

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
LABORATORIOS DELTA, SUCURSAL MEDELLÍN.**

**JENIFER NATALIA GÓMEZ SALDARRIAGA
DIANA MILENA GONZÁLEZ MONTOYA
ALBA LUCIA RESTREPO HERRERA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
MEDELLÍN
2006**

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
LABORATORIOS DELTA SUCURSAL MEDELLÍN**

**JENIFER NATALIA GÓMEZ SALDARRIAGA
DIANA MILENA GONZÁLEZ MONTOYA
ALBA LUCIA RESTREPO HERRERA**

Trabajo de aplicación en el desarrollo del diplomado en Gerencia del Talento humano como requisito parcial para optar al título de psicólogas.

**ASESOR TEMÁTICO
ERIKA LUCRECIA GONZÁLEZ ARANGO
PSICÓLOGA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
MEDELLÍN**

2006

Nota de aceptación:

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, Junio 28 2006

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. TITULO DEL PROYECTO.....	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	145
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. ANTECEDENTES.....	18
6. MARCO REFERENCIAL	19
6.1 MARCO HISTÓRICO.....	19
6.1.1 Origen e Historia del Clima Organizacional	19
6.2 MARCO CONTEXTUAL	21
6.2.1 Historia de la Compañía.....	21
6.2.2 Organización.....	22
6.2.3 Organigrama	23
6.2.4 Proyectos y Perspectivas.....	25
6.3 MARCO LEGAL	26
6.4 MARCO CONCEPTUAL	29
6.5 MARCO TEÓRICO	31
6.5.1 Concepto de Clima Organizacional.....	31
6.5.2 Características del Clima Organizacional	32
6.5.3 Importancia del Clima Organizacional	34
6.5.4 Teoría del Clima Organizacional de Likert	34

6.5.5 Medición del Clima Organizacional.....	38
7. PROCESO METODOLÓGICO	43
7.1 DEFINICIONES OPERACIONALES PARA LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.....	43
7.2 MÉTODO	47
7.3 TIPO DE ESTUDIO.....	47
7.4 ENFOQUE	48
7.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
7.5.1 Población	48
7.5.2 Muestra	48
7.6 POBLACIÓN BENEFICIADA	48
7.7 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	49
7.7.1 Fuentes Primarias.....	49
7.7.2 Fuentes Secundarias	49
8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	50
8.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	50
8.2 DIMENSIONES EVALUADAS	51
8.3 ANÁLISIS GENERAL DE LAS DIMENSIONES EVALUADAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	64
9. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIOS DELTA SUCURSAL MEDELLÍN.....	66
9.1 INTRODUCCIÓN.....	66
9.2 OBJETIVOS.....	67
9.2.1 General	67
9.2.2 Específicos.....	67
9.3 METODOLOGIA	68
9.4 CONTENIDO	68
9.5 EVALUACIÓN.....	68

10. RECOMENDACIONES.....69
11. CONCLUSIONES71
BIBLIOGRAFÍA73
ANEXOS.....74

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. DIMENSIÓN NO.1 AFILIACIÓN Y COMPROMISO	51
TABLA 2. DIMENSIÓN NO.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	53
TABLA 3. DIMENSIÓN NO.3 COMUNICACIÓN.....	55
TABLA 4. DIMENSIÓN NO.4 MOTIVACIÓN	577
TABLA 5. DIMENSIÓN NO.5 RECONOCIMIENTO.....	59
TABLA 6. DIMENSIÓN NO.6 RELACIONES HUMANAS	61
TABLA 7. DIMENSIÓN NO.7 REMUNERACIÓN.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRAFICA 1. DIMENSIÓN NO.1 AFILIACIÓN Y COMPROMISO	51
GRAFICA 2. DIMENSIÓN NO.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	53
GRAFICA 3. DIMENSIÓN NO.3 COMUNICACIÓN	55
GRAFICA 4. DIMENSIÓN NO.4 MOTIVACIÓN.....	57
GRAFICA 5. DIMENSIÓN NO.5 RECONOCIMIENTO	59
GRAFICA 6. DIMENSIÓN NO.6 RELACIONES HUMANAS	61
GRAFICA 7. DIMENSIÓN NO.7 REMUNERACIÓN	63

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A.....	74
ANEXO B.....	77

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO

- **Título:** Medición del clima organizacional en la empresa laboratorios Delta sucursal Medellín.
- **Autor o autores:** Alba Lucia Restrepo Herrera, Jennifer Natalia Gómez Saldarriaga, Diana Milena González Montoya
- **Fecha:** 28/ 06/ 2006 - Semestre Académico I
- **Tipo de imprenta:** Procesador de palabras Word 2003, imprenta Arial 12.
- **Nivel de circulación:** Restringida
- **Acceso al documento:** Fundación Universitaria María Cano.
- **Autores:** Alba Lucia Restrepo Herrera, Jennifer Natalia Gómez Saldarriaga, Diana Milena González Montoya. Empresa Laboratorios Delta sucursal Medellín.
- **Línea de Investigación y Sublínea.** Gestión Humana - Valoración del talento humano.
- **Modalidad de trabajo de grado.** Trabajo de aplicación diplomado.
- **Palabras claves:** clima organizacional, medición, afiliación y compromiso, capacitación y desarrollo, comunicación, reconocimiento, relaciones humanas, remuneración.
- **Descripción del estudio:** El presente estudio surgió de la necesidad de medir el clima organizacional en la empresa laboratorios Delta, debido al deterioro de este en los últimos meses. Para llevar a cabo dicho estudio se aplicó un cuestionario de medición del clima organizacional creado por Orlando Urdaneta Ballén. Con los datos obtenidos se planteó una propuesta para mejorar y fortalecer el clima organizacional en la empresa.
- **Contenido del documento:** El contenido del documento esta constituido por 5 capítulos. En todos los capítulos se aborda el clima organizacional, más específicamente de la siguiente manera: en el primer capítulo se abordan los

conceptos básicos, en el segundo capítulo características, en el tercer capítulo importancia, en el cuarto capítulo las teorías del clima organizacional de Likert y en el quinto capítulo cómo se mide el clima organizacional y a través de qué instrumentos. Posteriormente, se analizan los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de clima organizacional y se realiza una propuesta para su mejoramiento y fortalecimiento.

- **Metodología:** Este documento se fundamentó en una investigación de tipo aplicativo con un método inductivo-deductivo.
- **Conclusiones:** Según los resultados obtenidos del análisis cualitativo del clima organizacional en la empresa laboratorios Delta, las dimensiones evaluadas, son bastante desfavorables, pues se observó que las respuestas a las preguntas del cuestionario fueron significativamente negativas. Lo que indica que los empleados no trabajan dentro de un clima de libertad que posibilite autonomía y creatividad, no satisfacen sus necesidades de crecimiento personal y profesional debido a la carencia de programas de capacitación y remuneración, y en última instancia los canales de comunicación, niveles de motivación y satisfacción laboral son deficientes. Desde esta perspectiva, el clima organizacional que impera en la empresa, es desfavorable para el desenvolvimiento de la organización y los individuos, lo que va produciendo lentamente una deshumanización que limita las capacidades de sus miembros.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a un entorno complejo que cambia con rapidez y al cual deben responder oportunamente. Así las organizaciones tengan un sistema efectivo para determinar las oportunidades y amenazas de su entorno, sólo podrán responder a estos cambios cuando su sistema interno les permita reaccionar rápidamente y adaptarse a las nuevas condiciones y restricciones del entorno. La oportunidad y efectividad de la reacción de la organización depende de varios factores y uno muy esencial es el clima organizacional, el cual proporciona elementos integrales de todo el complejo organizacional y permite conocer cuál es la percepción que tienen las personas que allí laboran.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional, es sin duda alguna, un integrador de las organizaciones y es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano, en el incremento de los niveles de productividad, y en el logro de los objetivos de la organización. Este estudio se dirige a medir el clima organizacional en la empresa laboratorios DELTA sucursal Medellín. En la actualidad la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento y desarrollo organizacional, para lo cual interesa conocer cómo se perciben, por parte de los integrantes de la organización, los diferentes factores o agentes que inciden en el entorno laboral, y de esta manera, plantear sugerencias y una propuesta de mejoramiento que pueda ser acogida por la empresa en un momento dado.

1. TITULO DEL PROYECTO

Medición del clima organizacional en la empresa laboratorios DELTA sucursal Medellín.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa laboratorios Delta sucursal Medellín, actualmente se encuentra en un periodo de expansión donde busca incrementar sus ganancias y posicionarse más en el mercado. No obstante, en los últimos meses se han venido presentando situaciones que afectan directamente el clima organizacional; fallas en algunas de las labores de los empleados a causa de una capacitación insuficiente, falta de motivación manifestada en la disminución de las ventas y en la insatisfacción laboral, déficit en las relaciones humanas, un ambiente de trabajo deteriorado, carencia de comunicación y disputas entre empleados a causa de las diferencias en la remuneración, estímulos y recompensas. Por consiguiente, el clima organizacional deteriorado que allí impera, incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral y en los niveles de productividad y satisfacción.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Será posible realizar una evaluación del clima organizacional presente en la empresa laboratorios Delta, que permita diseñar una propuesta que conlleve a su mejoramiento y fortalecimiento?.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una medición del clima organizacional en la empresa laboratorios Delta sucursal Medellín, a partir de los diferentes factores que inciden en el entorno laboral.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el clima organizacional presente en la empresa laboratorios Delta sucursal Medellín.
- Identificar las dimensiones que mayor peso tienen en la determinación del clima organizacional en la empresa laboratorios Delta sucursal Medellín.
- Realizar una propuesta que contribuya al mejoramiento y fortalecimiento del clima organizacional en la empresa laboratorios Delta sucursal Medellín.

4. JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo de las ciencias humanas y especialmente de la psicología organizacional, el ser humano ha cobrado un nuevo valor dentro de la organización, y ya no es mirado como un integrante más del sistema sino como un agente participativo que puede producir cambios en el ambiente interno y externo de la organización.

Es allí donde la psicología organizacional con sus avances teóricos ofrece la posibilidad a las organizaciones para que se interesen por lo que sucede en su interior, lo cual se logra a partir del conocimiento del clima organizacional, pues, esta es una herramienta que actualmente se está utilizando para que a partir de su conocimiento y medición se introduzca en la organización los cambios y ajustes que se requieran para su mejoramiento y desarrollo organizacional.

