

**FACTORES ESTRATÉGICOS PARA DESARROLLAR UN ADECUADO CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN ALIANZA HUMANA AL SERVICIO COOPERATIVA DE  
TRABAJO ASOCIADA.**

**ALEJANDRA MARÍA ÁLVAREZ MOLINA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2006**

**FACTORES ESTRATÉGICOS PARA DESARROLLAR UN ADECUADO CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN ALIANZA HUMANA AL SERVICIO COOPERATIVA DE  
TRABAJO ASOCIADA.**

**ALEJANDRA MARÍA ALVAREZ MOLINA**

**Trabajo de grado opción diplomado**

**PSICÓLOGO  
ANDRES FELIPE LONDOÑO  
ASESOR**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2006**

## RAE

**Título:** Factores Estratégicos Para Desarrollar Un Adecuado Clima Organizacional En Alianza Humana Al Servicio Cooperativa De Trabajo Asociada.

**Autor:** Alejandra María Álvarez Molina.

**Fecha:** Agosto de 2006 / Semestre Académico II.

**Tipo de imprenta:** Procesador de palabras Microsoft Office Word 2003; imprenta Arial 12.

**Nivel de circulación:** Restringida

**Acceso al documento:** Fundación Universitaria María Cano, Alianza Humana al Servicio Cooperativa de trabajo asociada y Alejandra María Álvarez Molina.

**Línea de la investigación:** Modelos Gerenciales.

**Sulínea de la investigación:** Comunicación Organizacional.

**Modalidad de trabajo de grado:** Trabajo de aplicación en diplomado.

**Palabras claves:** Clima organizacional, talento humano, percepción, comportamiento, escalas, consecuencias.

**Descripción del estudio:** AHS cooperativa de trabajo asociada es una empresa que lleva dos años en el mercado y la cual aún se encuentra en proceso de estructuración, por tal aspecto, sus empelados han pasado por una serie de acontecimientos que podrían en cualquier momento afectar el clima en la organización; de aquí es que surge el interés en identificar ¿Qué Factores

Estratégicos son necesarios para desarrollar un adecuado clima organizacional en Alianza Humana al Servicio Cooperativa de trabajo asociada?

**Contenido del documento:** En el presente proyecto es posible identificar conceptos, básicos sobre el desarrollo del clima organizacional a través de los años, la legislación que lo sustenta el desarrollo que este a tenido a lo largo de dos años al interior de la cooperativa Alianza Humana al Servicio

**Metodología:** La metodología utilizada en el trabajo es un estudio tipo descriptivo.

**Conclusiones:** Según los resultados arrojados por la encuesta de clima organizacional, aplicada a los miembros de Alianza Humana al Servicio Cooperativa de trabajo asociada se obtuvo la siguiente información:

Al mirar la cooperativa a nivel global, es posible identificar que el clima organizacional que ha sido construido por los miembros de esta organización a lo largo de los dos años en que esta ha estado en funcionamiento, es adecuado y bien aceptado por sus miembros, sin dejar de lado aquellos factores en los cuales hay que realizar intervención para cada vez lograr un mejor clima laboral.

Además la cooperativa ha logrado integrar de manera positiva la mayoría de sus miembros logrando un ambiente adecuado para la ejecución de la actividad que se desarrollan al interior de esta, para la satisfacción de los asociados y la satisfacción de las empresas a las que se les presta este servicio.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Medellín, \_\_\_\_\_

## CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1 FACTORES ESTRATÉGICOS PARA DESARROLLAR UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALIANZA HUMANA AL SERVICIO COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADA.</b>	<b>13</b>
1.1 DESCRIPCIÓN	13
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	14
GENERAL	14
ESPECÍFICOS	14
<b>2 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>3 ANTECEDENTES</b>	<b>16</b>
3.1 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A NIVEL INTERNACIONAL	16
3.2 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA	17
3.3 ANTECEDENTES DEL CLIA ORGANIZACIONAL EN ALIANZA HUMANA AL SERVICIO	18
<b>4 MARCO HISTÓRICO</b>	<b>19</b>
<b>5 MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>21</b>
<b>6 MARCO LEGAL</b>	<b>22</b>
<b>7 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>24</b>
<b>8 MARCO TEÓRICO</b>	<b>27</b>
8.1 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	28
8.1.1 El ajuste en el clima organizacional	30
8.1.2 La motivación en el clima organizacional	30

<b>8.2 ESCALAS O DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>33</b>
<b>8.3 CLIMA POSITIVO Y CLIMA NEGATIVO</b>	<b>37</b>
<b>8.4 VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>38</b>
<b>8.5 CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>39</b>
<b>8.6 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>40</b>
<b>9 PROCESO METODOLÓGICO</b>	<b>41</b>
<b>9.1 ENFOQUE</b>	<b>41</b>
<b>9.2 TIPO</b>	<b>41</b>
<b>9.3 DISEÑO</b>	<b>41</b>
<b>9.4 POBLACIÓN BENEFICIADA</b>	<b>41</b>
<b>9.5 FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>42</b>
<b>Fuentes primarias</b>	<b>42</b>
<b>Fuentes secundarias</b>	<b>42</b>
<b>9.6 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>42</b>
<b>10 ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>43</b>
<b>10.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA</b>	<b>43</b>
<b>10.2 ANÁLISIS GLOBAL</b>	<b>69</b>
<b>10.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADA ALIANZA HUMANA AL SERVICIO</b>	<b>70</b>
<b>11 CONCLUSIONES</b>	<b>71</b>
<b>12 RECOMENDACIONES</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>75</b>
<b>Anexo</b>	<b>76</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla 1.</b> Decreto	22
<b>Tabla 2.</b> Ley	23
<b>Tabla 3.</b> Declaración mundial	23
<b>Tabla 4.</b> Definiciones de clima organizacional	27
<b>Tabla 5.</b> Consecuencias positivas y negativas del clima organizacional	38



## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Un esquema debe ver el clima organizacional	32
<b>Figura 2.</b> Análisis pregunta número 1 encuesta clima organizacional	43
<b>Figura 3.</b> Análisis pregunta número 2 encuesta clima organizacional	44
<b>Figura 4.</b> Análisis pregunta número 3 encuesta clima organizacional	45
<b>Figura 5.</b> Análisis pregunta número 4 encuesta clima organizacional	46
<b>Figura 6.</b> Análisis pregunta número 5 encuesta clima organizacional	47
<b>Figura 7.</b> Análisis pregunta número 6 encuesta clima organizacional	48
<b>Figura 8.</b> Análisis pregunta número 7 encuesta clima organizacional	49
<b>Figura 9.</b> Análisis pregunta número 8 encuesta clima organizacional	50
<b>Figura 10.</b> Análisis pregunta número 9 encuesta clima organizacional	51
<b>Figura 11.</b> Análisis pregunta número 10 encuesta clima organizacional	52
<b>Figura 12.</b> Análisis pregunta número 11 encuesta clima organizacional	53
<b>Figura 13.</b> Análisis pregunta número 12 encuesta clima organizacional	54
<b>Figura 14.</b> Análisis pregunta número 13 encuesta clima organizacional	55
<b>Figura 15.</b> Análisis pregunta número 14 encuesta clima organizacional	56
<b>Figura 16.</b> Análisis pregunta número 15 encuesta clima organizacional	57
<b>Figura 17.</b> Análisis pregunta número 16 encuesta clima organizacional	58
<b>Figura 18.</b> Análisis pregunta número 17 encuesta clima organizacional	59
<b>Figura 19.</b> Análisis pregunta número 18 encuesta clima organizacional	60
<b>Figura 20.</b> Análisis pregunta número 19 encuesta clima organizacional	61
<b>Figura 21.</b> Análisis pregunta número 20 encuesta clima organizacional	62
<b>Figura 22.</b> Análisis pregunta número 21 encuesta clima organizacional	63
<b>Figura 23.</b> Análisis pregunta número 22 encuesta clima organizacional	64
<b>Figura 24.</b> Análisis pregunta número 23 encuesta clima organizacional	65

<b>Figura 25.</b> Análisis pregunta número 24 encuesta clima organizacional	66
<b>Figura 26.</b> Análisis pregunta número 25 encuesta clima organizacional	67
<b>Figura 27.</b> Análisis pregunta número 26 encuesta clima organizacional	68
<b>Figura 28.</b> Análisis pregunta número 27 encuesta clima organizacional	69

## LISTA DE ANEXOS

**pág.**

**Anexo A.** Formato de encuesta para la evaluación del clima organizacional 76

## INTRODUCCIÓN

Al interior de las organizaciones es posible encontrar gran cantidad de factores que intervienen en el desarrollo y productividad de estas, uno de esos factores es el clima organizacional; este factor será en el cual se centraremos la presente investigación y el cual brindará al lector la posibilidad de adentrarse en la organización Alianza Humana al Servicio y llevar a la práctica un poco de esta teoría tan significativa a nivel organizacional.

A medida que trascorra la lectura de la presente investigación se podrá ir conociendo un poco los conceptos que traen consigo diversos autores tales como, Litwin y Stringer, Orlando Urdaneta, Idalberto Chavenato, entre otros, sobre el clima organizacional y las implicaciones que este trae consigo, de igual manera serán presentadas diversas escalas de medición del clima expuestas por algunos autores significativos dentro de la identificación del clima.

También será posible encontrara, una de las herramientas mas conocidas para la realización de evaluaciones, la encuesta, la cual fue construida a partir de conceptos brindados por los autores Litwin y Stringer y contextualizada según las necesidades que se tenían al interior de Alianza Humana al Servicio Cooperativa de trabajo asociada.

# **1 FACTORES ESTRATÉGICOS PARA DESARROLLAR UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALIANZA HUMANA AL SERVICIO COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADA.**

## **1.1 DESCRIPCIÓN**

La dinámica de las organizaciones le aporta al desarrollo de estas de diversas maneras, a nivel estructural, de desarrollo, tecnología, direccionamiento entre otros; esta misma dinámica favorece la aparición de fenómenos humanos, tales como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y el clima organizacional entre otros, ya que la organización esta conformada por estos.

El clima organizacional habla sobre el ambiente interno que hay dentro de una organización y sobre la percepción que tienen los miembros de los factores que intervienen en este. La importancia de conocer la manera como se dan estos factores radica en la posibilidad de entrar a mejorar o mantener el clima que se tiene al interior de una organización, ya que un clima organizacional deteriorado, traería consigo bajas de motivación en los empleados, rotación de personal, desadaptación e incluso aumento en la accidentalidad de los empleados.

Alianza Humana al Servicio cooperativa de trabajo asociada es una empresa que lleva dos años en el mercado y la cual aún se encuentra en proceso de estructuración, por tal aspecto, sus empelados han pasado por una serie de acontecimientos que podrían en cualquier momento afectar el clima en la organización; de aquí es que surge el interés en identificar aquellos factores que intervienen en el clima organizacional de dicha empresa.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Qué Factores estratégicos son necesarios para desarrollar un adecuado clima organizacional en Alianza Humana al Servicio Cooperativa de trabajo asociada?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Determinar los factores estratégicos que son necesarios para desarrollar un adecuado clima organizacional en Alianza Humana al Servicio Cooperativa de trabajo asociada.

### **ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnostico del clima organizacional a través una encuesta, aplicada a divisaos miembros de la organización.
- Identificar posibles factores que intervienen en el desarrollo del clima organizacional de AHS cooperativa de trabajo asociada.

## 2 JUSTIFICACIÓN

Anteriormente quienes estaban encargados de administrar las organizaciones no se percataban de las necesidades que tenía el personal que estaba brindando su trabajo a estas, lo cual insidia de manera significativa en el comportamiento de estos causando al interior de estas empresas diversos tipos de ambientes laborales.

Algunas maneras como estas empresas se podían ver afectadas son las siguientes: ausentismo, rotación de personal, altos niveles de accidentalidad y baja motivación entre otros, estas actividades constantemente causaban a las organizaciones bajas en la productividad, provocando de esta manera pérdidas a sus dueños y despidos masivos para los empleados.

Lo que se pretende al realizar esta investigación es a partir de los estudios realizados por Litwin y Stringer acerca del clima organizacional y los factores identificados por estos, y determinar de que manera se encuentran estos presentes en Alianza Humana al Servicio Cooperativa de trabajo asociada si están afectando al clima organizacional dentro de esta empresa.

También es de interés realizar a la cooperativa, algunas alternativas que puedan ayudar a que el clima al interior de esta cada día sea mejor no solo para el talento humano que desarrolla sus actividades dentro de esta, sino también para sus asociados y clientes.

### **3 ANTECEDENTES**

A nivel mundial es posible encontrar gran cantidad de organizaciones, estas pueden estar interactuando en diversos contextos y con diferentes actividades económicas, pero siempre estarán influenciadas por el clima organizacional que se vivencia a nivel interno. Ya que al interior de la organización en la cual se desarrollo la aplicación del presente trabajo no hay antecedentes del clima laboral, continuación serán expuestos antecedentes encontrados a nivel internacional y nacional sobre el presente tema.

#### **3.1 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A NIVEL INTERNACIONAL**

Es posible encontrara una herramienta para la evaluación del clima organizacional, propuesta por Dennis (1975), esta se encuentra enfocada de manera mas específica hacia aspectos de la comunicación, esta encuesta lleva por nombre “Communication Climate Inventory”, y se encuentra compuesta por 45 ítems, agrupada en cinco factores. Lo que este cuestionario pretende es relacionar de manera más directa el ambiente laboral al que se ven expuestos los trabajadores diariamente con la interacción de los superiores.

En base a dicha herramienta es posible extraer las siguientes dimensiones de la comunicación: comunicación subordinado – supervisor, calidad de la información recibida, apertura y afectividad del superior, comunicación ascendente y recepción y fiabilidad de la información recibida desde el jefe. Dicho instrumento presenta una falencia y es que este esta diseñado para ser aplicado a los subordinados y no a los superiores.



También es posible destacar diversos cuestionarios propuestos por autores tales como, Falcione (1978), Roberts y O' Reilly (1975), Muchinsky (1977), Redding (1972), diseñados para ser aplicados a medianas y grandes empresas.

En cuanto al liderazgo, es posible encontrar estudios de Bonoma y Slevin, citados en Slevin y Pinto (1988), estos proponen un esquema que habla de diversos estilos de líderes a partir de la situación que esta misma vivencia al interior de la empresa desde el punto de vista de la comunicación. Este cuestionario, plantea una serie de alternativas actitudinales que pueden ser escogidas como representantes de la relación que existe entre este y sus subordinados.

Otro antecedente de la evaluación del clima organizacional a nivel internacional, puede ser la realizada en México, en el Instituto Tecnológico de Toluca, (el cual llevaba 25 años de funcionamiento y al que nunca antes se le había realizado un estudio de esta clase); lo que se decidió, fue la realizar una encuesta de opinión, la cual fue presentada a las autoridades de dicha institución en el año 1999; esta encuesta tenía en cuenta factores tales como: estructura, motivación, trabajo en equipo, líder, parte del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante y conflicto, el cual era una réplica del propuesto por Hernández en 1989 aplicado en una institución educativa en ciudad Querétaro.

### **3.2 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA**

En el año 1990 en las industrias aeronáuticas principalmente en Avianca se ve la necesidad de realizar una evaluación que permitiera identificar como era el desarrollo del clima organizacional al interior de esta. El gerente de esta compañía determina existe la necesidad de evaluar el 100% de personal de esta compañía, en todas las regionales, bases de operaciones y agencias que estos tienen.

Para la realización de esta evaluación es aplicado un instrumento de evaluación del clima organizacional que lleva por nombre PRISMA, esta prueba cumplía las expectativas de lo que se deseaba investigar en dicha organización; además esta prueba había sido construida al verse la necesidad de utilizar una herramienta de medición que se adaptara al medio empresarial colombiano.

Mediante la utilización de dicho instrumento la empresa Avianca logra identificar y aplicar los correctivos necesarios para el mejoramiento del clima organizacional en toda la extensión de esta empresa.

### **3.3 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALIANZA HUMANA AL SERVICIO**

Al interior de la cooperativa y en los dos años que lleva de funcionamiento aun no se han realizado estudios para la evaluación del clima organizacional.

## 4 MARCO HISTÓRICO

El concepto de clima organizacional es un tema del que se encuentra poca referencia bibliográfica en lo que se refiere a psicología organizacional y aunque es vivenciado por todas las organizaciones existentes son pocas las que le dan la importancia que este merece es de aquí que el clima organizacional se ha transformado en un enigma para las organizaciones. Si se mira la organización como un todo, es posible ver que esta se encuentra conformada por diversos componentes que se encuentran interrelacionados entre si y como consecuencia de esta interrelación es que se construye a lo que se le denomina clima organizacional.

