología del Trabajo Para Relaciones laborales. México: MC GrawHill.

Hernández. R; Fernández. C; Batista. P (1.995) Metodología de la Investigación. México: MC GrawHill.

Hodgetts. J(1.998) Motivación Organizacional. México: MC GrawHill (2ª Ed).

Jenkin. J (1.998) Análisis Contemporáneo de las Organizaciones. México: MC GrawHill, Interamericana. (4ª Ed).

Méndez. D (1.998) Dinámica Social de las Organizaciones. México: MC GrawHill. (2ª Ed).

Mutis. G (1.996) Psicología de la Comunicación Organizacional. México: Trillas (8ª Ed).

Robbins. S, (1.996) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México: Prentice Hall

Rodríguez. A(1.999) Principios y Aplicaciones del Diagnostico en las Organizaciones. México: MC GrawHill. (3ª Ed).

Shannon. L (1.997) Psicología de la Ingeniería. México: Trillas (5ª Ed)

Shermorhorn. A (1.997) Comportamiento en las Organizaciones. México: MC GrawHill (6ª Ed).

Stoner. D (1.987) Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana (3ª Ed).

Thurstone. D (1.997) Origen de las Relaciones Organizacionales. México. Trillas (3ª Ed).

Verof. J (1.998) Cultura Organizacional. Limusa Editores(6ª Ed).

Werther. L (1.997) Administración de Personal y Recursos Humanos. México:
MC GrawHill (3ª Ed)

Zambrano. M, Acosta. I (1.999) Cultura organizacional en la Empresa Corplas.
Tesis. Universidad Tecnológica de Bolívar.

ANEXOS

Anexo 2.

Modelo de Comunicación entregada al personal participante

Cartagena, Junio 15 del 2.000

Señor (a)

XXXXXXXXX XXXXX

Cargo

Ciudad

Referencia: participación en el estudio de clima organizacional y satisfacción laboral.

Apreciado (a) XXXXX

Con el objeto de optimizar y mejorar cada vez más nuestros procesos al interior de la organización y en la búsqueda de una mejor calidad de vida y bienestar, la organización realizará un estudio de clima organizacional, usted ha sido elegido (a) para diligenciar el formato de la escala con que se efectuará el estudio, para ello le solicitamos cordialmente se presente en el salón No () (lugar y dirección) a las (hora).

Agradecemos su valiosa colaboración.

Atte.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Tabla 4.

Tabla 5.

Tabla 6.

Tabla 7.

Tabla 8.

Tabla 9.

Tabla 10.

Tabla 11.

Tabla 12.

Tabla 13.

Tabla 14.

Tabla 15.

Tabla 16.