Como consecuencia de lo anterior, la empresa laboratorios Delta sucursal Medellín, se ha interesado por conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente que se vive al interior de la empresa y cómo este afecta o facilita los niveles de productividad y satisfacción. Permitiendo con este estudio realizar la medición del clima organizacional ya que no existe actualmente un diagnóstico, estructurado (sólo suposiciones o pretensiones por parte del gerente comercial) que ofrezca bases reales sobre las cuales diseñar de manera integral propuestas tendientes al mejoramiento y fortalecimiento del ambiente laboral.

En suma, el interés que motiva la realización de este estudio parte de la necesidad de mejorar el clima organizacional, a través de una propuesta basada en los datos obtenidos a través de los empleados, con miras a la construcción de factores sinérgicos que contribuyan al desarrollo integral del personal.

5. ANTECEDENTES

En la empresa laboratorios Delta, no se han realizado estudios que midan, describan o diagnostiquen el clima organizacional.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO HISTÓRICO

6.1.1 Origen e Historia del Clima Organizacional

Siguiendo un análisis cronológico se pueden señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto del clima organizacional, tales como:

“En Tolman (1932), el ambiente relevante para la conducta es abiertamente subjetivo y claro antecedente del concepto de clima.”¹

“Lewin descubrió las dimensiones esenciales como: atmósfera de trabajo, relaciones sociales, necesidades, etc. Y que el comportamiento humano era una función del campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad.”²

“Litwin y Stringer (1959), han hecho ver que el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización tales como: su tecnología, liderazgo y reglamento con la motivación y comportamiento de los empleados.”³

El concepto de clima organizacional fue Introducido por primera vez en la psicología Industrial por Gellerman en 1960, respecto al problema de los climas psicológicos tal como lo concibe y los ve el psicólogo Industrial, afirma además que las empresas lo mismo que las personas tienen una personalidad propia y no

¹ HUSE, Edgar y BAWDITCH, James L. El comportamiento humano en la organización. México: Fondo Educativo Interamericano S.A, 1990. P.35.

² VASQUEZ M, Silvia. Art. Hacia una definición comprensiva del clima organizacional. Rev: psicología general y aplicada. V. 5: 443, Octubre, 1992.

³ GEORGES DIEROLF Martha Patricia Carreño y Ángela María Montoya. Evaluación del clima organizacional de Empresas Familiares con un número de empleados inferior a 100. Medellín: Universidad San Buenaventura, facultad de psicología (Tesis), 2002. p. 85

pueden agruparse en categorías perfectamente delimitadas, cada una de ellas es única y distinta en muchos aspectos.

Álvarez (1992) cita algunos conceptos que se tienen sobre el tema. Entre otras se destacan⁴:

Francis Cornell (1955), define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles en relación a otros participantes.

ATKINSON (1964), manifiesta que es un efecto de los motivos íntimos de cada individuo, de los incentivos que la organización le provea y de las expectativas despertadas en la relación como un elemento que moldea el clima organizacional.

CAMPBELL, y colaboradores (1972), lo describen como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede deducirse de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Consideran las percepciones de los individuos como elementos críticos del clima.

SCHNEIDER (1975), las organizaciones tienen personalidad y el clima Organizacional es una medida de ella. La percepción que los participantes tengan del ambiente interno de la organización y sus sentimientos psicológicos pueden reflejar el funcionamiento interno de ella.

OWENS (1981), señala varios vocablos que se usan para delimitar el concepto de clima organizacional: sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno y tono del ambiente psicológico interno.

⁴ ALVAREZ G, Guillermo (1992). El constructo "Clima Organizacional": Conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11. N 1 y 2.

GIBSON y sus colaboradores, (1984), expresan que éste es un concepto formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos combinados que se dan en una organización. Es decir que los involucrados consideran que lo que es el clima de una organización es la percepción que tienen de todas sus partes. Las consideraciones por parte de las personas a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de las reacciones que tengan ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, lo puestos, la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

A pesar de lo enunciado con anterioridad los orígenes teóricos del clima organizacional no están claros en investigaciones, ni tampoco se encuentra hasta el momento una definición homogénea a cerca de su conceptualización.

6.2 MARCO CONTEXTUAL

6.2.1 Historia de la Compañía

Laboratorios DELTA fue fundado en el año de 1997, como uno de los distribuidores de Laboratorios MEDICUBA para los departamentos de Antioquia, Risaralda, Quindío y Caldas. La zona denominada el Eje Cafetero Colombiano.

En el primer año de operaciones superamos las metas trazadas para las ventas y en reconocimiento por esta labor y esfuerzo MediCuba decide otorgarnos la licencia de distribución de todos sus productos en el ámbito nacional. Desde entonces, hemos incrementado nuestras ventas a una saludable renta promedio del 104% anual. Estos resultados en unión a la importante recomendación de los directivos de MEDICUBA, nos abrieron las puertas de importantes compañías como son INSTITUTO FINLAY, CIMAB, HEBERBIOTEC, HISTOTERAPIA

PLACENTARIA. Estas compañías son reconocidas por su calidad, seriedad y exclusividad en sus productos.

6.2.2 Organización

Nuestra compañía es de carácter privado. Su principal objetivo es servir con la mayor eficiencia a los hospitales y clínicas de Colombia, con productos genéricos competitivos y bajo estrictos estándares de calidad.

Nuestra labor se debe siempre traducir en una sociedad que reciba medicinas de alta calidad a excelentes precios, lo que obligatoriamente conlleva a una mejor calidad de vida a un pueblo que lo necesita.

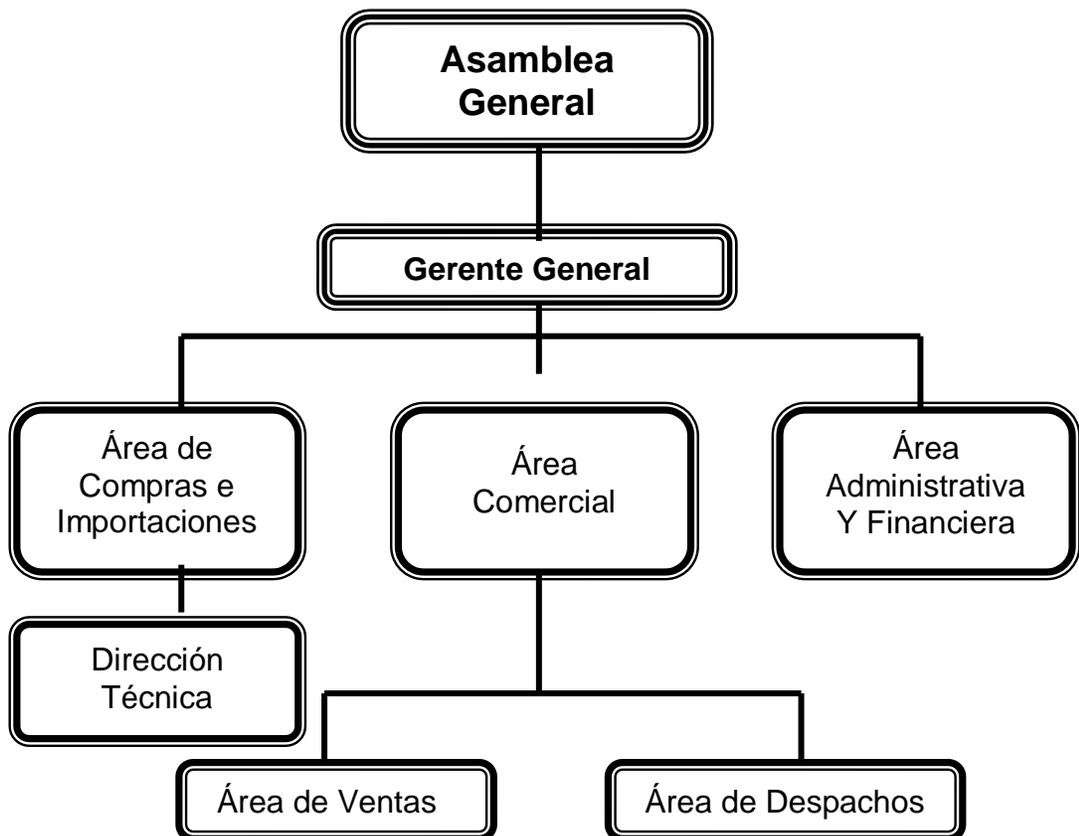
- **Misión.** Ofrecer productos y servicios de alta calidad para el beneficio de nuestros clientes, proveedores y sobre todo a favor de nuestra sociedad.
- **Visión.** Ser la mejor alternativa en el mercado genérico, basados en una excelente calidad, precio y servicio al cliente.

El fundador de la compañía gerencia la empresa, con la ayuda de tres asesores especializados en las áreas de medicina, mercadeo y finanzas. Este sistema de administración garantiza una rápida toma de decisiones, bajo una estricta supervisión de los consejeros, que participan activamente en el crecimiento y consolidación de la compañía.

La información requerida, para una adecuada toma de decisiones por parte del grupo de trabajo se basa en un sistema de responsabilidad compartida entre todos los niveles administrativos.

En Colombia la Asamblea General de Socios se reúne cada año y tienen responsabilidades generales sobre el bienestar de la compañía. Como Laboratorios Delta es una sociedad familiar, la mayoría de las decisiones estratégicas son tomadas en unión de los asesores y la operación es manejada por el gerente.

6.2.3 Organigrama



- **Área de Compras e Importaciones.** Este departamento se encarga de coordinar los despachos desde Cuba vía aérea. De la legalización de las importaciones y del correcto estado de los documentos

Nuestras políticas de compras se basan exclusivamente en los siguientes criterios:

Productos exclusivos con pocos productos genéricos que los puedan sustituir.

Alta calidad en la materia prima y proceso de los medicamentos.