El valor del concepto de clima organizacional sobreviene no solo porque sea una realidad que afecta a las organizaciones, sino, porque el clima hace referencia a los fenómenos psicosociales que se vivencias en el día a día en cualquier contexto que se observe, y de allí pasa a cobrar gran importancia para las organizaciones y su principal componente, las personas que trabajan dentro de estas.

No obstante y dado a que el concepto de clima organizacional es creado gracias a la interacción que se da entre los individuos pertenecientes a una organización y a las estructuras y procesos organizacionales y a las percepciones que realizan estos, este puede ser considerado como beneficioso o perjudicial, valorándose como beneficioso en el momento en que los empleados reciba motivación y posibilidades para su desarrollo dentro de la organización, o perjudicial cuando no se encuentre un equilibrio adecuado entre las necesidades de las personas, las estructuras y los procesos de las organizaciones.

De esta manera, se estará hablando de clima en el momento en que se haga referencia a todas aquellas características que hablen del realacionamiento de los

empleados y los factores ambientales que estén presentes dentro de las organizaciones, estableciéndose de este modo el concepto de clima organizacional como una vivencia real y subjetiva que depende de la percepciones individuales de quienes se encuentran en un contexto organizacional.

## 5 MARCO CONTEXTUAL

Alianza Humana al Servicio es una cooperativa de trabajo asociada fundada hace dos años, su principal actividad es la realización de procesos de selección y contratación de personal para terceras empresas. Actualmente esta organización realiza estos procesos para 71 empresas, incluyendo entre estas algunas pertenecientes al sector de las confecciones, mueblerías y alimentos.

Distribuidas en estas organizaciones, la cooperativa tiene alrededor de 1000 trabajadores asociados, además de tener actualmente algunos asociados inactivos.

Alianza Humana al Servicio se encuentra ubicada en la siguiente dirección, carrera 77b N° 48-46 sector Floresta Estadio y se encuentra rodeada de diversas vías de fácil acceso; las cuales permiten a las personas, trabajadores asociados, o empresas clientes, acceder a los servicios de la cooperativa de manera rápida.

Esta organización a logrado abarcar medio laboral no solo en Medellín y área metropolitana sino a nivel departamental y se encuentra realizando proyecciones para acoger a quienes necesiten este servicio a nivel nacional.

En la cede principal de la cooperativa es posible encontrar 25 trabajadores asociados activos, que se encargan de prestar los servicios a los demás trabajadores asociados y a las empresas clientes, entre estos es posible encontrar personas de diferentes áreas que trabajan de manera interdisciplinaria, para lograr un mejor y mas adecuado servicio.

## 6 MARCO LEGAL

A continuación se encontraran algunas de las normas, tales como decretos, leyes y declaraciones que dan soporte al buen desarrollo del clima al interior de las organizaciones.

**Tabla 1.** Decreto

<b>Norma</b>	<b>Objeto</b>	<b>Observación</b>
Decreto 1295 del 22 de junio de 1994	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.	El Sistema General de Riesgos Profesionales tiene los siguientes objetivos: establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la organización del trabajo que pueden afectar la salud individual o colectiva (...) psicosociales, de saneamiento y de seguridad.

**Tabla 2. Ley**

<b>Norma</b>	<b>Objeto</b>	<b>Observación</b>
Ley 1010 del 23 de enero de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.	Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: (...) la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y un buen ambiente en la empresa.

**Tabla 3. Declaración mundial**

<b>Norma</b>	<b>Objeto</b>	<b>Observación</b>
Declaración mundial sobre cooperativismo de trabajo asociado, aprobada por CICOPA el 17 de febrero de 2004	(...)Por todas las consideraciones anteriores, CICOPA acuerda unánimemente la siguiente declaración mundial sobre cooperativismo de trabajo asociado.	En su funcionamiento interno, las cooperativas de trabajo asociado deberán tener en cuenta las siguientes reglas (...) 3. Dotar los puestos de trabajo de aspectos físicos y técnicos para lograr un adecuado desempeño y buen clima organizacional.

## 7 MARCO CONCEPTUAL

Clima organizacional hace referencia a la percepción que tiene las personas sobre el ambiente tanto interno (principalmente) como externo que pueden evidenciarse al interior de las organizaciones y en la interrelación que hay entre aquellos individuos que pertenecen a esta, posiblemente determinado por variables situacionales o ambiental de motivación en los individuos.

La percepción del clima organizacional, se refiere a la manera como cada individuo perteneciente a una empresa determinada visualiza y acoge los sucesos que están aconteciendo a su alrededor de manera positiva o negativa.

El clima organizacional puede ser determinado como benéfico (positivo) o perjudicial (negativo), siendo el primero resultado de alta motivación en los empleados para la ejecución de las actividades y el segundo todo lo contrario a lo anterior mente dicho; estos puede ser producidos por el nivel de ajuste que haya entre los individuos y las situaciones por las que pasa la organización.

El ajuste del que se habló anteriormente, hace referencia a la habilidad que tienen las personas para adaptarse a situaciones que constantemente se encuentran en proceso de cambio permitiendo de esta manera que se logre una adecuada satisfacción de las necesidades y el mantenimiento de un equilibrio emocional, este varia de un individuo a otro y en el mismo de un momento a otro.

El ajuste puede ser aplicado a los diferentes factores o escalas que conforman el clima organizacional; estos factores pueden ser definidos como modelos que permiten estudiar el comportamiento de las personas pertenecientes a una organización. Algunos de los factores utilizados para realizar la presente



investigación son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares conflicto e identidad los cuales serán definidos a continuación:

- **Estructura:** percepción que poseen los miembros de una organización sobre la cantidad de leyes, trámites, procedimientos, obstáculos y normas a los que se ven enfrentados en el transcurrir del día a día.
- **Responsabilidad:** corresponde a la percepción que se tiene sobre la autonomía que se tiene para la toma de decisiones en situaciones laborales.
- **Recompensa:** esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la adecuada o no adecuada manera de compensa la labor desempeñada en la organización ya sea económica o no económica.
- **Desafío:** percepción que tienen los miembros sobre los determinados riesgos que puede correr durante el desarrollo de su labor (riesgos calculados con el fin de alcanzar los objetivos propuestos).
- **Relaciones:** percepción que poseen los miembros de la empresa acerca del tipo de ambiente que existe al interior de esta en correspondencia a las relaciones sociales que se vivencian en esta.

- **Cooperación:** este factor hace referencia a la percepción que tiene los miembros de la empresa sobre el espíritu de ayuda y colaboración que existe.
- **Estándares:** la percepción que se tiene de la manera como son evaluados los estándares de calidad y productividad al interior de la organización.
- **Conflicto:** percepción que tienen los miembros de la organización de que pueden ser también partícipes en la solución de los conflictos que se dan al interior de la organización y sus opiniones son tenidas en cuenta.
- **Identidad:** esta escala identifica la manera como las persona personen el que son o no miembros de una organización; es decir de que son tenidos en cuenta por la organización y hacen parte importante del grupo de trabajo.

Estos factores son los que generalmente son percibidos por los miembros de las organizaciones y son fuente de motivación y estabilidad emocional. A partir de estos pueden ser creadas diversas herramientas para la valoración del clima.

Al hablar de herramientas de mediada se esta haciendo referencia a instrumentos, ya sean cuestionarios, entrevistas, o el método de observación entre otros que sirve para identifica factores específicos de una situación determinada que se desea conocer mas a fondo.

La cultura organizacional es otro concepto importante al hablar de clima organizacional y al departir de este se estaría haciendo referencia a aquellos rasgos y distintivos presentes en una comunidad, es decir todos aquellos mitos, leyendas y procesos que diferencian un grupo de personas de otro por esto es que el clima organizacional es también un componente de la cultura organizacional.

## 8 MARCO TEÓRICO

Dentro de la bibliografía que se puede encontrar sobre el clima organizacional, es posible identificar múltiples definiciones citadas por diversos autores, como se podrá ver a continuación:

**Tabla 4.** Definiciones de clima organizacional.

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Forehand y Gilmer (1964)	“El clima en un conjunto de características que describe una organización, las cuales: a) distingue a una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones”
Litwin y Stringer (citados por Desslen 1993)	“El concepto del clima organizacional, desde una naturaleza estructural y subjetiva, considerando variables como el liderazgo, estilo de dirección, etc., y variables de resultado como la satisfacción, la productividad, el rendimiento, entre otros.”
Idalberto Chavenato (1990)	“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”
Tagiuri (1968)	“El clima es una cualidad relativamente duradera en el ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente”

Orlando Urdaneta B. (2005	“El clima organizacional es la actitud y la percepción que los individuos tienen de los factores internos y externos y de las interrelaciones que se ejercen en diferentes sentidos y en las políticas de gestión del talento humano, las cuales conforman el ambiente laboral en una organización determinada”
------------------------------	---

A partir de estas definiciones podemos definir el clima como un conjunto de condiciones que se dan al interior de las organizaciones y cuyos factores afectan a los miembros de la organización y sus conductas de manera positiva o negativa; convirtiéndose de esta manera en algo único para cada empresa y relativamente duradero con el transcurrir del tiempo.

De igual manera y a partir de estas definiciones, las personas desarrollan dentro de las organizaciones diagnósticos y valoraciones que les permiten conocer el clima organizacional que se está llevando a cabo dentro de las instalaciones de las empresas.

## **8.1 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La importancia de clima organizacional no radica en el hecho de que el comportamiento de las personas que conforman una institución varía según los factores internos y externos que se dan dentro de esta, sino de la percepción que posean sus trabajadores de los factores del clima que se encuentran enmarcando el contexto en el cual esta organización se desenvuelve.

Estas percepciones a su vez se encuentran sujetas a la interacción que tiene cada empleado con la organización y a las actividades y experiencia que este vivencie dentro de ella. De esta manera es que podemos identificar que algunas características están sujetas a las percepciones personales de cada individuo y otras a las de la organización.

Existen diversas características en el clima organizacional y su importancia varia según las necesidades de la organización; entre estas podemos encontrar:

- Las características respecto al ambiente que se maneja en la organización puede ser externa o interna.
- Estas características pueden ser vivenciadas de manera directa o indirecta por el personal que se encuentra establecido en dicho medio ambiente y este último se encuentra determinando el clima organizacional ya que la percepción que es tenida por cada persona es distinta.
- Las características que se dan dentro de una organización son relativamente permanentes en el tiempo, son diferentes de una organización a otra e incluso de un departamento a otro.
- Dentro del clima organizacional pueden darse cambios temporales que posiblemente puedan afectar la actitud del personal, estos cambios pueden estar influenciados por diversas razones, tales como: procesos de reducción de personal, incrementos salariales o motivacionales, cierres de mes o de año, entre otros.
- El clima organizacional a su vez es un factor determinante de la cultura organizacional, ya que esta también se encuentra determinada por las conductas de los miembros de la organización.

**8.1.1 El ajuste en el clima organizacional:** las personas constantemente se enfrentan a situaciones cambiantes para suplir y mantener sus necesidades, para lograr adaptarse de manera adecuada deben lograr alcanzar a lo que se le denomina un ajuste.

Este ajuste no solo se da a nivel de satisfacción de necesidades de seguridad o fisiológicas sino también a satisfacer la necesidad que tienen las personas de pertenecer a grupos sociales y a al logro de la autorrealización. Pero si este ajuste no es alcanzado de manera adecuada daría paso a la aparición de frustraciones.

La satisfacción de estas necesidades no solo depende de un individuo sino que también depende de otras personas, principalmente se encuentra determinada por aquellas personas que se encuentran en cargos de mando estas personas son quienes muestran gran interés en conocer si los subordinados están o no logrando un adecuado ajuste a la organización y a su ambiente.

El ajuste también tiene determinantes, ya que varía de persona a persona e incluso para el mismo individuo de un momento a otro “un buen ajuste demuestra “buena salud mental”<sup>1</sup>... Estas características básicas son: 1) las personas se sienten bien consigo mismas, 2) se siente bien en relación a las otras personas; y 3) son capaces de enfrentar por si mismas las demandas de la vida.<sup>2</sup>

**8.1.2 La motivación en el clima organizacional** ya que el clima organizacional hace también referencia al medio ambiente interno que existe dentro de la organización y que este se encuentra ligado al nivel de motivación que existe entre su personal, es que Atkinson desarrolla un modelo para estudiar

---

<sup>1</sup> CHAVENATO, Idalberto. Administración Del Recurso Humano. Quinta edición. 1990. p. 74

<sup>2</sup> Mental Health, National Association for Mental Health, Nueva York, 10, Columbia Circle, citado por, Chavenato, Idalberto. Administración Del Recurso Humano. Quinta edición. 1990

el comportamiento en cuanto a la motivación que trae consigo los diversos ambientes motivacionales. Las premisas que ayudaron a la construcción de este modelo son las siguientes<sup>3</sup>:

- 1) Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente fluyen en el comportamiento cuando son provocados.
- 2) La provocación o no de estos motivos depende de la situación o ambiente percibido por el individuo.
- 3) Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
- 4) Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.
- 5) Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en este patrón resultará en un cambio de comportamiento.

Este modelo habla de dos determinantes ambientales, la expectativa, que hace referencia a la posibilidad subjetiva de la satisfacción de necesidades y de la

---

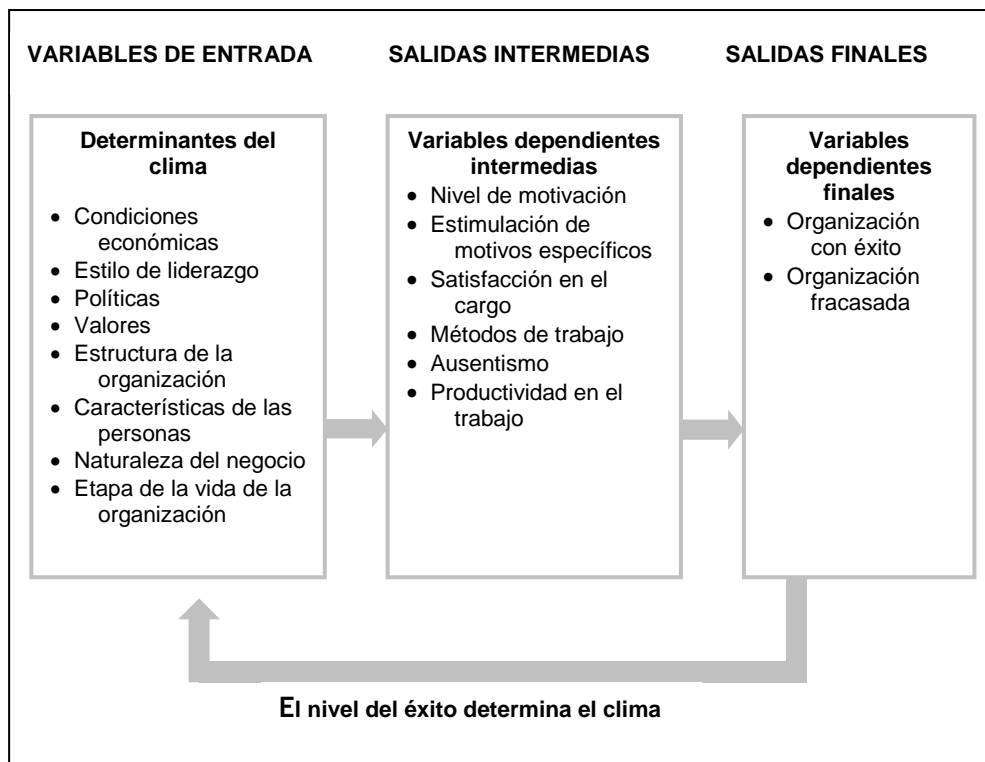
<sup>3</sup> ADKINSON. An Introduction to Motivation Princeton, Van Nostrand, 1964, Pág. 240-314. 1, 2, 3, 4, 5, citado por Chavenato, Idalberto. Administración Del Recurso Humano. Quinta edición. 1990. p. 74.

cantidad de satisfacción o frustración del individuo unido al resultado de la secuencia del comportamiento que es el valor del incentivo.

La fig. 1 nos señala de manera clara los factores determinantes y las variables dependientes que componen el clima organizacional. Esta figura muestra de manera más amplia y específica la influencia que tiene el ambiente sobre la motivación. Es decir los determinantes y variables da lugar a un determinado tipo de clima, en función a las percepciones de los individuos, este clima induce a los individuos a un determinado comportamiento, este comportamiento va a causar una influencia en la organización y por consiguiente en el clima de esta, actuando de esta manera en forma de circuito.

Estos factores a su vez pueden estar ligados a las prácticas de dirección, estilo de liderazgo, la comunicación, remuneración, entre otros factores.