- **Dirección Técnica.** Este departamento se encarga del manejo de la documentación de todos los productos como son (Registros Sanitarios, Certificados de Calidad, Monografías etc.), esta actividad es la más importante de este departamento Además se encarga de cumplir con los requisitos mínimos de almacenamiento de los medicamentos, teniendo siempre en cuenta los parámetros para el cumplimiento de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). También supervisa la rotación de productos entre los clientes, coordinando permanente el reabastecimiento de productos con el área comercial.
- **Área Comercial.** El departamento comercial coordina el cumplimiento de las estrategias trazadas por la gerencia a través de su fuerza de ventas que cubre el 87% de los hospitales y clínicas del país.

Para cumplir las metas comerciales la compañía trabaja con base en dos canales de venta. La venta directa a las instituciones respetando los márgenes de comercialización de los mayoristas, o a través de los principales distribuidores localizados en cada una de las áreas geográficas en que esta dividida Colombia. Su profundo conocimiento de los mercados y negocios institucionales en cada localidad, nos ha permitido crecer rápidamente. Este ultimo canal representa un menor margen de contribución, pero nos ha incrementado sustancialmente nuestras ventas y por lo tanto el retorno final.

Nuestra fuerza de ventas cuenta con 22 personas, todos profesionales calificados que han trabajado en este sector por más de diez años. Todos ellos son graduados como químicos farmacéuticos o enfermeros profesionales. El sistema de visita es combinado entre los médicos y los administradores hospitalarios.

Bajo este sistema de ventas directas, nosotros podemos garantizar que el cuerpo médico conocerá la efectividad de los productos dentro de los hospitales, rompiendo de esta manera con la resistencia y las barreras creadas por los laboratorios de Marca.

Cuando el médico ha constatado la calidad del producto, el menor precio y nuestro servicio directo cierran la venta ante los administradores hospitalarios. Esta táctica de mercado unida al tenaz trabajo de nuestra fuerza de ventas siempre serán productos diferenciados ante nuestros clientes.

Nuestra política de precios, siempre esta de acuerdo a la política de regulación de precios estatal, supervisadas por el Ministerio de Salud Colombiano.

6.2.4 Proyectos y Perspectivas

Para consolidar nuestro futuro, estamos buscando representar a laboratorios que no solo cumplan con nuestros requisitos de calidad y precio sino que estén dispuestos a participar en la promoción de sus productos en los laboratorios, hospitales y entre el cuerpo medico Colombiano.

Como nuestro mercado esta dominado por los grandes laboratorios nacionales e internacionales, nosotros vemos buenas oportunidades en el mercado de materias primas. Este importante segmento de mercado requiere de un soporte sólido en los métodos de control de calidad, políticas de precios y talvez lo más importante un excelente manejo de inventarios.

En el campo de los productos genéricos queremos expandir nuestra línea hospitalaria bajo nuestra propia marca o con marcas del productor, siempre y cuando ambas compañías sean dueñas del registro. El registro de un producto en Colombia se demora en promedio seis meses, lo que prioriza la necesidad de definir la línea de productos a registrar.

A mediano y largo plazo esperamos ser un laboratorio productor, si nuestra participación del mercado lo justifica. También, estamos contemplando la posibilidad de crear nuevas compañías, en unión de laboratorios extranjeros ya sea con inversión propia o en un modelo de asociación. Estamos seguros que en los próximos diez años, consolidaremos nuestra empresa en completa unión con todos los que participan activamente de nuestro éxito y creación de bienestar social.

6.3 MARCO LEGAL

De acuerdo con el régimen jurídico, en el que se constituya la empresa, esta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad de Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectiva.

Las sociedades de capital: Son aquellas en las que no se sabe quienes son los socios y estos responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales. A esta clasificación pertenecen las sociedades anónimas y comanditas por acciones.

Sociedad anónima es una entidad legal independiente, Una sociedad anónima puede participar en contratos, poseer propiedades a su nombre y operar negocios en la misma forma que si fuera una persona física.

Se identifica con la denominación que determinen los socios seguida de las palabras “sociedad anónima” o su abreviatura “S.A.”. Se debe conformar mínimo con cinco accionista no tiene un tope máximo de accionistas y su responsabilidad es limitada al valor se sus aportes. La representación de la sociedad y administración de los negocios sociales, corresponden al representante legal y suplentes, quines podrán ser nombrados indefinidamente y removidos en cualquier tiempo. Son elegidos por junta directiva aunque en los estatutos pueden delegarse esta designación a la asamblea de accionistas. El capital se divide en acciones de igual valor que se representan en títulos valores libremente negociables y se dividen en tres clases:

- ◊ **Autorizado:** Es la cuantía fija que determina el tope máximo de capitalización de la sociedad; este tope es fijado por los accionistas libremente.
- ◊ **Suscrito:** Es la parte del capital autorizado que los accionistas se comprometen a pagar a plazo, y debe ser al momento de su constitución no menos de la mitad del autorizado.
- ◊ **Pagado:** Es la parte del suscrito que los accionistas efectivamente han pagado y que ha ingresado a la sociedad el cual, al constituirse esta no puede ser menos de la tercera parte del capital suscrito.

Ventajas y desventajas

Organizar una empresa como sociedad anónima ofrece varias ventajas que no pueden disfrutar las otras sociedades y el propietario individual. Tres de las más importantes son:

1. La sociedad anónima se constituye, por ley, como una entidad legal o artificial por separado y los dueños o accionistas a su vez, se encuentran desligados

de la sociedad anónima. Esto limita el derecho de los acreedores sólo a los activos de la compañía, puesto que no puede responsabilizarse a los accionistas.

2. Para una sociedad anónima es más fácil obtener capital, mediante la venta de sus acciones.
3. La vida de la sociedad no resulta afectada con los cambios de propietarios que se producen por la venta de acciones, o por la enfermedad o muerte de sus administradores o accionistas. La vida de la sociedad anónima sólo puede terminarse por una decisión del Estado o de los propios accionistas.

La forma de organización como sociedad anónima tiene algunas desventajas. Las dos más importantes son:

1. Las sociedades anónimas están reguladas en una forma más estricta por el gobierno. La ley les exige cumplir con muchas reglamentaciones y presentar un sinnúmero de informes y declaraciones.
2. Las sociedades anónimas que colocan acciones entre el gran público inversionista tienen la obligación de informar de sus operaciones en forma muy amplia.

Laboratorios DELTA, es una sociedad anónima, en donde se logra apreciar el papel que juega los accionistas al interior de esta, tiene claros sus limitaciones y sus oportunidades desde el ámbito legal. Es dirigida a partir de los estatutos declarados en la ley 100 de 1991, en donde se habla de las prestaciones de servicio, salud, riesgos profesionales, satisfacción laboral, clima organizacional y un gran abanico de especificaciones necesarias para dar un excelente cumplimiento a lo planteado, y generar así la estabilidad al trabajador propuesta por el gobierno colombiano.

6.4 MARCO CONCEPTUAL

6.4.1 Clima organizacional: 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.

6.4.2 Comunicación: proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. En los últimos 150 años, y en especial en las dos últimas décadas, la reducción de los tiempos de transmisión de la información a distancia y de acceso a la información ha supuesto uno de los retos esenciales de nuestra sociedad.

6.4.3 Cultura Organizacional: La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

6.4.4 Dimensiones del Clima Organizacional: Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stringer, que utiliza un cuestionario que se aplica 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 en el clima existente en una determinada empresa.

6.4.5 Equipo de trabajo: conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

6.4.6 Liderazgo: se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

6.4.7 Motivación: causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto.

6.4.8 Psicología industrial: Aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial y a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores. Este campo de la psicología aplicada cobró importancia en Estados Unidos durante la II Guerra Mundial, cuando se hizo necesario reclutar y formar a los muchos trabajadores que necesitaba la expansión industrial de la época.

6.4.9 Reconocimiento: El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento. Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.

6.5 MARCO TEÓRICO

6.5.1 Concepto de Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional es un constructo que debe ser clarificado, ya que constituye uno de los más confusos en la Psicología de las organizaciones. De hecho existen en nuestro país pocos trabajos que lo especifiquen. Atendiendo a la teoría general de sistemas y aplicándolo a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí, como fruto de sus interacciones se forma de una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización.⁵

De una manera práctica como se habla en la moderna visión sistémica de la organización, el clima es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituyen una ligazón entre el individuo y el ambiente.

La consideración de clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, va a depender de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma, aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Por otra parte, se considera perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema.

⁵ CARREÑO, Martha, MONTOYA Ángela. Evaluación del clima organizacional de Empresas Familiares con un número de empleados inferior a 100. Medellín: Universidad San Buenaventura, facultad de psicología (Tesis), 2002. p. 19

En la empresa se habla de clima cuando se hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre sus comportamientos en el trabajo. Se establece así, que el concepto de clima es una vivencia real, subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales.

6.5.2 Características del Clima Organizacional

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.

“Litwin y Stinger citados por Simón y Schuester postulan 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”⁶, tales como:

- **Estructura.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad.** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía, en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

⁶ LITWIN Y ESTRINGER, Citados por SIMÓN Y SCHUESTER. Elena Silva, J, Gladis Astrid y otros. Efectos de los círculos de calidad en el clima organizacional en su área de influencia directa en una empresa textilera del departamento del Tolima. Medellín: Universidad San Buenaventura. Facultad de psicología, 1992 p 82.

- **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la organización a cerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **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.
- **Estándares.** Es la percepción de los miembros a cerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

6.5.3 Importancia del Clima Organizacional

Uno de los elementos más importantes de las organizaciones es el medio ambiente interno o clima organizacional, el cual consiste en una serie de características propias de una determinada organización y de sus subsistemas, que pueden ser percibidas por los miembros de ella, y que afectan la forma como la organización trata con sus integrantes y con el medio externo. En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima. Así se vuelve importante, para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

La primera evaluar las fuentes de conflictos, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. La segunda, Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones. Y Finalmente, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir. Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

6.5.4 Teoría del Clima Organizacional de Likert

Rensis Likert⁷ debe su reputación básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos. Este autor presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y extrapolación. Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización como la llama su autor permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que estudian y permiten también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

⁷ LIKERT, S; La organización humana, Mc Graw Hill, Nueva York, 1961.

Para Likert⁸, el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La relación de un individuo ante cualquier situación siempre esta en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. En este orden de ideas es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.

Los factores personales tales como la personalidad las actitudes y el nivel de satisfacción.

La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales⁹.