**Figura 1.** Un esquema debe ver el clima organizacional





Fuente: Idalberto Chavenato Administración Del Recurso Humano. Quinta edición. 1990. p. 75

## 8.2 ESCALAS O DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Durante diversas épocas diferentes autores han mostrado interés en el clima organizacional, principalmente en la identificación de los factores que son utilizados para la medición de este; a continuación se mostrarán diversas escalas que han sido utilizadas para la evaluación del mismo.

En primer lugar encontraremos planteado 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”<sup>4</sup>; luego de esto se establecerán las variables que serán usadas para realizar la medición del clima. Guillen nos cuenta que, por medio de estudios realizados a nivel descriptivo y con escalas globales en el medio empresarial, se han logrado identificar “una serie de meritos que los individuos persiguen”<sup>5</sup> son los siguientes:

- **Salud:** esta hace referencia a aspectos médicos, condiciones higiénicas y ambientales.
- **Equidad:** este aspecto esta relacionado con el sentimiento de justicia e igualdad, ante situaciones de discriminación de cualquier tipo.
- **Seguridad:** se refiere a los posibles accidentes que pueden ocasionarse en el sitio de trabajo.

---

<sup>4</sup> GUILLEN GESTOSO. Carlos y Guil Bozal. Rocío. Psicología Del Trabajo Para Relaciones Laborales. Editorial Mc Graw Hill. 2000. p. 167.

<sup>5</sup> Ibid., 167

- **Nivel de expresiones:** hace referencia a la libertad de expresión y a las diversas fuentes de comunicación que hay en la organización.
- **Nivel de ingresos:** apunta a los niveles de compensación o pago.
- **Prestigio:** se refiere a la imagen de la organización frente al medio.
- **Nivel de formación:** programas de formación que ofrece la empresa.
- **Calidad de actividades:** hace referencia a los elementos que califican la actividad laboral en su desarrollo y en su calidad.

Por otra parte, autores como Litwin y Stringer quienes han dedicado gran tiempo al estudio del clima organizacional y han desarrollado diversas escalas de clima que han modificado y mejorado con el pasar del tiempo, proponen las siguientes dimensiones para la evaluación del clima dentro de las organizaciones:

- **Estructura:** percepción que tienen los miembros de la organización, respecto a las normas, reglas y otros procedimientos que se ven relacionados con el desempeño de su labor.
- **Responsabilidad:** apreciación que se tiene a cerca de la autonomía que se posee para actuar y tomar decisiones dentro de la organización
- **Recompensa:** valoración que se tiene sobre los métodos de compensación ofrecidos por la empresa no solo a nivel económico sino también a nivel de reconocimientos; este también puede verse afectado por los castigos que maneja la organización.

- **Desafío:** se refiere a los riesgos que pueden ser corridos por los miembros de la organización para el logro de las metas.
- **Relaciones:** hace referencia a la percepción que se tiene sobre el ambiente de trabajo que se da; sobre las relaciones sociales entre jefes y subordinados, tanto dentro como fuera de la organización.
- **Cooperación:** habla sobre el espíritu de ayuda que existe entre los diversos miembros de la organización.
- **Estándares:** percepción de los miembros de la organización sobre los estándares de productividad establecidos.
- **Conflicto:** sentido de colaboración en cuanto a opiniones; sacar a la luz los posibles conflictos que puedan presentarse de manera formal.
- **Identidad:** sentimiento de pertenecer a una organización y ser un miembro importante para esta.

Otro autor que nos propone una serie de dimensiones para la evaluación del clima es Campbell<sup>6</sup>; estos factores están basados en la obtención de unos factores comunes que se deduce de unos estudios realizados; estas dimensiones son las siguientes:

- **Autonomía individual:** basado en los factores de Litwin y Stringer, son señalados los factores que se relacionan con la responsabilidad individual.

---

<sup>6</sup> Ibid., 171.

- **Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada:** retoma a Tagiuri hablando sobre lo que se relaciona con la supervisión, los objetivos y la dirección.
- **Orientación hacia la recompensa:** habla de la orientación hacia la promoción, el logro, la satisfacción y la consecución de beneficios.
- **Consideración, afecto y apoyo:** apoyo de directivos y de los subordinados.

También podemos encontrar unas dimensiones del clima que exponen perspectivas mas específicas como son las dimensiones de la creatividad, la seguridad, de la comunicación y del compromiso dual (empresa-sindicato) y son explicadas de la siguiente manera:

- **Dimensiones del clima de seguridad:** según Zohan (1980) el clima contiene ocho factores; estatus percibido por el comité de seguridad, por el oficial de seguridad, efectos percibidos de la conducta seguridad sobre la premonición y sobre el estatus social niveles de riesgo percibidos en el lugar de trabajo, importancia percibida sobre los programas de entrenamiento de seguridad, actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad.
- **Dimensiones del clima de creatividad:** Taylor y Ellison (1975) plantean que el “Student Activities Questionnaire” es mejor instrumento para medir al clima de apoyo a las actividades creativas; este fue construido para ser aplicado a estudiantes de quinto y sexto y se encuentra compuesto por ocho factores, que son: autoconcepto, desarrollo de la carrera y de la independencia, disfrute de la escuela, control democrático y participación en clase, instrucción individualizada y experiencias múltiples de talento.

- **Dimensiones del clima de comunicación:** consta de cuatro factores establecidos por Daly, Falcione y Damhorst (1979) y son: oportunidad de las respuestas, cantidad de comunicación emitida y percibida por el individuo, nivel de discrepancia entre la información percibida y la recibida como necesaria para los diversos niveles de personal y la discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria y su implementación por las fuentes emisoras.
- **Dimensiones del clima de compromiso dual (empresa-sindicato):** variables extraídas del interés centrado en aspectos del clima en relación con las prácticas de relaciones industriales que son: apatía, hostilidad, visión mutua sindicato-dirección, participación conjunta, confianza/imparcialidad y cooperación sindicato-dirección.

### 8.3 CLIMA POSITIVO Y CLIMA NEGATIVO

Los diferentes tipos de clima son dados por la manera como los miembros de las organizaciones perciben el ambiente que hay dentro de esta; cuando los clima organizacionales son mas estáticos generan menor incertidumbre al interior de la empresa, tanto en los subordinados como en las directivas, estas últimas tendrán mayor interés en que le clima dentro de la organización sea menos dinámico, para de esta manera tener bajo control los posibles factores que puedan amenazar la eficacia de la organización.

Además de las escalas y dimensiones del clima organizacional, este se encuentra determinado por otra clase de factores, tales como: los tipos de liderazgo que son llevados a cabo al interior de la empresa (tipo de supervisión: autoritaria o participativa, entre otras), las prácticas de dirección que se dan en esta

(relaciones, tipos de comunicación, recompensa, entre otras) ; también se puede ver afectado por la manera como se encuentra estructurada la empresa, las políticas de gestión del talento humano, la tecnología, la capacitación, el bienestar y por las consecuencias del comportamiento en el trabajo (apoyo, interacciones, incentivos).

**Tabla 5.** Consecuencias positivas y negativas del clima organizacional.

<b>Consecuencias positivas</b>	<b>Consecuencias negativas</b>
Logro	Alta rotación
Poder	Inadaptación
Afiliación	Ausentismo
Productividad	Poca innovación
Satisfacción	Baja productividad
Baja rotación	No afiliación
Adaptación	Insatisfacción
Alta motivación	Baja motivación
Innovación	

#### **8.4 VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En el proceso evolutivo de las organizaciones es importante el estudio del clima organizacional, ya que es el talento humano el que se encuentra desarrollando sus actividades dentro de la organización y es este quien posibilita el logro de las metas y objetivos propuestos por la empresa.

La importancia de realizar este estudio dentro de las organizaciones radica en el hecho de querer saber como esta percibiendo ese talento humano el ambiente que se vivencia dentro de la organización y de esta manera posibilitar a la organización, determinar procesos de resolución de problemas ante situaciones

específicas, la realización de planes para afrontar cambios y dificultades, una toma de conciencia de la organización con relación a las personas que trabajan dentro de esta, entre otras actividades.

Por otra parte, aunque los más comunes de los instrumentos utilizados para la valoración del clima organizacional son los cuestionarios estructurados, es posible utilizar para la medición del clima al interior de las empresas, diversas herramientas, entre las cuales podemos encontrar, la utilización de observadores externos, utilización de personas significativas para elaboración de informes de la organización, mediante realización de entrevistas y la utilización de grupos de trabajo para la valoración del clima.

La evaluación del clima puede ser mucho más precisa y significativa si se emplean diversos instrumentos.

## **8.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional con el pasar del tiempo ha sido considerada como una mezcla de rasgos y distintivos que caracterizan las diversas sociedades o grupos, es un conjunto de significados compartidos por un grupo de personas específico, (...) “influido por el contexto: geografía, clima historia, leyendas, símbolos, mitos, ritos, tradiciones y procesos productivos, lo cual le da una identidad específica, propia”<sup>7</sup> a los diversos grupos.

Ya que las organizaciones se mueven por medio del talento humano que se encuentra desarrollando actividades al interior de esta, es importante tener en

---

<sup>7</sup> URDANETA BALLÉN, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano. Bogotá: 3R Editores, 2005. 2 ed. p. 96

cuenta su desarrollo, individualización y percepción de lo que sucede al interior de la empresa.

Esta cultura también puede verse influenciada por las demás organizaciones y las características que esta ofreciendo el contexto en el cual se encuentra ubicada esta.

## **8.6 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cultura organizacional hace referencia al conjunto de valores, principios y metas que hay al interior de cada empresa, estos son establecido y compartidos por los diversos miembros de la entidad; esta cultura responde a su vez al tipo de direccionamiento, liderazgo y estructura que se le esta dando a la empresa.



## **9 PROCESO METODOLÓGICO**

### **9.1 ENFOQUE**

Este es denominado cualitativo ya que en este se describen actitudes, acontecimientos, conductas y comportamientos y al ser efectuado de esta manera no sería posible realizar mediciones, formulándose de una manera tan subjetiva, que se presentaría dificultades para tener en cuenta las leyes universales y sociales entre otras.

### **9.2 TIPO**

Es de tipo descriptivo ya que la investigación se realizara por medio del estudio de acontecimientos que transcurren en condiciones naturales.

### **9.3 DISEÑO**

Su diseño es no experimental, ya que para la realización de este no son manipuladas las variables de ninguna manera sino que estas son producto de la realidad que se vive al interior de la empresa; es decir, el investigador no interviene sino que solamente realiza una observación de estas.

### **9.4 POBLACIÓN BENEFICIADA**

La población que logra beneficiarse por medio de la elaboración del presente proyecto, son los trabajadores asociados ubicados en la sede de Alianza Humana al Servicio Cooperativa de trabajo asociada.

## 9.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

**Fuentes primarias:** la encuesta aplicada a los trabajadores asociados de la sede principal de Alianza Humana al servicio.

**Fuentes secundarias:** la bibliografía y las páginas web utilizadas para dar soporte a la información compilada en el presente trabajo.

## 9.6 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A partir de los factores de clima organizacional proporcionados por los autores Litwin y Stringer, se realizó la formulación de un cuestionario que consta de 27 preguntas; para una mejor y más fácil aplicación y tabulación de la encuesta, esta se encuentra distribuida en 9 bloques, cada uno de estos contiene tres enunciados que corresponden a evaluar un factor específico del clima organizacional.

Para el desarrollo de esta encuesta se han utilizado dos tipos de respuesta la primera ha sido formulada en escala tipo Likert de calificación 1 (uno) a 5 (cinco) expuesta de la siguiente manera:

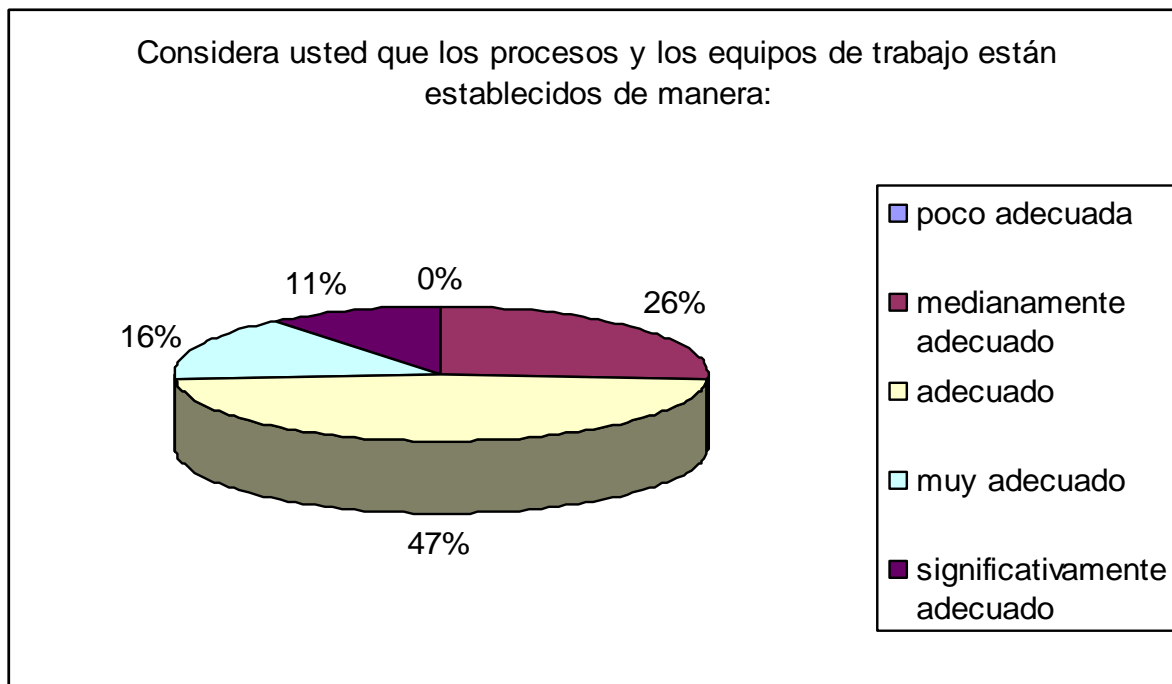
- 1 Si su respuesta es **poco adecuada**
- 2 Si su respuesta es **medianamente adecuada**
- 3 Si su respuesta es **adecuada**
- 4 Si su respuesta es **muy adecuada**
- 5 Si su respuesta es **significativamente adecuada**

Posterior al bloque de preguntas se podrá encontrar un espacio donde las personas podrán extender su percepción; esta se encuentra enunciada de la siguiente manera: **Observación o ampliación de la respuesta** precedida de un espacio en la cual se podrá escribir lo que se desee. (Ver anexo 1).

## 10 ANÁLISIS DE RESULTADOS

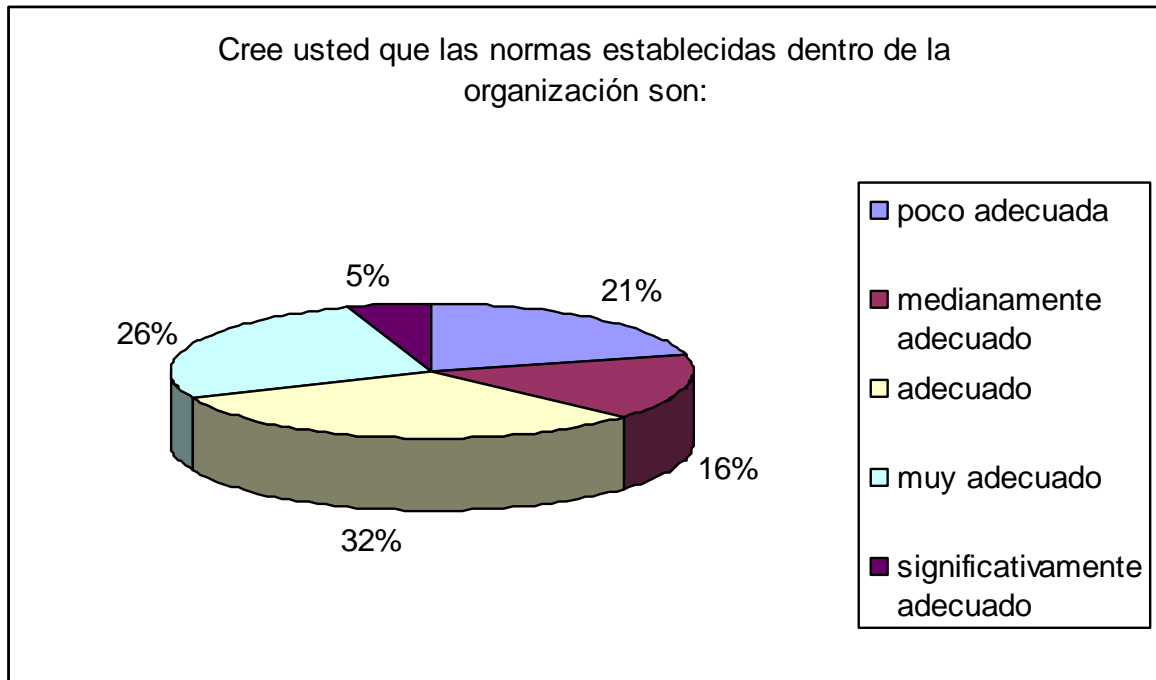
### 10.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

**Figura 2.** Análisis pregunta número 1 encuesta clima organizacional



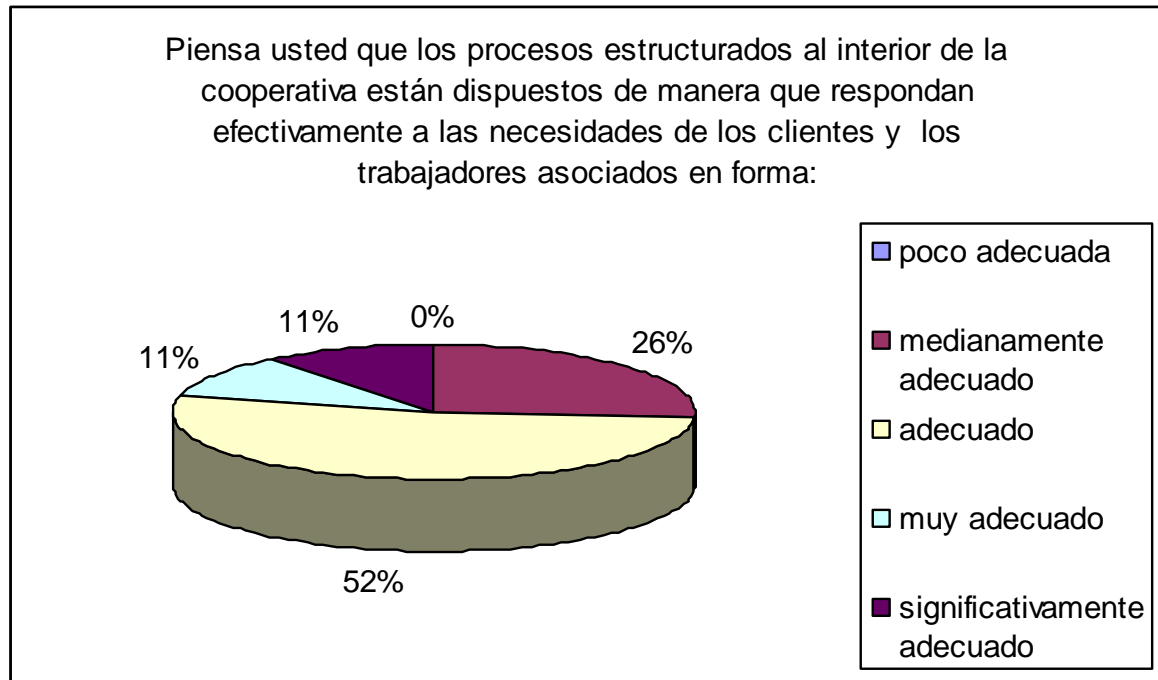
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que los procesos y los equipos de trabajo están establecidos de la siguiente manera: el 47% de manera adecuada, el 26% medianamente adecuada, el 16% muy adecuada y el 11% significativamente adecuada.

**Figura 3.** Análisis pregunta número 2 encuesta clima organizacional



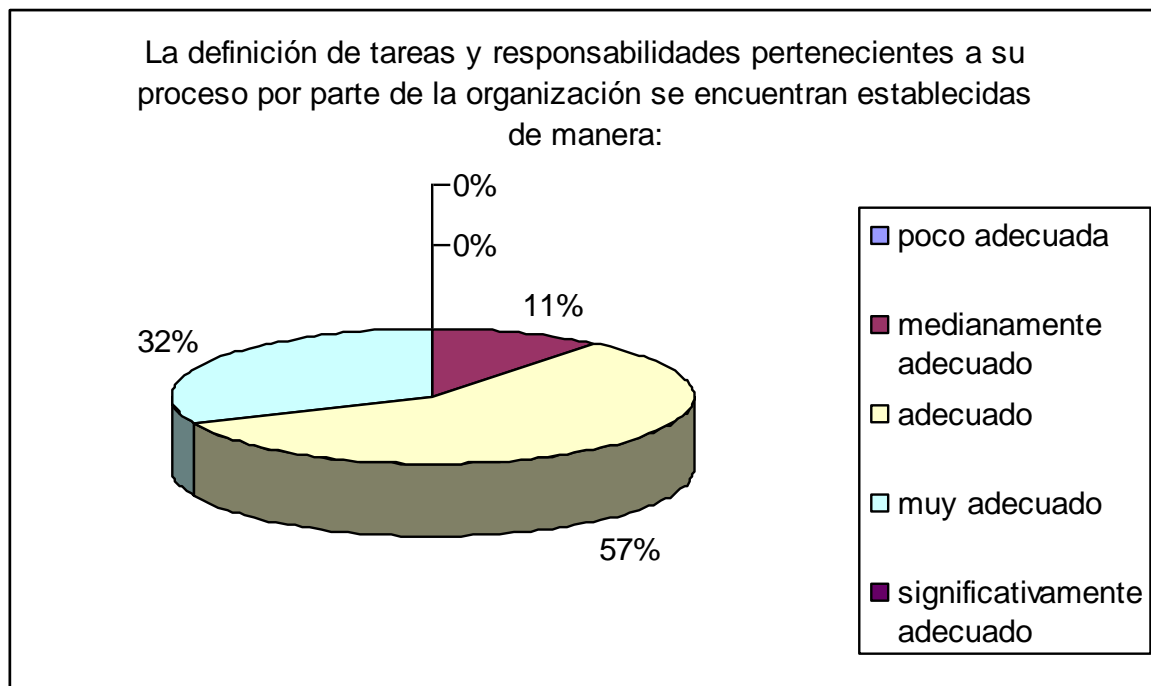
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que las normas dentro de la organizaciones son: el 32% adecuadas, el 26% muy adecuadas, el 21% poco adecuadas, el 16% medianamente adecuadas, y el 5% significativamente adecuadas.

**Figura 4.** Análisis pregunta número 3 encuesta clima organizacional



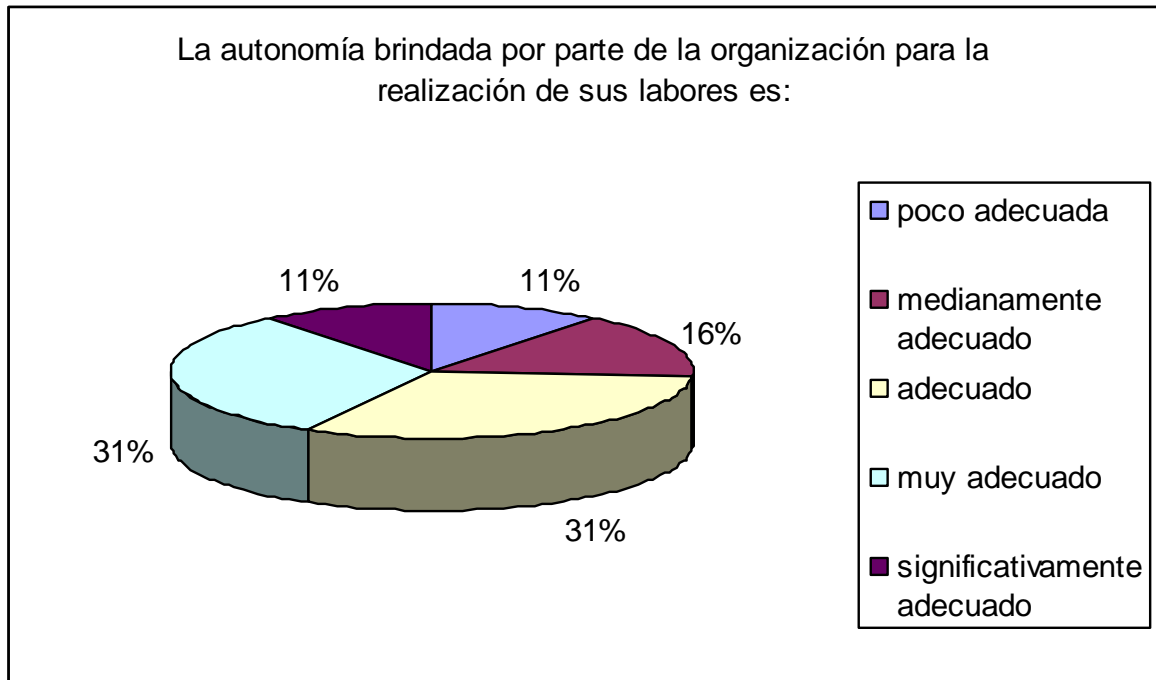
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que los procesos estructurados al interior de esta, están dispuestos de manera que respondan efectivamente a las necesidades de los clientes y los trabajadores asociados en forma: el 52% adecuada, 26% medianamente adecuada, 11% muy adecuada, y el 11% significativamente adecuada.

**Figura 5.** Análisis pregunta número 4 encuesta clima organizacional



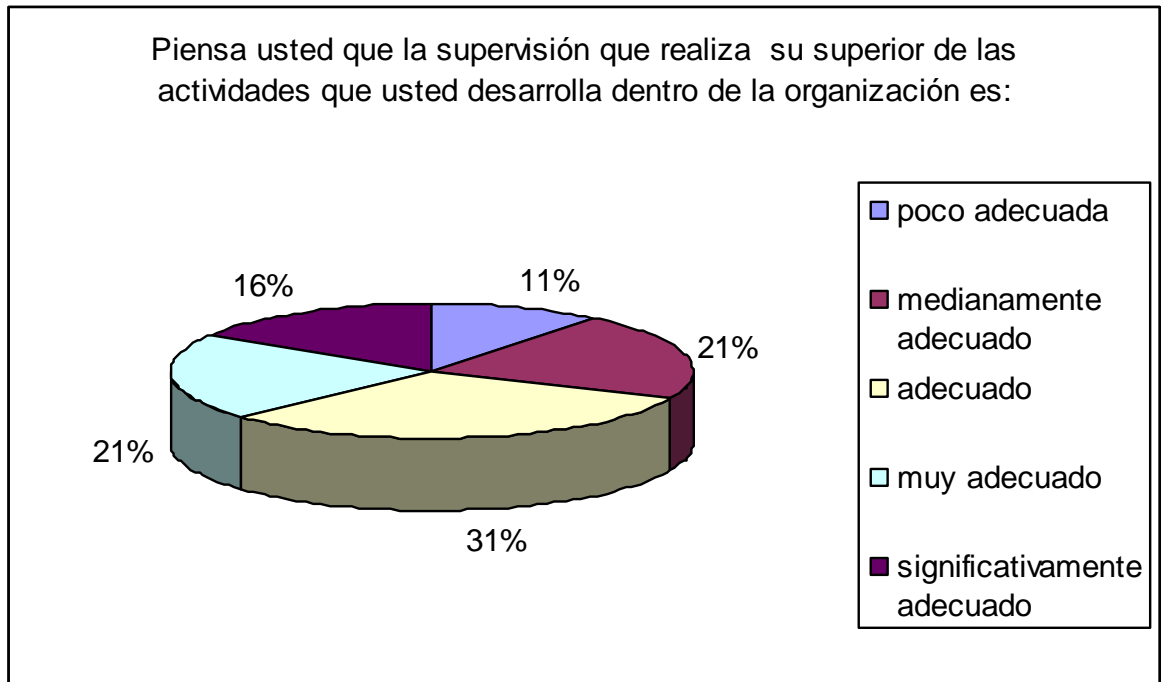
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que las tareas y las responsabilidades pertenecientes a su proceso se encuentran establecidas de manera: 57% adecuada, el 32% muy adecuada y el 11% medianamente adecuada.

**Figura 6.** Análisis pregunta número 5 encuesta clima organizacional



Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que la autonomía brindada por parte de la organización para la realización de sus labores es: el 31% muy adecuada, 31% adecuada, 16% medianamente adecuada, 11% significativamente adecuada y el 11% poco adecuada.

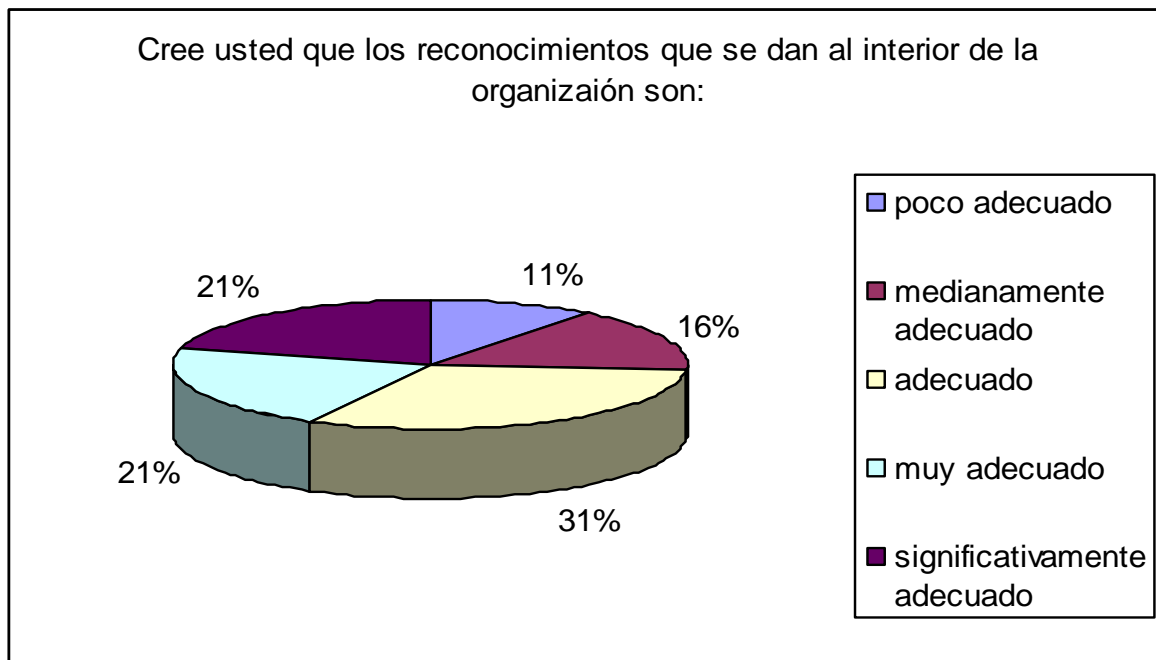
**Figura 7.** Análisis pregunta número 6 encuesta clima organizacional



Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que la supervisión que realiza su coordinador sobre las actividades realizadas al interior de la organización es: 31% adecuada, 21% muy adecuada, 21% medianamente adecuada, 16% significativamente adecuada y el 11% poco adecuada.