⁸ GARY L. Kreps "La Comunicación en las Organizaciones" Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. Segunda edición. 1996. Estados Unidos. Págs. 96-97

⁹ HUNT, J. La dirección de personal en la empresa. España: Mc Graw-Hill. Interamericana de España. S.A. 1993. P.101.

- ◊ **Variables Causales:** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de esta. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización. Que pueden también agregar nuevos componentes. En otras palabras, si estas se modifican hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambio, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

- ◊ **Variables intermediarias:** Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa por ejemplo; las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables intermediarias son: de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

- ◊ **Variables finales:** Son las variables dependiente que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son; por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.¹⁰

¹⁰ GUILLEN G. , Carlos y GUIL B.,Rocio. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Mc Graw- Hill. España.1999. Págs. 101-108

6.5.4.1 Clima de tipo autoritario

◊ **Sistema autoritario:** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

6.5.4.2 Clima de tipo participativo

◊ **Sistema paternal:** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

◊ **Sistema Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones

inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

◊ **Sistema participación en grupo:** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

6.5.5 Medición del Clima Organizacional

Stevens ¹¹ la medición del clima organizacional 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, dimensiones y contenidos deben medirse en el clima.

Lo que le da fuerza a un cuestionario sobre el clima organizacional es su capacidad de reagrupar o de representar las dimensiones que componen el clima. La organización que constituye en cierta forma una especie de microsociedad, está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de

¹¹ CABREJOS G. Belisario. (1989) Investigación de mercadeo. Medellín: Centro de Publicaciones EAFIT. Pág. 21.

dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima.¹²

• **Principales cuestionarios y las dimensiones que cubren.** El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

- ◊ **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- ◊ **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responsabilidad a sus necesidades.
- ◊ **Las características de los procesos de comunicación:** la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- ◊ **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- ◊ **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de las funciones.

¹² SUDARSKY, John. Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional. 91p.

- ◊ **Las características de los procesos de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- ◊ **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- ◊ **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada.
- ◊ **Cuestionario de Litwin y Stringer.** Este cuestionario mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones¹³:
- ◊ **Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- ◊ **Responsabilidad Individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- ◊ **Remuneración:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- ◊ **Riesgos y toma de decisiones.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

¹³ LITWIN G, y Stringer, R., Motivación y clima organizacional. Mc Graw Hill, Bogotá, 1968. Págs. 100-112.

- ◊ **Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

- ◊ **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

- ◊ **Tolerancia al conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

En el campo Colombiano también se han realizado varios Instrumentos que buscan medir el clima de los grupos y las organizaciones, algunos de ellos son:

- ◊ **Visión 360°.** Es un conjunto de instrumentos yuxtapuestos que permiten implementar un modelo de análisis organizacional, conformado por diez dimensiones: Ambiente social del trabajo, servicio al cliente, proyección corporativa, retribución, desarrollo integral del recurso humano, apoyo en la supervisión, condiciones de trabajo, comunicación gerencial, y administración del trabajo.

- ◊ **TECLA (Test de clima organizacional de la Universidad de los Andes).** diseñado por Víctor Manuel Hoyos y Alberto Bravo en 1974. En su construcción consideraron ocho dimensiones: Conformidad, responsabilidad, calor y apoyo, norma de excelencia, recompensa, claridad organizacional, seguridad y salario, en un sistema de respuesta falso y verdadero.

- ◊ **INMCOC.** Construido por Patricia Pérez y Marcela Rodríguez en 1981. Ellas tomaron siete dimensiones: Objetivos, cooperación, liderazgo, toma de

desiciones, relaciones interpersonales, motivación y control. El instrumento está compuesto por una escala de Likert.

- ◊ **Encuesta para la evaluación del clima organizacional -ECO-. De Fernando Toro, en 1982.** Mide siete factores del clima que son independientes: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad y claridad y coherencia en la dirección. La octava variable que considera se deriva de la agrupación de algunos ítems en función de tres categorías de valores colectivos: cooperación, responsabilidad y respeto. Su estructura es una escala Likert.¹⁴

- ◊ **ESCLUDA.** Es una construcción, como ya se ha mencionado en varias ocasiones, de Ángela Gabriela Jaramillo Zuluaga y Martha Lucía Restrepo Brando en 1996 que, considerando elementos de los anteriores instrumentos y de otros teóricos internacionales, diseñan una prueba que consideran puede ser aplicada en diferentes tipos organizacionales.

¹⁴ TORO, Fernando. Diseño y validación de un Instrumento para la evaluación de clima organizacional en: Revista Interamericana de psicología Ocupacional. Vol. 11 N 1 Y 2. 1992. 34 p.

7. PROCESO METODOLÓGICO

7.1 DEFINICIONES OPERACIONALES PARA LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se operacionaliza el cuestionario de clima organizacional creado por Orlando Urdaneta Ballén referenciado en el texto de Psicología Organizacional aplicada a la Gestión del talento Humano en el año 2001. Con el objetivo de medir el clima organizacional en la empresa Laboratorios Delta sucursal Medellín, dicho cuestionario se adaptó a la necesidad de la empresa, de querer establecer con exactitud las variables que afectan o favorecen el desarrollo del clima organizacional, esto a través de las percepciones de sus empleados. Por lo tanto, el cuestionario fue adaptado con la ayuda de expertos en lo que se refiere a metodología y contenido, para el efecto se consultó a la Psicóloga Erika Lucrecia González Arango. En consecuencia la adaptación sigue específicamente criterios basados de la siguiente manera:

- El autor menciona 12 dimensiones; afiliación y compromiso, capacitación y desarrollo, comunicación, organización del trabajo, motivación, reconocimiento, seguridad y salud ocupacional, relaciones humanas, satisfacción con la remuneración, supervisión, toma de desiciones y trabajo de grupo. Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, su cultura organizacional y sus necesidades de proyección, sólo se retomaron las dimensiones de afiliación y compromiso, capacitación y desarrollo, comunicación, motivación, reconocimiento, relaciones humanas y satisfacción con la remuneración. Esto debido a que estas dimensiones se ajustan a los las necesidades inmediatas de la empresa. (Ver anexo A)

- Las preguntas del cuestionario se organizaron teniendo en cuenta las dimensiones a evaluar. Esto para realizar un análisis cuantitativo y cualitativo más preciso y objetivo.

- **Cuestionario de Medición del Clima Organizacional Adoptado Para la Presente Investigación** ¹⁵

- **Presentación.** La prueba de Clima Organizacional consta de sesenta (60) ítems en forma de test. El objetivo principal del instrumento es conocer en forma directa cómo perciben, los empleados que laboran para una entidad u organización, los diferentes factores o agentes que inciden en el clima de la organización. (Ver anexo B).

- **Metodología.** Para la elaboración de este instrumento se utilizó la siguiente metodología:

En primera instancia, surgió la idea de construir esta prueba que midiera en nuestro medio el Clima Organizacional a través de un instrumento válido tanto para entidades públicas como privadas.

Para identificar los agentes o factores que compondrían dicho instrumento se realizó una encuesta inicial ante presidentes de empresas, jefes de recursos humanos y psicólogos del área en las organizaciones; como resultado de la tabulación de esta encuesta se obtuvieron doce factores en los cuales existió la mayor coincidencia entre los "expertos seleccionados", cuyas definiciones expondremos más adelante.

¹⁵ URDANETA, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano. Primera Edición. Bogotá,. 2001. 73 p.

• **Factores que se identifican por medio de la prueba.**

a. Afiliación y compromiso. Mide el sentimiento de orgullo por sentirse parte integral de la organización, identificado con su misión visión, metas, objetivos, planes y programas.

b. Capacitación y desarrollo. Identifica aquellas acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento, especialización, etc., que brinda la empresa para los nuevos empleados que se vinculan, quienes cambian de área o quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o desarrollar innovaciones tecnológicas, administrativas, etc., en la empresa o en el sector económico.

c. Comunicación. Mide los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos (descendente), las posibilidades de participar, de aportar ideas, de ser escuchado (ascendente), la fluidez de interacción de los miembros (horizontal), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias al interior o exterior de la empresa.

d. Organización del trabajo. Evalúa la forma como se percibe la programación de las funciones y tareas de un puesto de trabajo y de qué manera se puede cumplir con las metas establecidas dentro del tiempo previsto, también la correcta y oportuna dotación de elementos y equipos para el desempeño en el puesto de trabajo.

e. Motivación. Mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto o sección y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la empresa.

f. Reconocimiento. La relación o grado de recompensa y/o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal su trabajo asignado. La acogida e importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias, así como la oportunidad que se brinda a los mejores trabajadores para lograr un desarrollo de carrera dentro de la empresa u organización.

g. Seguridad y salud ocupacional. El sentimiento de salud y bienestar tanto físico como psicológico, la preocupación y cuidado por aspectos tanto de tipo preventivo como correctivo, en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y calidad en la atención médica, hospitalaria, odontológica, asistencia!" que se brinda por parte de la empresa.

h. Relaciones Humanas. La forma como son tratados los empleados de la empresa, con dignidad y respeto, el buen ambiente de trabajo entre compañeros y superiores jerárquicos. La actitud favorable para participar e interactuar en actividades recreativas, culturales, deportivas con los compañeros de trabajo.

i. Satisfacción con la remuneración. La percepción que se tiene con respecto a las políticas salariales y prestacionales de la empresa. El sentimiento o percepción de que el salario devengado es justo y guarda relación con los esfuerzos, los conocimientos requeridos para su desempeño y con lo que se reconoce el mercado ocupacional.

j. Supervisión. La manera como se percibe la función, orientación y liderazgo del jefe de la sección o departamento, como se solucionan conflictos dentro del grupo y como se recompensa, sanciona y orienta a quienes son sus inmediatos colaboradores.

k. Toma de decisiones. Evalúa la forma como se logra una participación y compromiso del empleado en la realización de una función o tarea determinadas,

en un cambio administrativo o técnico dentro de la compañía. La forma como se fijan metas en forma racional y compartida.

L. Trabajo de grupo. Evalúa la forma como el trabajador se siente miembro importante de un grupo de trabajo, donde existe colaboración entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en la sección, departamento o dependencia.