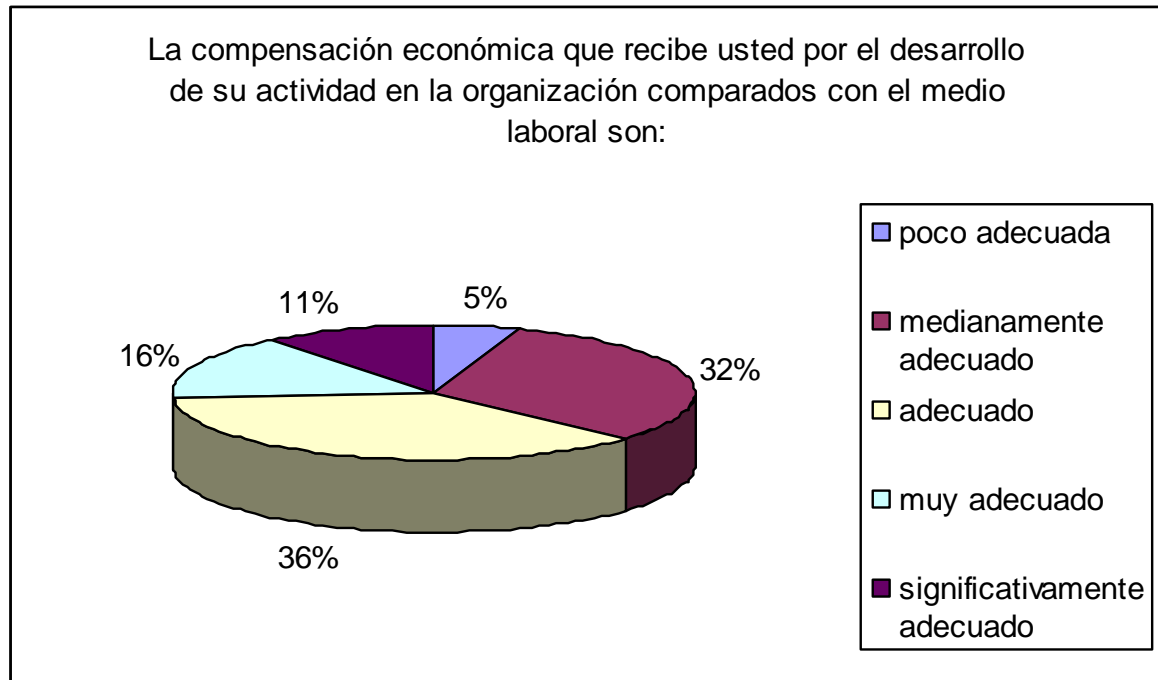


**Figura 8.** Análisis pregunta número 7 encuesta clima organizacional



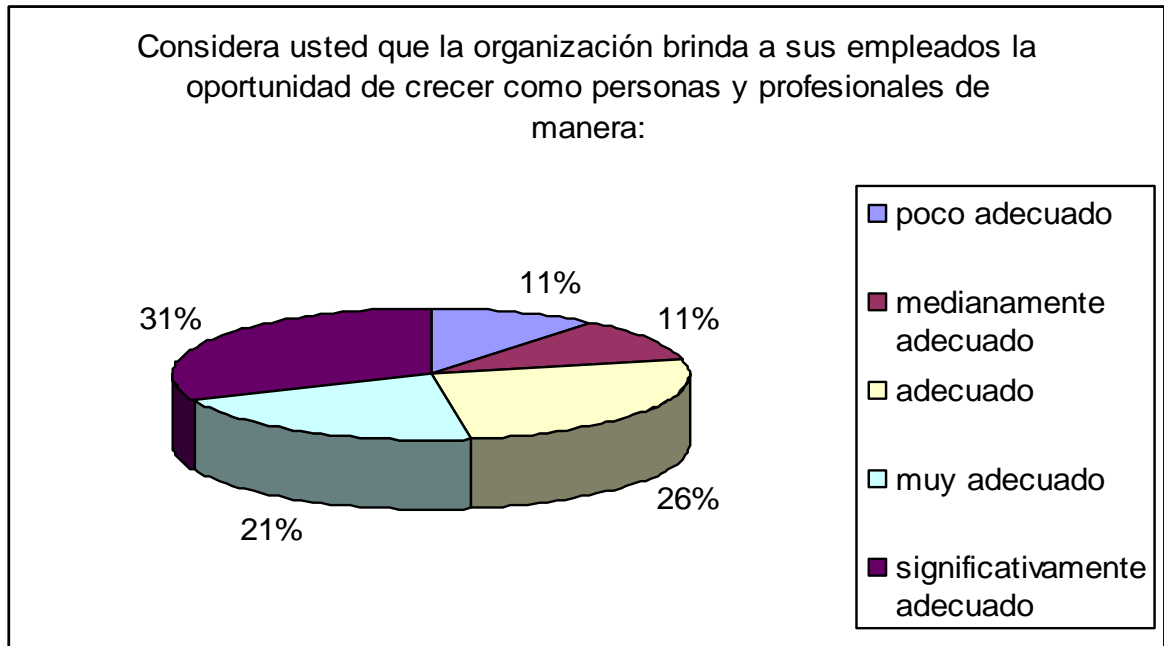
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que los reconocimientos que se dan al interior de esta son: 31% adecuados, 21% muy adecuados, 21% significativamente adecuados, 16% medianamente adecuados y el 11% poco adecuados.

**Figura 9.** Análisis pregunta número 8 encuesta clima organizacional



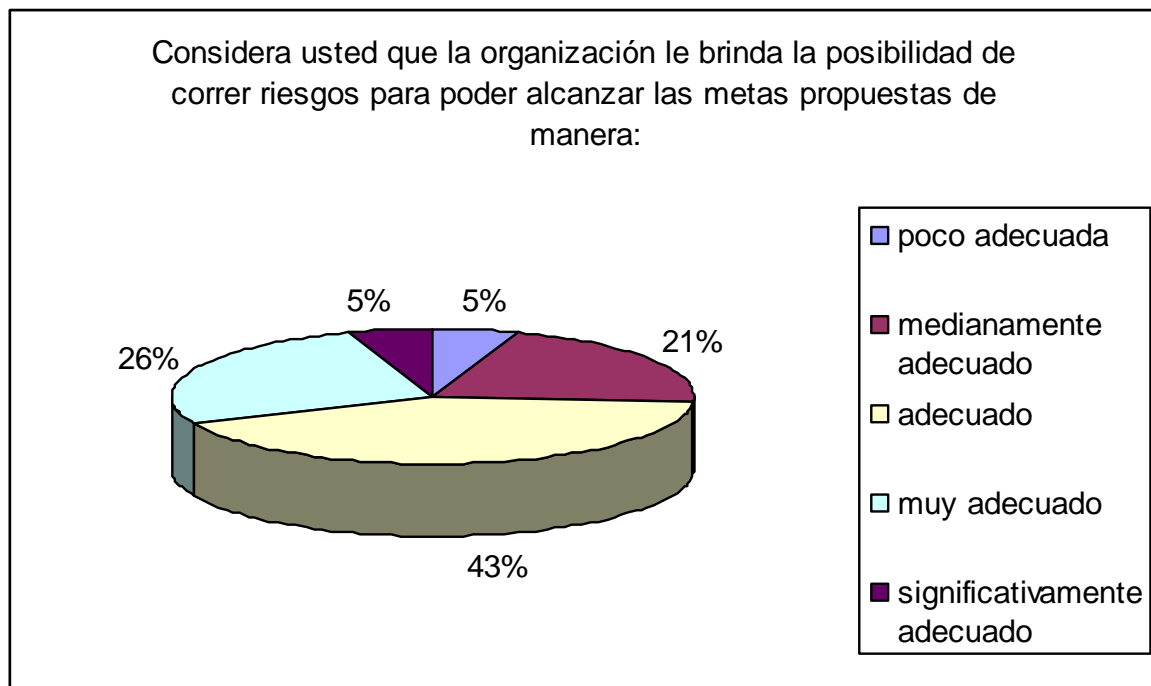
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que la compensación económica que recibe usted por el desarrollo de su actividad en la organización comparados con el medio laboral son: 36% adecuado, 32% medianamente adecuado, 16% muy adecuado, 11% significativamente adecuado y el 5% poco adecuado.

**Figura 10.** Análisis pregunta número 9 encuesta clima organizacional



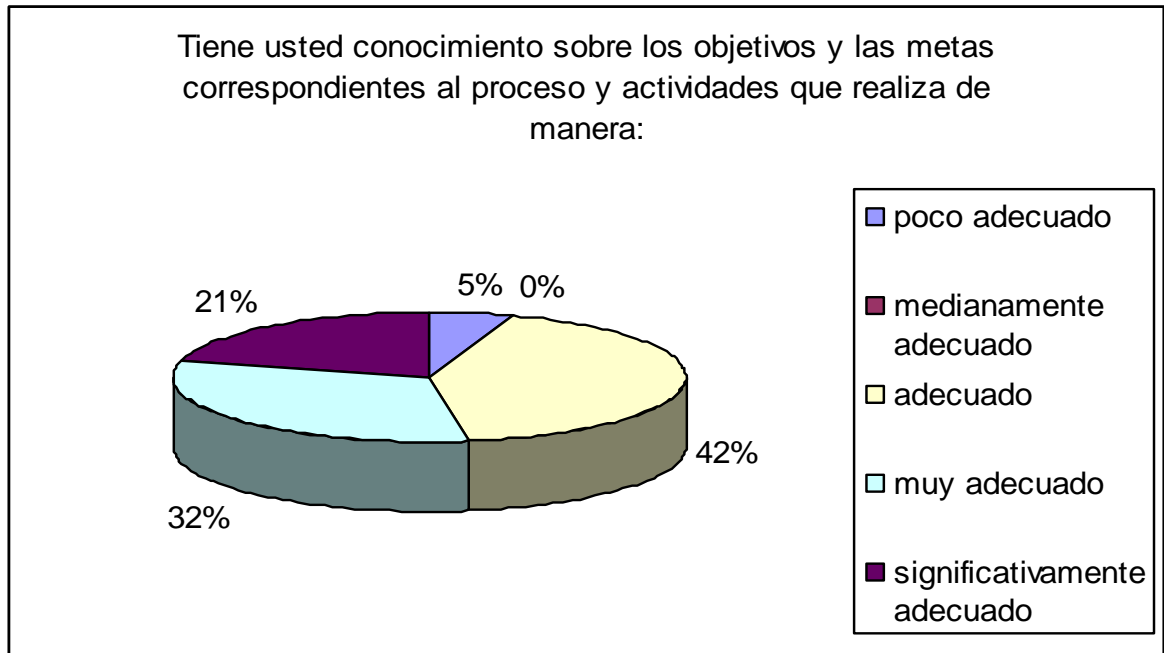
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que la organización les brinda la oportunidad de crecer a nivel personal y profesional de la siguiente manera: el 31% significativamente adecuada, el 26% adecuada, el 21% muy adecuada, el 11% medianamente adecuada y el 11% poco adecuada.

**Figura 11.** Análisis pregunta número 10 encuesta clima organizacional



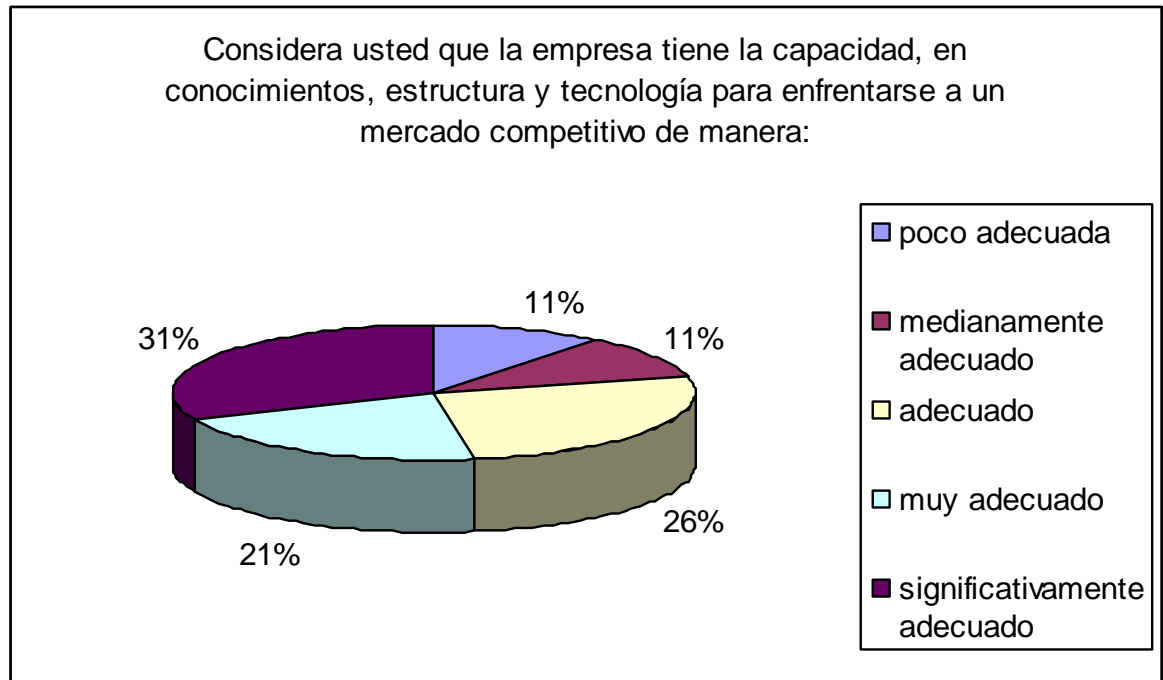
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que la organización le brinda la posibilidad de correr riesgos para poder alcanzar las metas propuestas de manera: el 43% adecuada, el 26% muy adecuada, el 21% medianamente adecuada, el 5% significativamente adecuada, 5 % poco adecuada.

**Figura 12.** Análisis pregunta número 11 encuesta clima organizacional



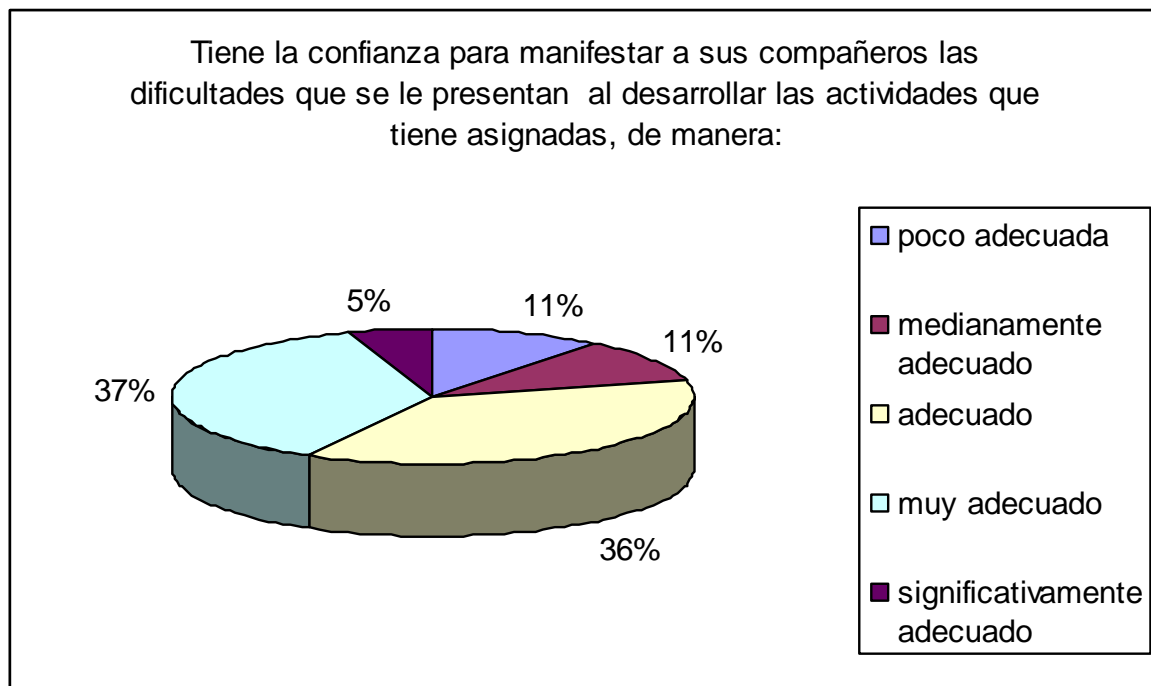
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que los conocimientos que tiene sobre los objetivos de la cooperativa y las metas correspondientes a procesos y actividades de manera: el 42% adecuados, el 32% muy adecuados, el 21% significativamente adecuados y el 5 % poco adecuados.

**Figura 13.** Análisis pregunta número 12 encuesta clima organizacional



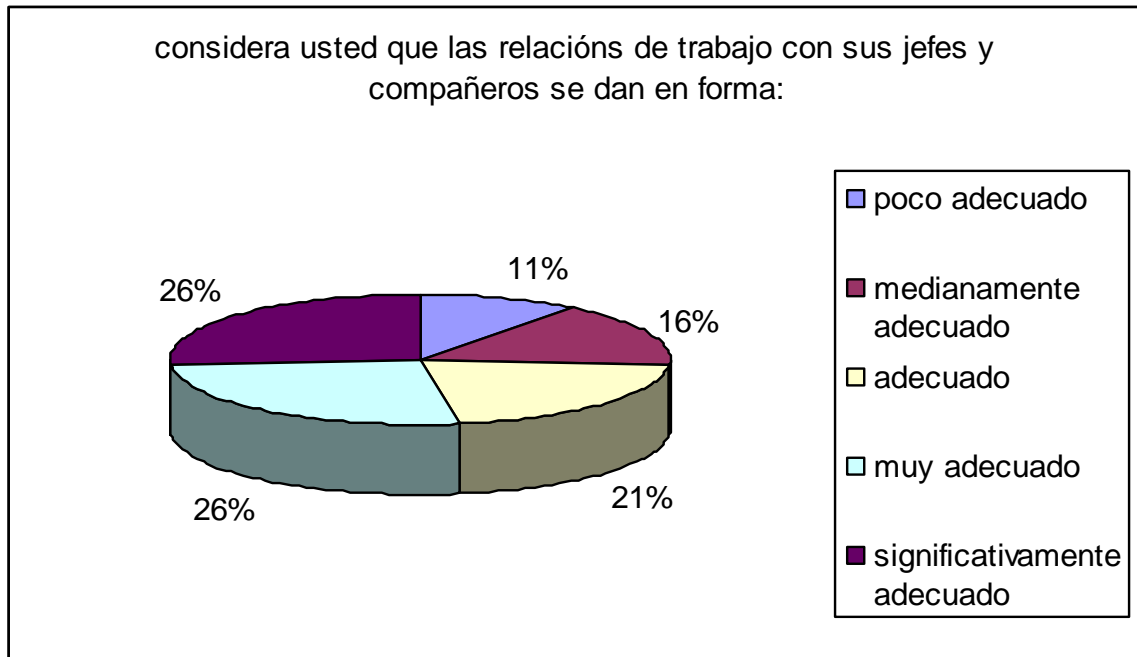
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que la empresa tiene la capacidad, en conocimientos, estructura y tecnología para enfrentarse a un mercado competitivo de manera: el 31% significativamente adecuada, 26% adecuada, 21% muy adecuada, 11% medianamente adecuada y el 11% poco adecuada.