7.2 MÉTODO

El método utilizado para la presente investigación es el método inductivo-deductivo. Inductivo porque inicialmente se parte de una observación participante en la que se analizan las dimensiones, factores y percepciones que influyen en el clima organizacional de la empresa laboratorios Delta sucursal Medellín, para posteriormente analizar y realizar conclusiones, recomendaciones y propuestas que puedan ser aplicadas a la situación real. Deductivo porque a través de la observación realizada se llega al análisis de las dimensiones contenidas en el clima organizacional de la empresa.

7.3 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se enmarca dentro de un estudio de tipo aplicativo, porque da cuenta de las percepciones de los empleados a cerca del ambiente laboral de la empresa, buscando así especificar las propiedades y asociación entre las variables del fenómeno sometido a análisis, para posteriormente formular un pronóstico que permita generar recomendaciones que puedan ser adoptadas por la empresa con el fin de incrementar y fortalecer su desarrollo organizacional.

7.4 ENFOQUE

La presente investigación corresponde a un diseño cuali-cuantitativo. Cuantitativo porque se evalúan, recogen y sistematizan los datos obtenidos de la prueba aplicada para analizar las variables presentes en el estudio. Cualitativa porque se realiza a través de la observación y registro del objeto de estudio abordado.

7.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

7.5.1 Población

La población que compone la empresa Laboratorios Delta esta compuesta por 100 empleados, distribuidos por áreas (compras e importaciones, dirección técnica, área comercial) en las diferentes sucursales de los departamentos del país.

7.5.2 Muestra

Para la realización del presente estudio se abarcará el total de la población laboral que compone la empresa laboratorios Delta sucursal Medellín. Distribuidos para efectos de análisis por el área comercial o de ventas.

7.6 POBLACIÓN BENEFICIADA

La presente investigación, busca beneficiar a la empresa laboratorios Delta sucursal Medellín, a través de la medición del clima organizacional que se vive en su interior, de modo tal que las posteriores recomendaciones y propuesta de mejoramiento que se brinde de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos, les permita mejorar y fortalecer el clima organizacional. De manera tal que los oriente a una cualificación empresarial mediatizada por el desarrollo organizacional.

7.7 FUENTES DE INFORMACIÓN

7.7.1 Fuentes Primarias

Para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación se utilizó como fuente primaria, la observación preliminar para identificar la composición y estructura jerárquica de la empresa. Posteriormente, se recurrió a la observación participante, con el fin de detectar la dinámica organizativa y aplicar el cuestionario enfocado en obtener información cuantitativamente analizable a cerca de los factores que intervienen en el clima organizacional de dicha empresa.

7.7.2 Fuentes Secundarias

Libros, revistas, páginas de Internet.

8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se efectúa el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de clima organizacional a la totalidad de los empleados de la empresa laboratorios Delta sucursal Medellín, para lo cual se presentan las dimensiones evaluadas con los porcentajes obtenidos en la clasificación fijada a través de escalas conformadas de la siguiente manera; en desacuerdo, muy en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

8.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La tabulación de los resultados se llevó a cabo de la siguiente manera:

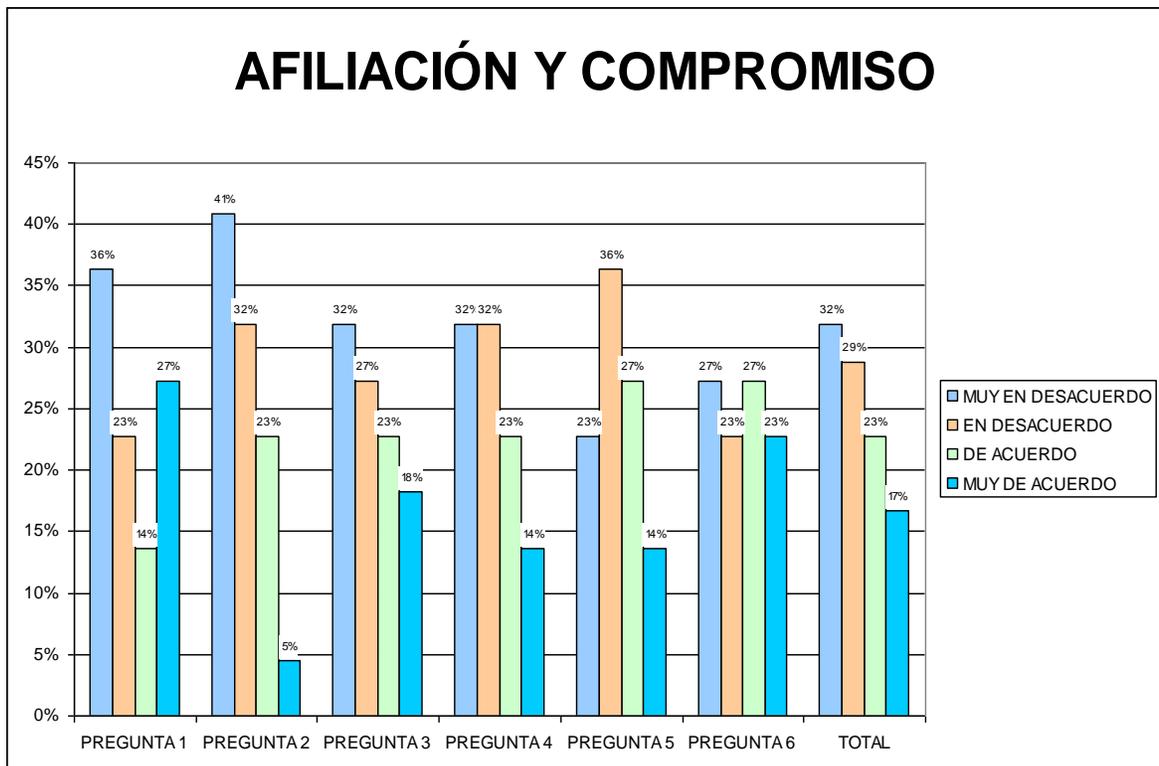
Las dimensiones evaluadas, se trabajaron calificándolas mediante la valoración que brinda el cuestionario, es decir de 1 a 4. Para obtener cómo percibe cada individuo el clima organizacional, se realiza la sumatoria de las puntuaciones de las preguntas que componen cada dimensión. Obtenidos estos totales a través de la regla de tres, se realiza la conversión a porcentajes. Posteriormente se categoriza la información por dimensiones y se hace un análisis amplio de los resultados.

8.2 DIMENSIONES EVALUADAS

Tabla 1. Dimensión No.1 Afiliación y Compromiso

DIMENSIÓN N° 1 AFILIACIÓN Y COMPROMISO									
	MUY EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		TOTAL
	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	
Pregunta 1	8	36%	5	23%	3	14%	6	27%	22
Pregunta 2	9	41%	7	32%	5	23%	1	5%	22
Pregunta 3	7	32%	6	27%	5	23%	4	18%	22
Pregunta 4	7	32%	7	32%	5	23%	3	14%	22
Pregunta 5	5	23%	8	36%	6	27%	3	14%	22
Pregunta 6	6	27%	5	23%	6	27%	5	23%	22
TOTAL	42	32%	38	29%	30	23%	22	16%	132

Grafica 1. Dimensión No.1 Afiliación y Compromiso

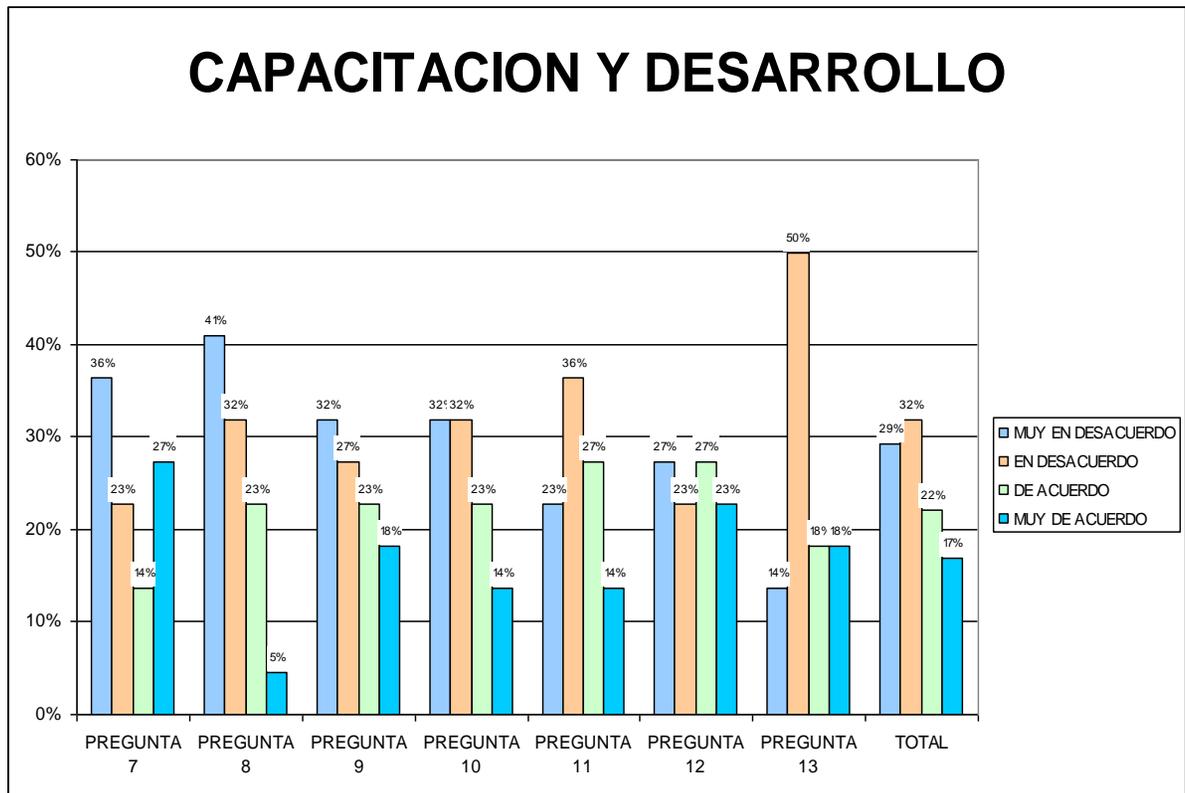


En cuanto a la aceptación de políticas, filosofía, valores y el quehacer de la organización, manifestada en un sentimiento de orgullo, compromiso y entusiasmo frente al trabajo. Según los resultados obtenidos, del 100% de los encuestados, el 32 % respondió estar muy en desacuerdo, el 29% en desacuerdo, el 23% de acuerdo y el 16% muy de acuerdo. La prevalencia de respuestas negativas refleja que en su mayoría los trabajadores no se sienten ligados afectivamente a la compañía, lo que indica que la seguridad y estabilidad en su puesto de trabajo es fluctuante. Predomina el interés por la producción sobre la afiliación.

Tabla 2. Dimensión No.2 Capacitación y Desarrollo

DIMENSIÓN N° 2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO									
	MUY EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		TOTAL
	Nº Personas	Porcentaje	Nº personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	
Pregunta 7	8	36%	5	23%	3	14%	6	27%	22
Pregunta 8	9	41%	7	32%	5	23%	1	5%	22
Pregunta 9	7	32%	6	27%	5	23%	4	18%	22
Pregunta 10	7	32%	7	32%	5	23%	3	14%	22
Pregunta 11	5	23%	8	36%	6	27%	3	14%	22
Pregunta 12	6	27%	5	23%	6	27%	5	23%	22
Pregunta 13	3	14%	11	50%	4	18%	4	18%	22
TOTAL	45	29%	49	32%	34	22%	26	17%	154

Grafica 2. Dimensión No.2 Capacitación y Desarrollo

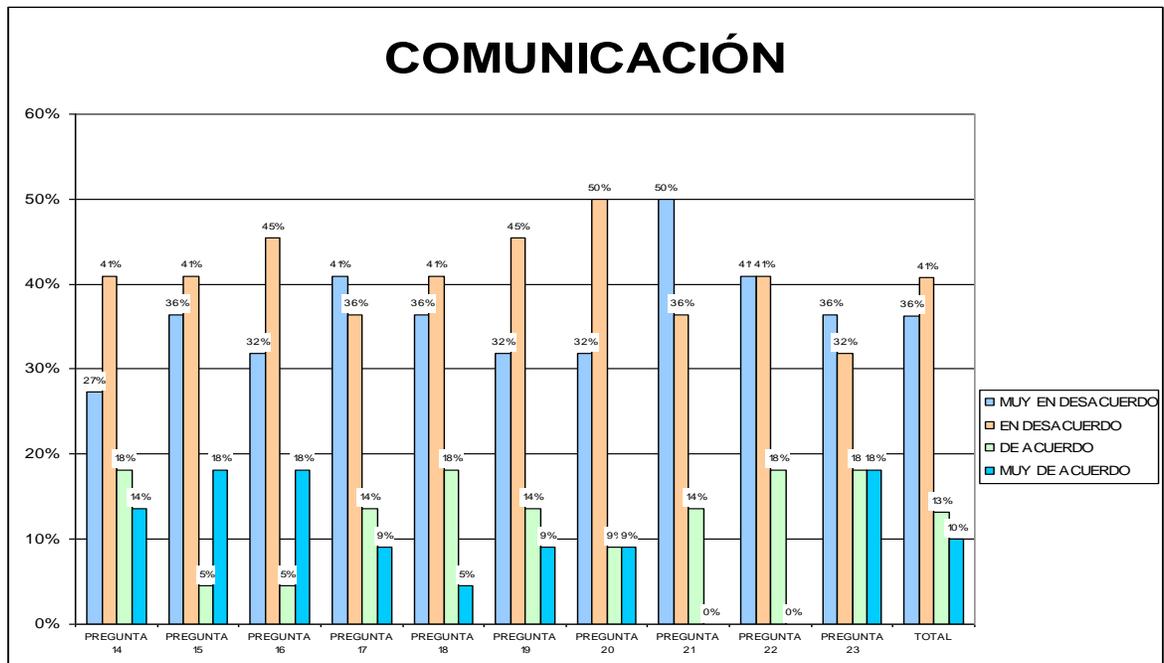


Frente a las acciones y programas que la empresa establece en cuanto a inducción, capacitación, adiestramiento y especialización. Del 100% de los encuestados, el 32% esta en desacuerdo, el 29% muy en desacuerdo, el 22% esta de acuerdo y el 17% esta muy de acuerdo. Por lo tanto, prevalece una tendencia negativa que revela que la empresa no cuenta con un conjunto sistemático de estrategias de capacitación y entrenamiento, que les permitan a los empleados actualizar y perfeccionar sus conocimientos, de modo tal que pueda adquirir habilidades para crear nuevas y mejores formas de realizar su trabajo.

Tabla 3. Dimensión No.3 Comunicación

DIMENSIÓN N° 3 COMUNICACIÓN									
	MUY EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		TOTAL
	Nº Personas	Porcentaje	Nº personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	Nº personas	Porcentaje	
Pregunta 14	6	27%	9	41%	4	18%	3	14%	22
Pregunta 15	8	36%	9	41%	1	5%	4	18%	22
Pregunta 16	7	32%	10	45%	1	5%	4	18%	22
Pregunta 17	9	41%	8	36%	3	14%	2	9%	22
Pregunta 18	8	36%	9	41%	4	18%	1	5%	22
Pregunta 19	7	32%	10	45%	3	14%	2	9%	22
Pregunta 20	7	32%	11	50%	2	9%	2	9%	22
Pregunta 21	11	50%	8	36%	3	14%	0	0%	22
Pregunta 22	9	41%	9	41%	4	18%	0	0%	22
Pregunta 23	8	36%	7	32%	4	18%	4	18%	23
TOTAL	80	36%	90	41%	29	13%	22	10%	221

Grafica 3. Dimensión No.3 Comunicación

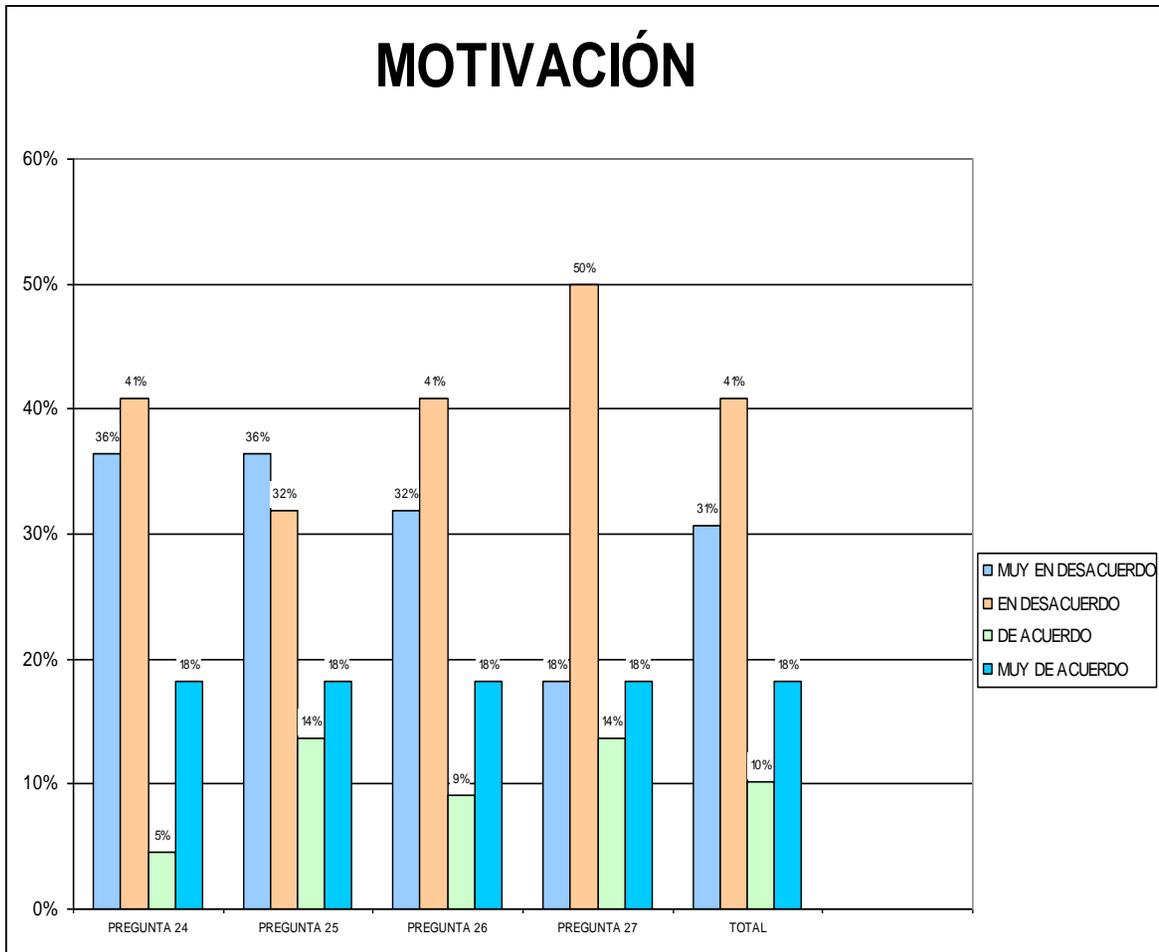


Referente a los mecanismos de transmisión de información ascendente, descendente y horizontal, las posibilidades de participar, aportar ideas y ser escuchado en la empresa. Del 100% de los encuestados el 41%, esta en desacuerdo, el 36% muy en desacuerdo, el 13% de acuerdo y el 10% muy de acuerdo. Esto indica que el flujo de comunicación es insuficiente, dejándose un gran vacío entre lo que ocurre y lo que se supone se hace bien o mal, por ende, no se logra la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización y las interrelaciones espontáneas entre los empleados y el gerente, lo que impide a su vez la participación, identificación y sentido de pertenencia de los empleados.