**Figura 14.** Análisis pregunta número 13 encuesta clima organizacional



Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que la confianza que tienen para manifestar a sus compañeros las dificultades que se le presentan al desarrollar las actividades que tiene asignadas de manera: 37% muy adecuada, 36% adecuada, 11% medianamente adecuada, 11% poco adecuada y el 11% significativamente adecuada.

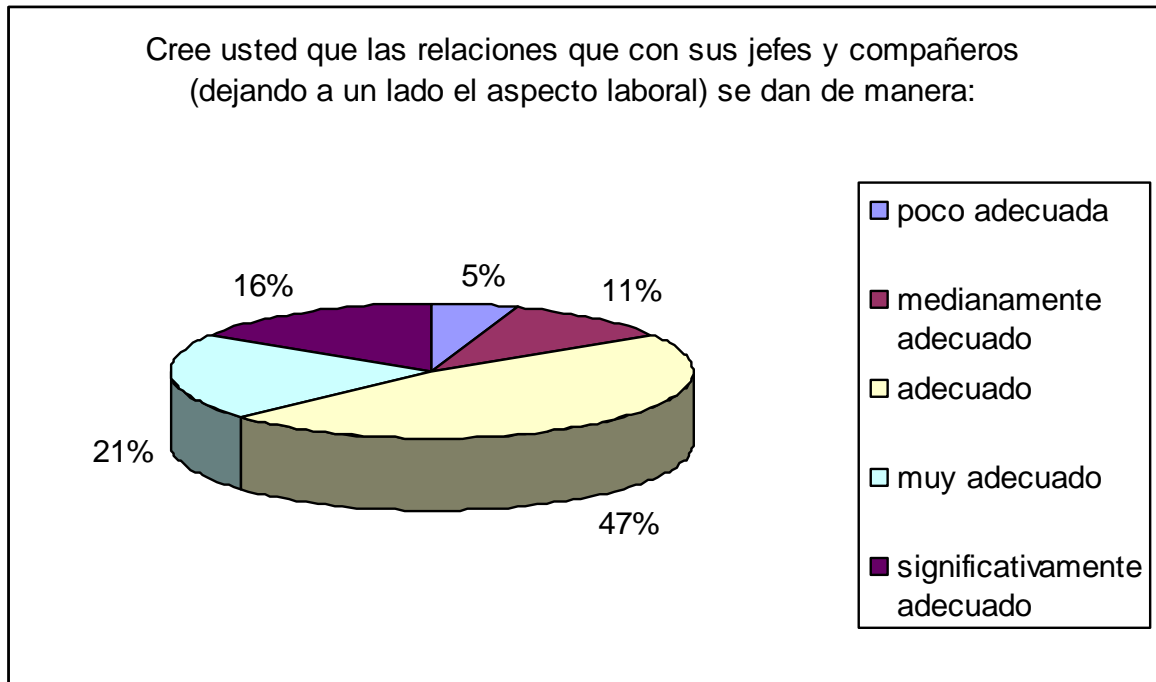
**Figura 15.** Análisis pregunta número 14 encuesta clima organizacional



Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que las relaciones de trabajo con sus jefes y compañeros se dan de forma: 26% significativamente adecuadas, 26% muy adecuadas, 21% adecuadas, 16% medianamente adecuadas y el 11% poco adecuadas.

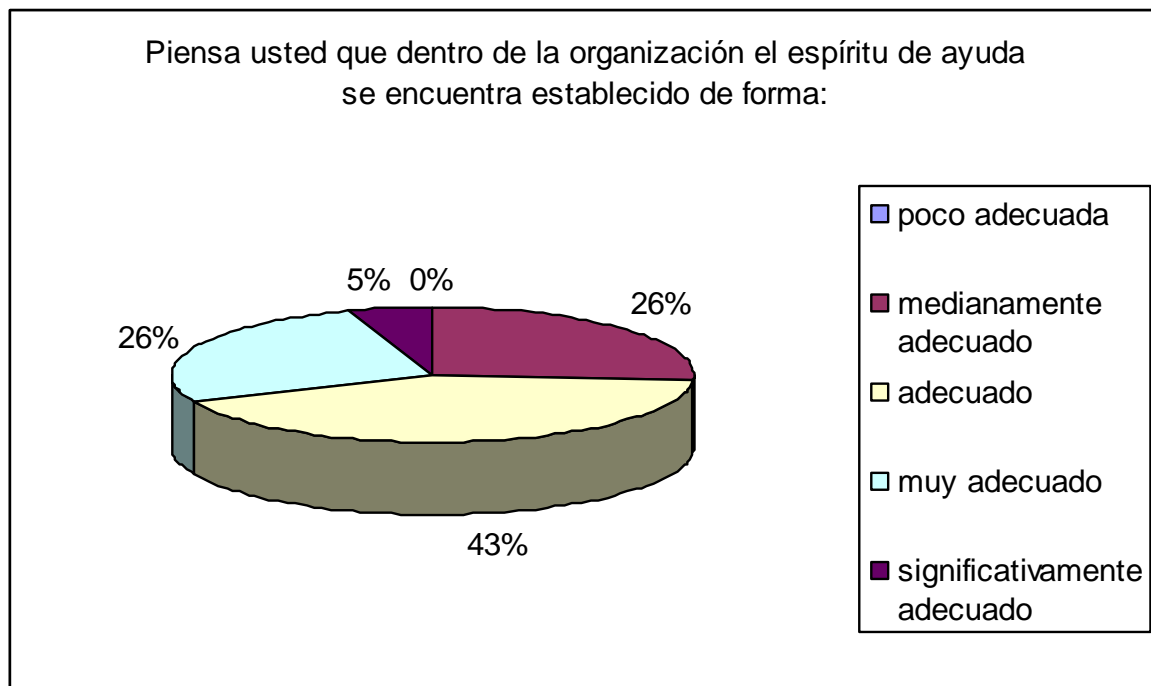


**Figura 16.** Análisis pregunta número 15 encuesta clima organizacional



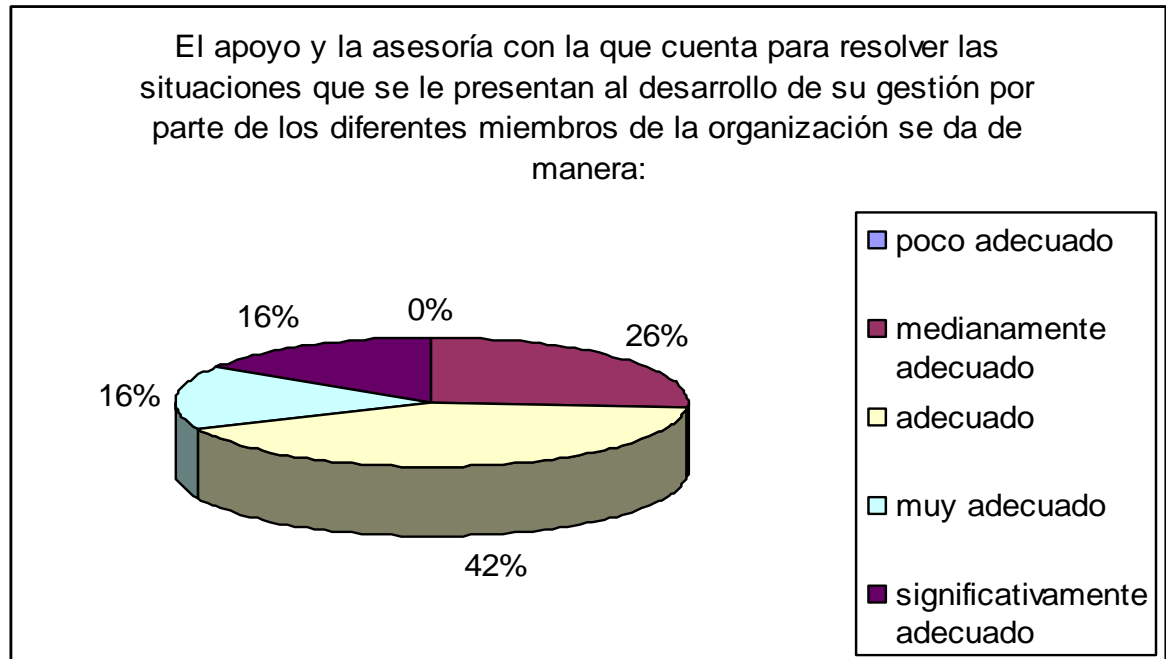
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que las relaciones con sus jefes y compañeros (dejando a un lado el aspecto laboral) se dan de manera: 47% adecuadas, 21% muy adecuadas, 16% significativamente adecuadas, 11% medianamente adecuadas y el 5% poco adecuadas.

**Figura 17.** Análisis pregunta número 16 encuesta clima organizacional



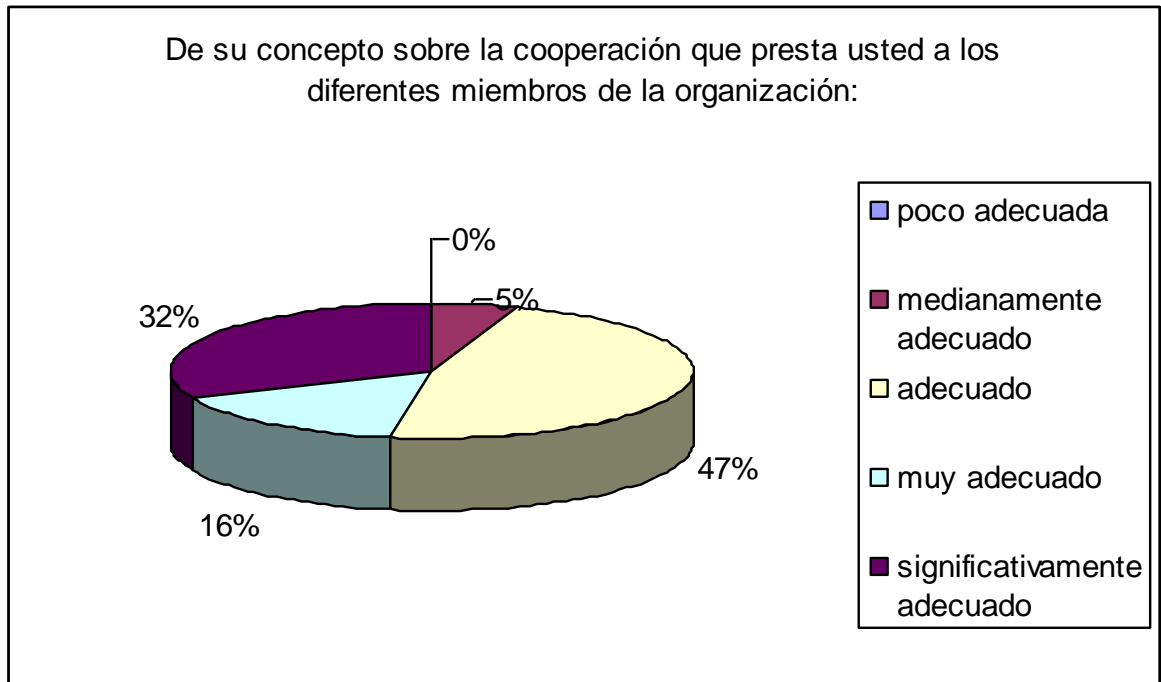
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que dentro de la organización el espíritu de ayuda se encuentra establecido de forma: 43% adecuada, el 26% muy adecuada, el 26% medianamente adecuada, y el 5% significativamente adecuada.

**Figura 18.** Análisis pregunta número 17 encuesta clima organizacional



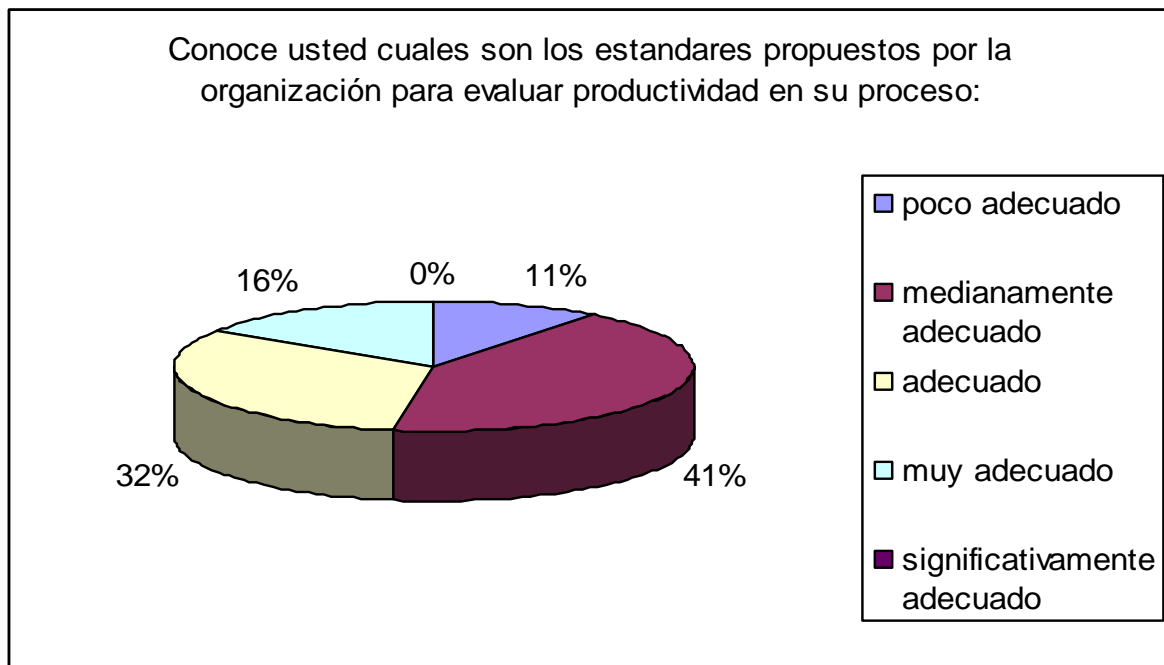
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que el apoyo y la asesoría con la que cuentan para resolver las situaciones que se le presentan al desarrollar su gestión por parte de los diferentes miembros de la organización se da de manera: 42% adecuada, 26% medianamente adecuada, 16% muy adecuada y el 16% significativamente adecuada.

**Figura 19.** Análisis pregunta número 18 encuesta clima organizacional



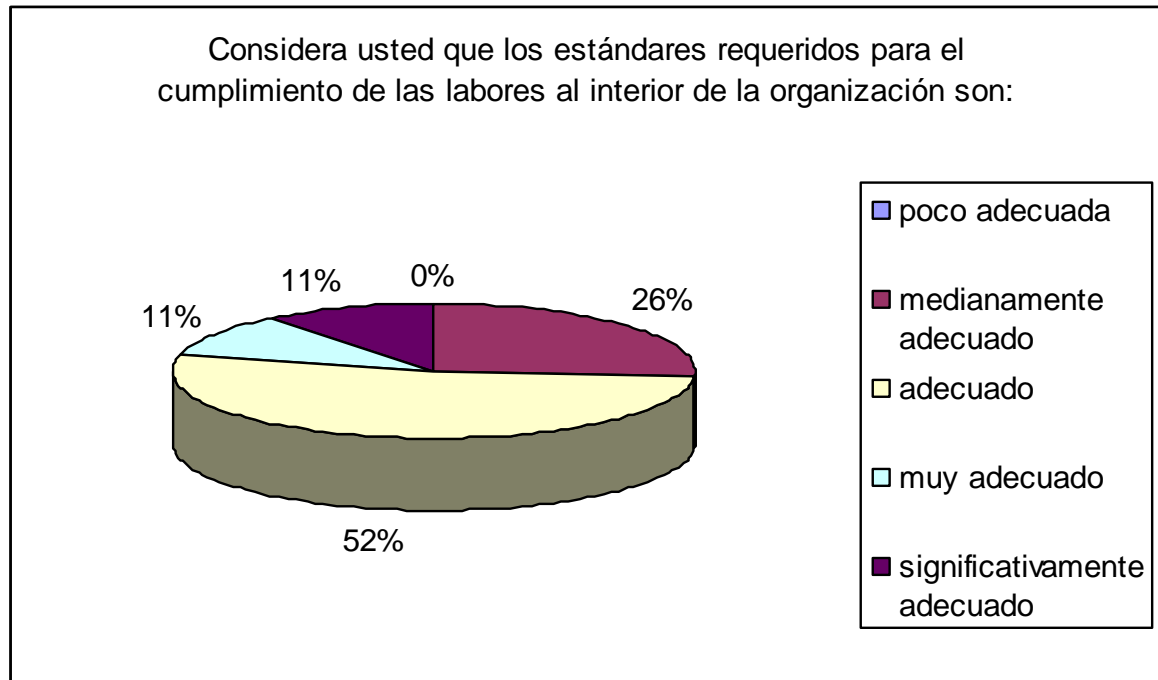
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que la cooperación que esta presta a los diferentes miembros de la organización es: 47% adecuada, 32% significativamente adecuada, 16% muy adecuada y el 5% medianamente adecuada.