Tabla 4. Dimensión No.4 Motivación

DIMENSIÓN N° 4 MOTIVACIÓN									
	MUY EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		TOTAL
	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	
Pregunta 24	8	36%	9	41%	1	5%	4	18%	22
Pregunta 25	8	36%	7	32%	3	14%	4	18%	22
Pregunta 26	7	32%	9	41%	2	9%	4	18%	22
Pregunta 27	4	18%	11	50%	3	14%	4	18%	22
TOTAL	27	31%	36	41%	9	10%	16	18%	88

Grafica 4. Dimensión No.4 Motivación

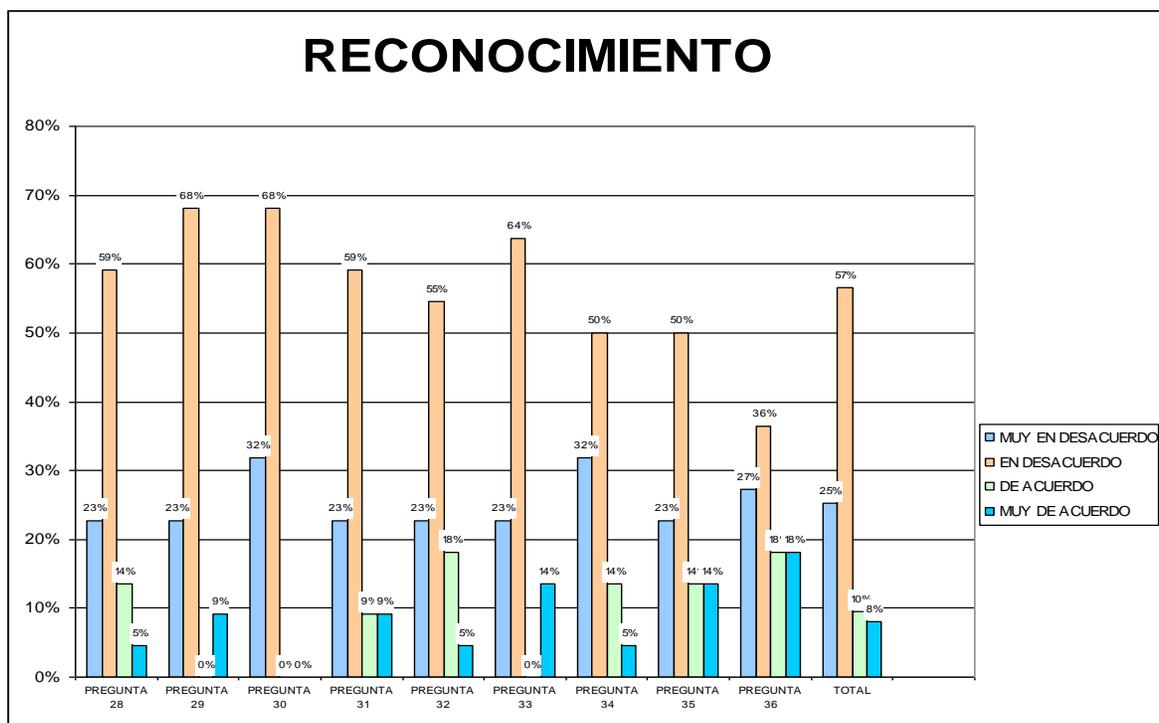


Se puede apreciar que concerniente al grado de satisfacción por el trabajo asignado, reconocimiento y aportación al trabajo, e interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto o sección. Del 100% de la población encuestada, el 41% esta en desacuerdo, el 31% muy en desacuerdo, el 18% muy de acuerdo y el 10% de acuerdo. Se perciben en los empleados, una deficiencia en el logro de sus tareas y en su capacidad de desplegar toda su energía para encontrar una satisfacción que formen parte de un proceso de conocimiento dinámico y flexible de su labor, no solo a nivel funcional sino también estructural.

Tabla 5. Dimensión No.5 Reconocimiento

DIMENSIÓN N° 5 RECONOCIMIENTO									
	MUY EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		TOTAL
	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	
PREGUNTA 28	5	23%	13	59%	3	14%	1	5%	22
PREGUNTA 29	5	23%	15	68%	0	0%	2	9%	22
PREGUNTA 30	7	32%	15	68%	0	0%	0	0%	22
PREGUNTA 31	5	23%	13	59%	2	9%	2	9%	22
PREGUNTA 32	5	23%	12	55%	4	18%	1	5%	22
PREGUNTA 33	5	23%	14	64%	0	0%	3	14%	22
PREGUNTA 34	7	32%	11	50%	3	14%	1	5%	22
PREGUNTA 35	5	23%	11	50%	3	14%	3	14%	22
PREGUNTA 36	6	27%	8	36%	4	18%	4	18%	22
TOTAL	50	25%	112	57%	19	10%	17	8%	198

Grafica 5. Dimensión No.5 Reconocimiento

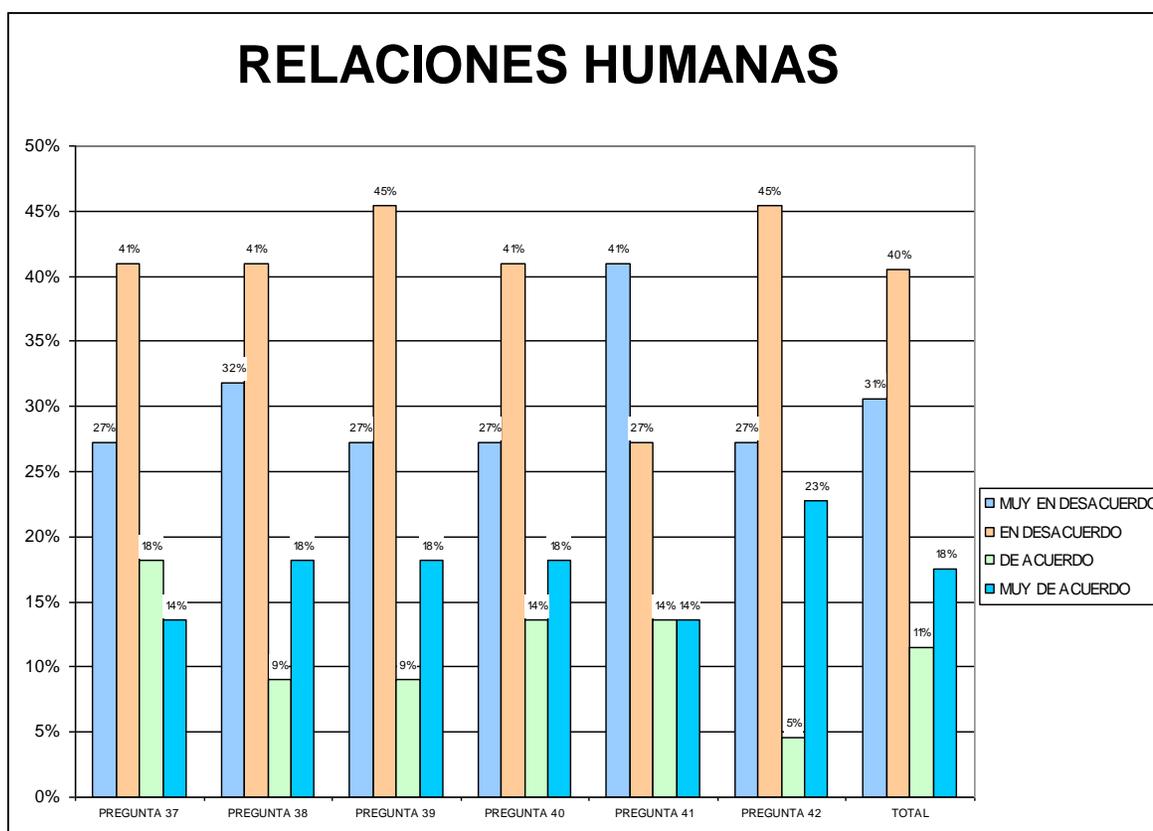


En cuanto a las políticas de recompensa y/o sanción mediatizadas por el éxito o el fracaso del trabajo asignado, oportunidades de ascender y la acogida e importancia que tienen las ideas y sugerencias de los empleados en el desarrollo de la empresa. Del 100% de los empleados, el 57% esta muy en desacuerdo, el 25% en desacuerdo, el 10% de acuerdo y el 8% muy de acuerdo. Estos resultados dan cuenta de la tendencia a una baja consistencia en los sistemas de recompensas, lo cual puede afectar los niveles de motivación y pertenencia de los miembros, generar envidias, competencias y conflictos por la percepción de desigualdades.

Tabla 6. Dimensión No.6 Relaciones Humanas

DIMENSIÓN N° 6 RELACIONES HUMANAS									
	MUY EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		TOTAL
	N° Personas	Porcentaje	N° Personas	Porcentaje	N° Peronas	Porcentaje	N° Personas	Porcentaje	
Pregunta 37	6	27%	9	41%	4	18%	3	14%	22
Pregunta 38	7	32%	9	41%	2	9%	4	18%	22
Pregunta 39	6	27%	10	45%	2	9%	4	18%	22
Pregunta 40	6	27%	9	41%	3	14%	4	18%	22
Pregunta 41	9	41%	6	27%	3	14%	3	14%	21
Pregunta 42	6	27%	10	45%	1	5%	5	23%	22
TOTAL	40	31%	53	40%	15	11%	23	18%	131