**Figura 20.** Análisis pregunta número 19 encuesta clima organizacional



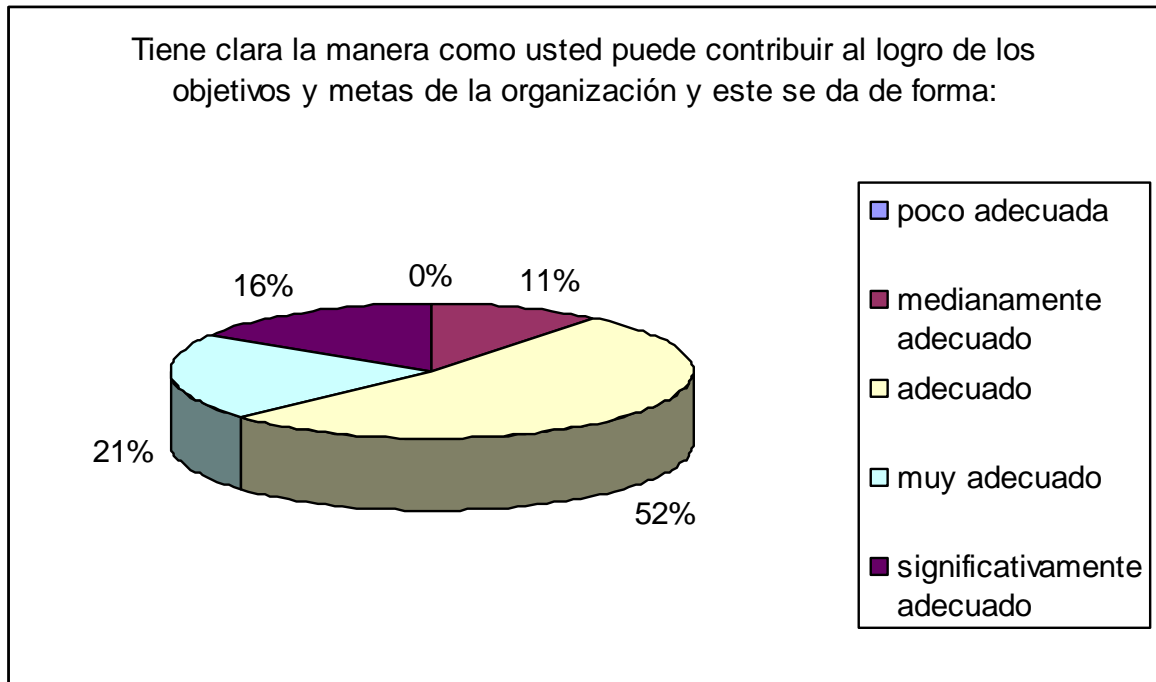
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que los estándares propuestos por la organización para evaluar productividad en su proceso es: 41% medianamente adecuados, 32% adecuados, 16% muy adecuados y el 11% poco adecuados.

**Figura 21.** Análisis pregunta número 20 encuesta clima organizacional



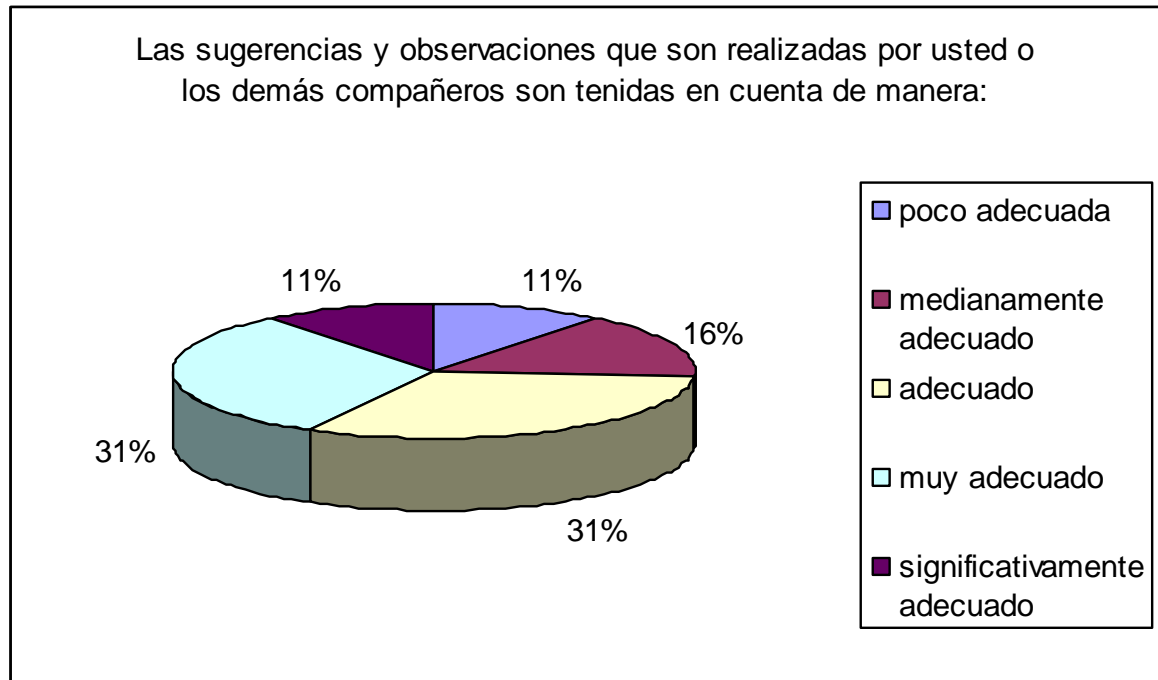
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que los estándares requeridos par el cumplimiento de las labores al interior de la organización son: el 52% adecuados, 26% medianamente adecuados, 11% muy adecuados y el 11% significativamente adecuados.

**Figura 22.** Análisis pregunta número 21 encuesta clima organizacional



Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que tiene clara la manera como pueden contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización y esta se da de forma: 52% adecuada, 21% muy adecuada, 16% significativamente adecuada y el 11% medianamente adecuada.

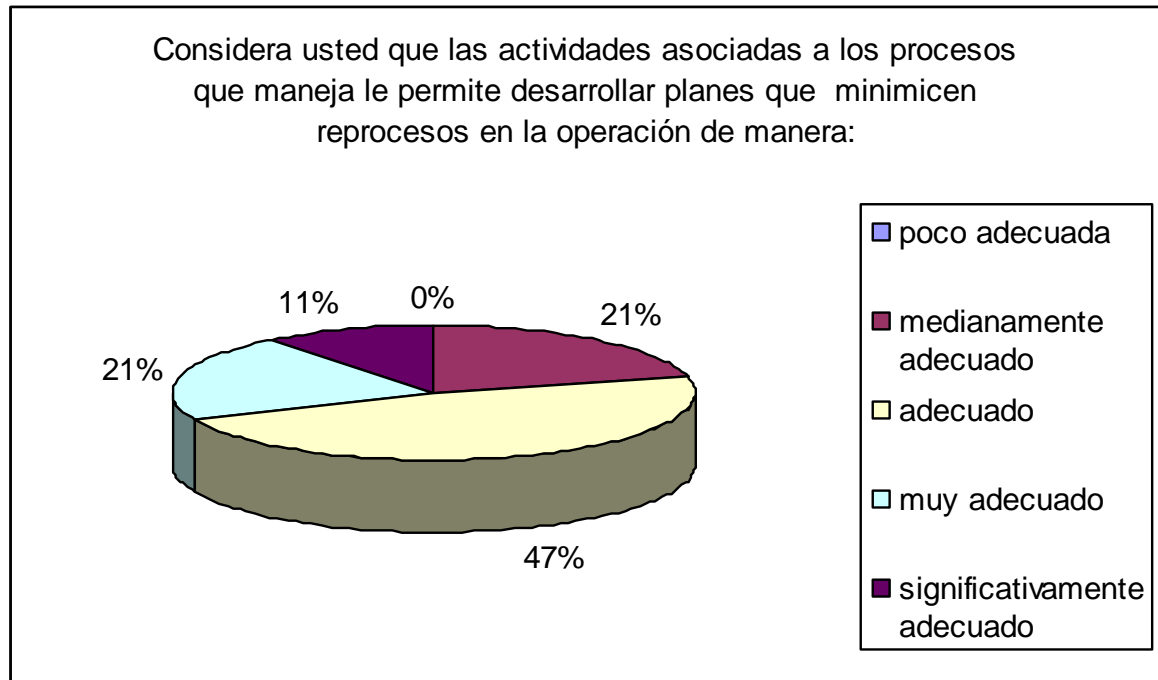
**Figura 23.** Análisis pregunta número 22 encuesta clima organizacional



Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que las sugerencias y observaciones que son realizado por ellos a los demás compañeros son tenidas en cuanta de manera: el 31% muy adecuada, 31% adecuada, 16% medianamente adecuada, 11% significativamente adecuada y el 11% poco adecuada.

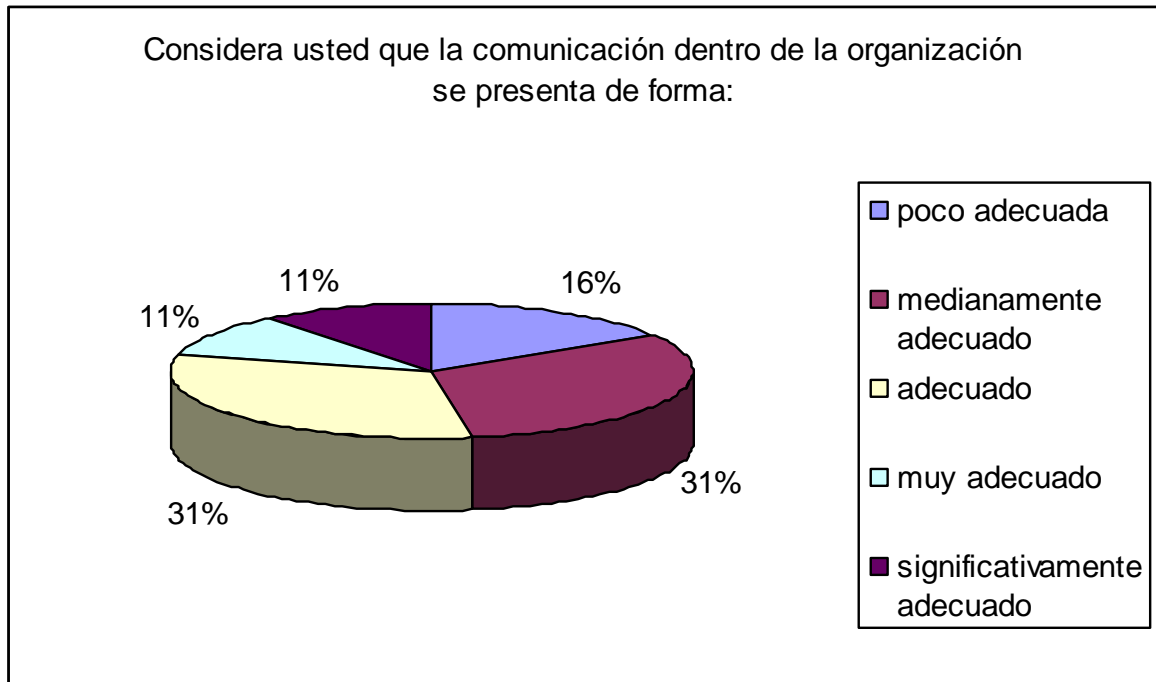


**Figura 24.** Análisis pregunta número 23 encuesta clima organizacional



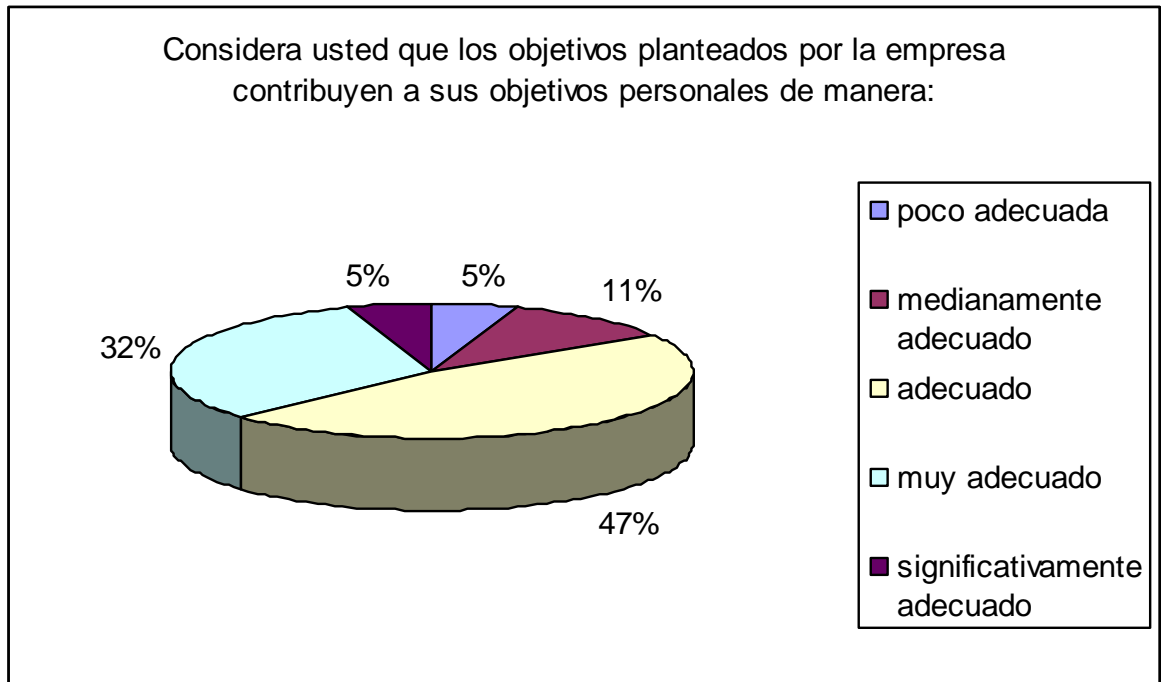
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que las actividades asociadas a los procesos que maneja le permiten desarrollar planes que minimicen reprocesos en la operación de manera: 47% adecuada, 21% muy adecuada, 21% medianamente adecuada y el 11% significativamente adecuada.

**Figura 25.** Análisis pregunta número 24 encuesta clima organizacional



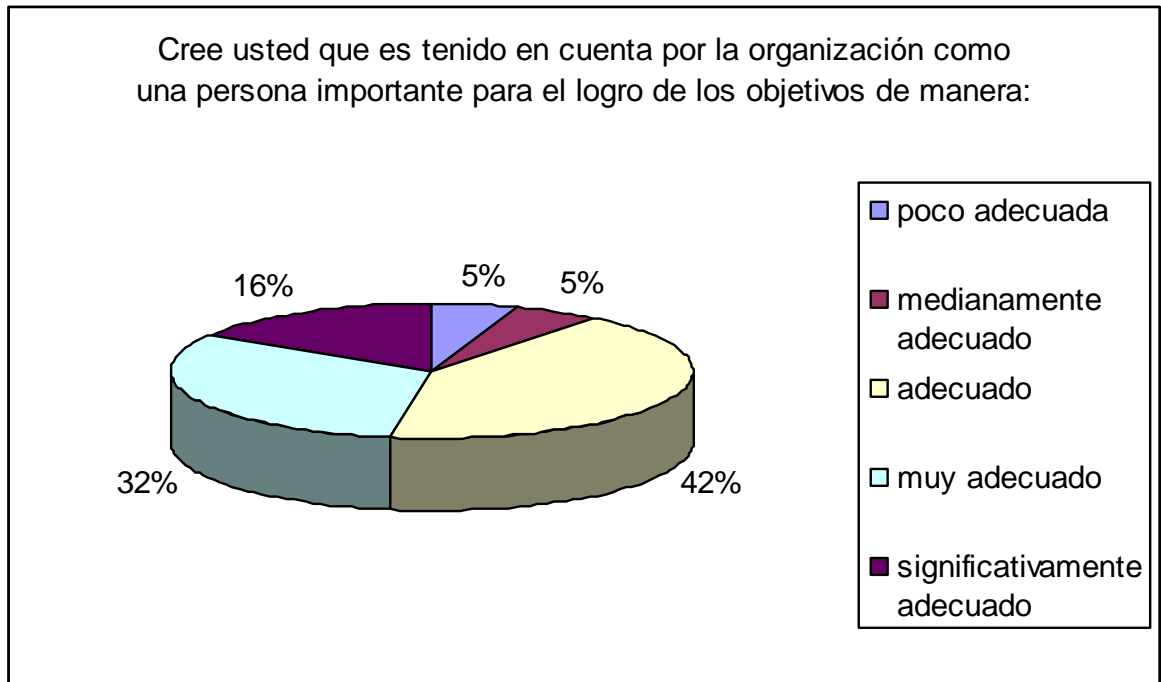
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que la comunicación dentro de la organización se presenta de forma: 31% adecuada, 31% medianamente adecuada, 16% poco adecuada, 11% muy adecuada y el 11% significativamente adecuada.

**Figura 26.** Análisis pregunta número 25 encuesta clima organizacional



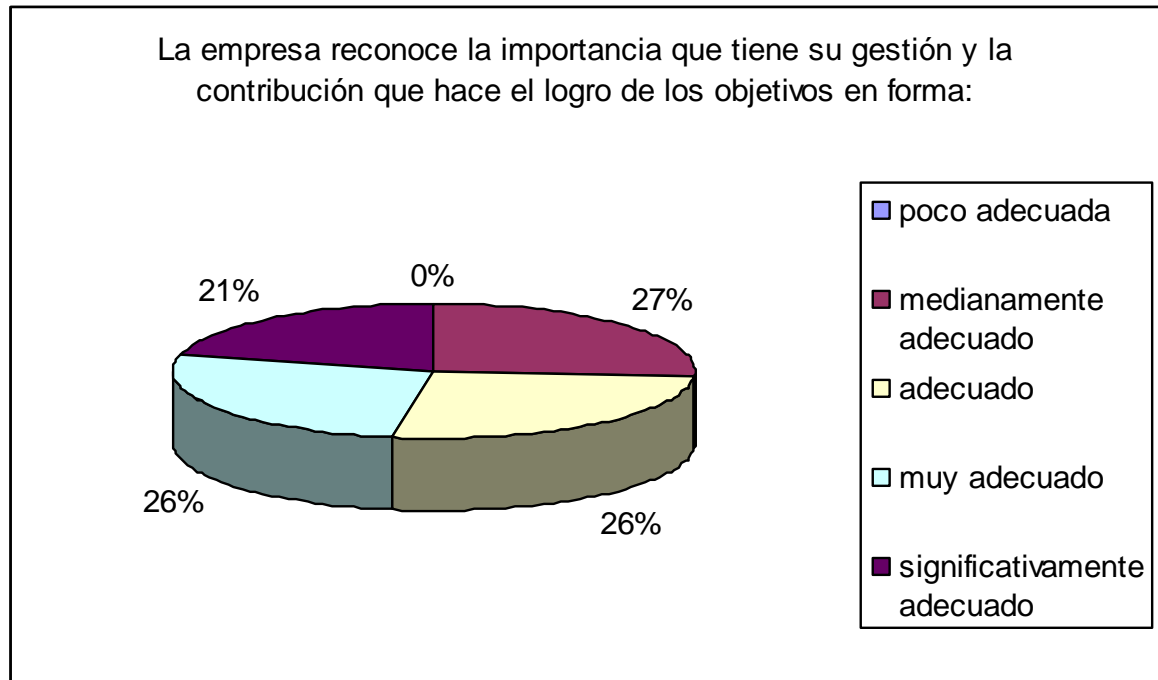
Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que los objetivos planteados por la empresa contribuyen a los objetivos personales de manera: 47% adecuado, 32% muy adecuado, 11% medianamente adecuado, 5% significativamente adecuado, 5% poco adecuada.

**Figura 27.** Análisis pregunta número 26 encuesta clima organizacional



Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que es tenido en cuenta por la organización como una persona importante para el logro de los objetivos de manera: el 42% adecuada, 32% muy adecuada, 16% significativamente adecuada, 5% medianamente adecuada, 5% poco adecuada.

**Figura 28.** Análisis pregunta número 27 encuesta clima organizacional



Las personas pertenecientes a la cooperativa, consideran que la empresa reconoce la importancia que tiene su gestión y la contribución que hacen para al logro de los objetivos en forma: el 27% medianamente adecuada, 26% muy adecuada, 26% adecuada y el 21% significativamente adecuada.

## 10.2 ANÁLISIS GLOBAL

Al tomar de manera conjunta los factores que fueron tenidos en cuenta para la evaluación del clima organizacional de Alianza Humana al Servicio cooperativa de trabajo asociada es posible identifica que el clima que se desarrolla actualmente al interior de esta se esta dando de manera adecuada, y que de una u otra manera son percibidos por los miembros de la organización de manera mas significativa aquellos factores que se encuentran aportando valor positivo al desarrollo del

clima dentro de la organización que aquellos que pueden estar interfiriendo de una u otra manera en el desarrollo de este.

### **10.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADA ALIANZA HUMANA AL SERVICIO**

Hay algunos factores o dimensiones que son percibidos en la actualidad por los trabajadores asociados que se encuentran en la sede principal de la cooperativa como negativos para el adecuado desarrollo del clima organizacional.

Entre estos factores es posible identificar que los canales de comunicación que hay al interior de esta no están siendo utilizados de manera adecuada por los diferentes miembros por lo cual se están causando interferencias en el desarrollo del clima organizacional.

Además es posible percibir que el conocimiento que tiene estas personas sobre la forma como son evaluadas los procesos, estándares de calidad y las actividades de cada persona al interior de la empresa son relativamente pocos.

Por otra parte es posible identificar que los miembros de la organización Alianza Humana al servicio perciben factores tales como: la manera como se encuentra estructurada la cooperativa, la autonomía y capacidad para desarrollar sus funciones, la existencia de un ambiente agradable que permite llevar a cabo las gestiones de cada uno, la cooperación ayuda y asesoría brindada mutuamente y los objetivos y metas, establecidos al interior de la organización como proveedores de un adecuado clima organizacional al interior de la cooperativa.

## 11 CONCLUSIONES

Según los resultados arrojados por la encuesta de clima organizacional, aplicada a los miembros de Alianza Humana al Servicio Cooperativa de trabajo asociada, se obtuvo la siguiente información:

La percepción que se tiene sobre el clima y la forma como se estructura la organización, permite identificar que estos se sienten a gusto y con agrado al interior de la cooperativa, consideran que las normas, los procesos y la manera como la empresa se prepara y adecua sus servicios al interior permite ingresar a un mundo competitivo, donde la satisfacción del mercado, los clientes y los trabajadores asociados puede hacerse con eficiencia y calidad.

Se visualiza que los miembros de la organización se identifican con las actividades que desarrollan; perciben autonomía y capacidad para desarrollar con propiedad sus funciones. Además la mayoría de las persona consideran que los reconocimientos y la compensación económica recibida por su gestión es adecuada. Perciben estímulos y gratificación por los líderes y compañeros de la organización cuando su desempeño es adecuado y piensan que se les brinda la posibilidad de crecer como personas y profesionales.

La mayor parte de los miembros de la organización perciben al interior de la misma la existencia de un ambiente de trabajo agradable que permite llevar a termino la gestión; hay conciencia y agrado por desarrollar grupos formales que se configuran para establecer relaciones de trabajo, mas que relaciones informales que trasciendan al área social.

Se percibe conformidad por las relaciones que se estructuran entre el grupo de trabajo y los líderes de cada una de los procesos, sin embargo, la mayor parte de los miembros de la organización consideran que hay que fortalecer los medios de comunicación.

La mayor parte de los miembros de la organización piensan que la cooperación, la ayuda y la asesoría que se da entre los compañeros de trabajo se establece de manera espontánea, posibilitando de esta manera el que las relaciones de trabajo sean armoniosas y que permitan desarrollar con mayor rapidez tareas que requieran ser efectuadas de manera interdisciplinaria.

La mayoría de los miembros de la organización perciben que los objetivos y las metas de la misma son adecuados y alcanzables, además piensan que con su gestión favorecen el desarrollo y al logro de los mismos. Tienen claridad sobre los procedimientos y los medios que se están implementando para evaluar su desempeño, aunque manifiestan que no conocen cual es el estándar y nivel de rendimiento exigido para su gestión.

Al mirar la cooperativa a nivel global, es posible identificar que el clima organizacional que ha sido construido por los miembros de esta organización a lo largo de los dos años en que esta ha estado en funcionamiento, es adecuado y bien aceptado por sus miembros.

A partir de la encuesta fue posible también identificar a partir de la percepción de los miembros de la cooperativa, algunos factores que se encontraban causando interferencias con el buen desarrollo del clima laboral; entre estos se encontraba el manejo de los canales de comunicación y la manera como se desarrollaba la evaluación de los estándares de calidad de la actividad desempeñada por cada uno de los miembros al interior de la organización.



Además la cooperativa ha logrado integrar de manera positiva la mayoría de sus miembros logrando un ambiente adecuado para la ejecución de la actividad que se desarrollan al interior de esta, para la satisfacción de los asociados y la satisfacción de las empresas a las que se les presta este servicio.

## 12 RECOMENDACIONES

Es importante que la cooperativa de comienzo al proceso de mejoramiento del clima laboral, para esto, es necesario que se realice énfasis en aquellos aspectos en los cuales la percepción de los miembros de la organización arrojo poco conocimiento.

Para esto es importante antes de comenzar a realizar cualquier tipo de intervención, informar a las personas los resultados que se obtuvieron con la realización de la encuesta, e invitarlos a que sean partícipes de un proceso de cambio que los lleve al mejoramiento de los aspectos que actualmente se encuentran deteriorados.

Posteriormente hacerlos partícipes de capacitaciones o charlas que permitan ampliar y fortalecer los canales de comunicación entre las personas que se encuentran al interior de la organización.

Además, es importante brindarles la información necesaria sobre el como son llevados a cavo los procesos al realizar la valoración de los estándares de calidad de la actividad desempeñada por cada uno de los miembros al interior de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

CHAVENATO, Adalberto. Administración del recurso humano. Bogotá: Impresos Panamericana, 1990. p. 22-23, 72-77, 512-513

. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 2000. 5 ed. p. 84-87

URDANETA BALLÉN, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano. Bogotá: 3R Editores, 2005. 2 ed. p. 95-118

GUILLÉN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío. Psicología del trabajo para relaciones laborales. Colombia: Editorial Nomos, 2001. p. 165-177

Documento electrónico: <http://www.socumefa.sid.cu/editorial030420051.htm>

Documento electrónico: <http://www.sena.edu.co/downloads/Econom%C3%ADa%20Solidaria/circular%20y%20decreto%20sobre%20trabajo%20asociado.doc>

Documento electrónico: <http://www.suratep.com.co/legislacion/index.php>

Documento electrónico: <http://www.sena.edu.co/downloads/Econom%C3%ADa%20Solidaria/circular%20y%20decreto%20sobre%20trabajo%20asociado.doc>

Documento electrónico: <http://paginas.puj.edu.co/jsantibanez/Comportamiento%20Organizacional/PAUTAS%20METODOLOGICAS%20PARA%20LA%20REALIZACION%20DE%20ESTUDIOS%20DE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.doc>

## **Anexo A.** Encuesta para la evaluación del clima organizacional

A continuación le formularemos una serie de preguntas acerca de su trabajo, de sus compañeros área y de la organización en general, le pedimos ser lo mas sincero posible puesto que en este cuestionario no se encontrarán respuestas correctas o incorrectas, sino su percepción acerca de la organización. La información que usted suministrará en esta encuesta es totalmente anónima y confidencial.

Le agradecemos su atención y colaboración, las cuales contribuirán al diagnóstico adecuado del clima organizacional y nos dará la base para iniciar proyectos futuros sobre el mejoramiento o mantenimiento del mismo.

Marque con una **x** en el número correspondiente según sea percepción:

- 1** si su respuesta es **poco adecuada**
- 2** si su respuesta es **medianamente adecuada**
- 3** si su respuesta es **adecuada**
- 4** si su respuesta es **muy adecuada**
- 5** si su respuesta es **significativamente adecuada**

Debajo de cada bloque de preguntas usted encontrara un espacio en el cual podrá ampliar su respuesta y darnos a conocer información importante de manera más específica. Por favor trate de no dejarlo en blanco.

	1	2	3	4	5
Considera usted que los procesos y los equipos de trabajo están establecidos de manera:					
Cree usted que las normas establecidas dentro de la organización son:					
Piensa usted que los procesos estructurados al interior de la cooperativa están dispuestos de manera que respondan efectivamente a las necesidades de los clientes y los trabajadores asociados en forma:					

**Observación o ampliación de la respuesta**

--

	1	2	3	4	5
La definición de tareas y responsabilidades pertenecientes a su proceso por parte de la organización se encuentran establecidas de manera:					
La autonomía brindada por parte de la organización para la realización de sus labores es:					
Piensa usted que la supervisión que realiza su superior de las actividades que usted desarrolla dentro de la organización es:					

**Observación o ampliación de la respuesta**

--

	1	2	3	4	5
Cree usted que los reconocimientos que se dan al interior e la organización son:					
La compensación económica que recibe usted por el desarrollo de su actividad en la organización comparados con el medio laboral son:					
Considera usted que Organización brinda a sus empleados la oportunidad de crecer como personas y profesionales de manera:					

**Observación o ampliación de la respuesta**

--

	1	2	3	4	5
Considera usted que la organización le brinda la posibilidad de correr riesgos para poder alcanzar las metas propuestas de manera:					
Tiene usted conocimiento sobre los objetivos de la					

cooperativa y las metas correspondientes al proceso y actividades que realiza de una manera:					
Considera que la empresa tiene la capacidad, en conocimientos, estructura y tecnología para enfrentarse a un mercado competitivo de manera:					

**Observación o ampliación de la respuesta**

	1	2	3	4	5
Tiene la confianza para manifestar a sus compañeros las dificultades que se le presentan al desarrollar las actividades que tiene asignadas, de manera:					
Considera usted que las relaciones de trabajo con sus jefes y compañeros se dan de forma:					
Cree usted que las relaciones que con sus jefes y compañeros (dejando a un lado el aspecto laboral) se dan de manera:					

**Observación o ampliación de la respuesta**

	1	2	3	4	5
Piensa usted que dentro de la organización el espíritu de ayuda se encuentra establecido de forma:					
El apoyo y la asesoría con la que cuenta para resolver las situaciones que se le presentan al desarrollar su gestión por parte de los diferentes miembros de la organización dan de manera:					
De su concepto sobre la cooperación que presta usted a los diferentes miembros de la organización:					

**Observación o ampliación de la respuesta**

	1	2	3	4	5
Conoce usted cuales son los estándares propuestos por la organización para evaluar productividad es su proceso:					
Considera usted que los estándares requeridos para el cumplimiento de las labores al interior de la organización son:					
Tiene clara la manera como usted puede contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización y este se da de forma:					

**Observación o ampliación de la respuesta**



--

	1	2	3	4	5
Las sugerencias y observaciones que son realizadas por usted o los demás compañeros son tenidas en cuenta de manera:					
Considera usted que las actividades asociadas a los procesos que maneja le permite desarrollar planes que minimicen reprocesos en la operación de manera:					
Considera usted que la comunicación dentro de la organización se presenta de forma:					

**Observación o ampliación de la respuesta**

--

	1	2	3	4	5
Considera usted que los objetivos planteados por la empresa contribuyen a sus objetivos personales de manera:					
Cree usted que es tenido en cuenta por la organización como una persona importante para el logro de los objetivos de manera:					

La empresa reconoce la importancia que tiene su gestión y la contribución que hace el logro de los objetivos en forma:					
--	--	--	--	--	--

**Observación o ampliación de la respuesta**

--