Grafica 6. Dimensión No.6 Relaciones Humanas

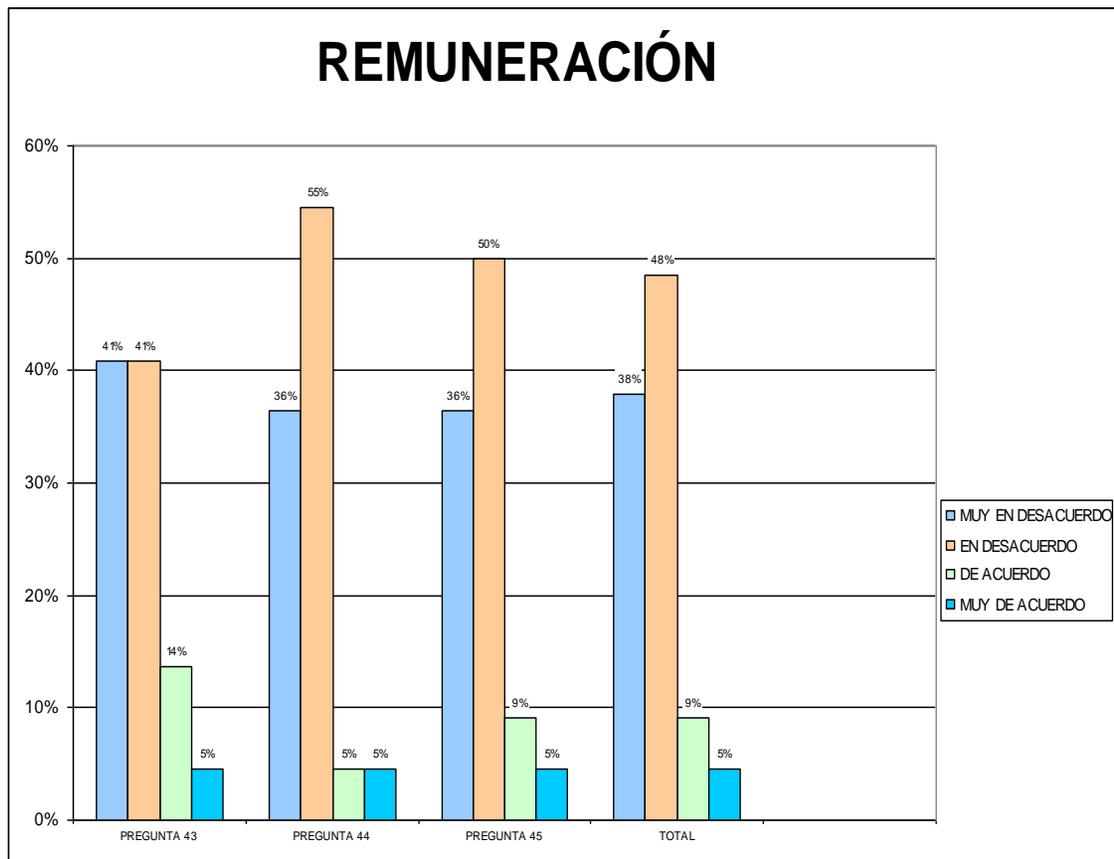


Según los resultados obtenidos, del 100% de los encuestados, frente a la forma como son tratados, el buen ambiente de trabajo que se genera al interior de la organización, la valoración de su integridad, autonomía y la generación de espacios culturales de sano esparcimiento entre todos los compañeros de trabajo. El 40% esta muy en desacuerdo, el 31% en desacuerdo, el 18% muy de acuerdo, el 11% de acuerdo. Lo que indica que las relaciones no son cordiales debido a la falta de espacios y momentos que permitan la integración y el conocimiento que facilite mayor confianza y calidez entre sus miembros.

Tabla 7. Dimensión No.7 Remuneración

DIMENSION N° 7 REMUNERACIÓN									
	MUY EN ESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		TOTAL
	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	Nº Personas	Porcentaje	
Pregunta 43	9	41%	9	41%	3	14%	1	5%	22
Pregunta 44	8	36%	12	55%	1	5%	1	5%	22
Pregunta 45	8	36%	11	50%	2	9%	1	5%	22
TOTAL	25	38%	32	48%	6	9%	3	5%	66

Grafica 7. Dimensión No.7 Remuneración



Referente a las políticas salariales y prestacionales establecidas por la empresa, y el sentimiento de que el salario es justo y guarda relación con el costo de vida. Del 100% de los empleados, el 48% esta en muy desacuerdo, el 38% en desacuerdo, el 9% de acuerdo y el 5% muy de acuerdo. En este aspecto característico se marca una tendencia muy baja, lo que puede significar que los trabajadores no reconocen su remuneración como un factor motivante para desempeñarse en sus trabajos incluso esto puede provocar altas tasas de deserción.

8.3 ANÁLISIS GENERAL DE LAS DIMENSIONES EVALUADAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados obtenidos indican que todas las dimensiones del clima organizacional presente en la empresa Laboratorios Delta sucursal Medellín, están afectadas. Esto parte fundamentalmente de la insatisfacción de los empleados por lo que reciben en contraprestación a sus servicios. Siendo así, las percepciones de estos, referente a los factores o agentes que inciden en el clima laboral, denotan específicamente un ambiente caracterizado por un alto grado de restricciones, escaso reconocimiento del trabajo, poca coherencia entre el grado de profesionalización, trabajo realizado, costo de vida y remuneración. Así mismo, los sistemas de información, están mediatizados por los intereses organizacionales de los altos mandos, por lo tanto, no se realiza una construcción diaria de canales confiables de comunicación que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos a través del compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

En cuanto a la formación de los empleados, las capacitaciones son escasas o deficientes e influenciadas por la premura del tiempo y los limitantes de tipo económico. Aunado a esto, la compleja red de variables que intervienen en el proceso de socialización propio de los individuos dentro y fuera de la organización

esta deteriorado, lo que origina un sentimiento de compromiso y afiliación insuficiente, poca tolerancia con los procesos de la organización, baja responsabilidad y la generación un ambiente inestable a veces cordial a veces austero y autocrático, que generan poco sentido de pertenencia.

En suma, según el análisis propuesto, los empleados perciben que el clima organizacional presente en la empresa, es significativamente desfavorable.

9. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LABORATORIOS DELTA SUCURSAL MEDELLÍN.

9.1 INTRODUCCIÓN

Toda organización posee unas características en su ambiente de trabajo que dependen del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, lo cual tiene repercusiones en el comportamiento laboral determinando de este modo la motivación y promoviendo la satisfacción de una variedad importante de necesidades de sus miembros.

Es así, como la integración de las necesidades de los individuos con las metas de la organización, mediante la creación de condiciones donde el estilo de dirección permite una mayor participación de cada uno de los empleados haciendo de ese organismo, un ente democrático y centrado, permitirá la conformación de un ambiente propicio para el crecimiento y el desarrollo de sus miembros y un equilibrio o compatibilidad entre estructura, estrategias y necesidades del personal y su entorno.

Considerando el planteamiento anterior, en la empresa laboratorios Delta, Sucursal Medellín, existe la necesidad de mejorar y fortalecer el clima organizacional allí presente, y buscar una interacción más cercana entre el personal, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia, propiciando además un clima de trabajo motivante y retador que permita a los empleados desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

La presente propuesta entonces, pretende beneficiar el desarrollo de un ambiente armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia empresarial de la misma.

9.2 OBJETIVOS

9.2.1 General

Formular una propuesta que facilite el desarrollo organizacional integrando los factores psicosociales con las dimensiones del clima organizacional, con el fin de ir introduciendo cambios, a través de estrategias que propicien actitudes positivas e incrementen la productividad laboral.

9.2.2 Específicos

- Desarrollar habilidades, motivación y liderazgo en el personal de la empresa para cumplir la misión de la organización.
- Conocer las políticas de gestión del talento humano y procesos de capacitación con el fin de formular planes de cambio y fortalecimiento del clima organizacional.
- Diseñar programas de capacitación continúa con un grupo interdisciplinario, que conlleven a los objetivos institucionales en forma periódica a través de talleres, seminarios, y subsidiar cursos extraintitucionales con criterios de equidad y de incentivo laboral.

9.3 METODOLOGIA

La propuesta planteada se desarrollará a través de talleres teórico-prácticos, charlas, seminarios, y capacitaciones, cada ocho días y con una intensidad de 2 horas cada uno.

9.4 CONTENIDO

1. Identificación Institucional: Misión, visión, objetivos, estructura organizacional, portafolio de servicios, plan de desarrollo.
2. Sensibilización: afiliación y compromiso, autoestima, valores, creencias, crecimiento personal, honestidad, integración, identidad y responsabilidad.
3. Dirección y liderazgo, participación reciprocidad, y empoderamiento.
4. Motivación, comunicación, trabajo en equipo y cultura organizacional.

9.5 EVALUACIÓN

Al finalizar cada taller, capacitación, charla o seminario, se realizará una evaluación de los temas abordados, a través de actividades dinámicas, reflexiones escritas o verbales. También se tendrá en cuenta las sugerencias de los empleados como parte del proceso de desarrollo organizacional en el cual debe encaminarse la empresa.

10. RECOMENDACIONES

- Procurar la cualificación y el mejoramiento continuo del personal de la empresa, potencializando sus capacidades e incrementando su motivación hacia el trabajo, para lo cual sería necesario elaborar semestralmente un plan integral de capacitación de forma participativa, de tal manera que sean los mismos empleados quienes sugieran las capacitaciones que requieren.
- Realizar programas de entrenamiento que sirvan para dotar al empleado de las herramientas técnicas necesarias para el buen desempeño de su labor.
- Formular políticas de estímulos y recompensas para mejorar la motivación laboral del empleado, incluyendo un paquete de beneficios que la organización ponga a disposición de sus miembros y así mismo los mecanismos y procedimientos para otorgarlos.
- Reevaluar la política salarial vigente de manera que se establezca una franja salarial para cada clase de cargos y posibilite un sistema de remuneración equitativo para la organización y sus empleados.
- En cuanto a programas de bienestar se podría pensar en potencializar la práctica cultural y deportiva, así como brindar alternativas de esparcimiento para los empleados con el fin de fomentar hábitos que contribuyan al mejoramiento de la salud física y mental y al buen uso del tiempo libre. Además brindar espacios de integración y desarrollo familiar a los empleados de la institución.
- Reevaluar las estrategias de comunicación en la institución para atacar los inconvenientes que se están presentando, de modo que se conviertan en un

elemento creíble, comprensible y su contenido este al alcance del razonamiento de los miembros de la organización. Es así como se requiere de un sistema de comunicación que fluya en todos los sentidos y de canales que lleguen a todas las instancias de la empresa, de tal forma que haya eficiencia y eficacia en el flujo de información, lo cual redundará en un mejoramiento de la calidad de la comunicación organizacional.

- En cuanto a las relaciones interpersonales, buscar soluciones sinérgicas de tal manera que prevalezca la cooperación ante el conflicto aumentando la confrontación de estos al interior de los grupos para no esconderlos, ni requerir necesariamente un intermediario para solucionarlos potenciando a la vez los resultados.
- Promover programas de bienestar personal y laboral, que redunden en el clima organizacional y por ende en la productividad laboral; que a la vez desarrolle y promueva mecanismos de retribución como programas creativos, culturales, incentivos laborales, planes de crecimiento laboral con enfoque participativo y de desarrollo a escala humana fomentando el cambio hacia un nuevo clima organizacional.

11. CONCLUSIONES

- Según los resultados obtenidos del análisis cualitativo del clima organizacional en la empresa laboratorios Delta, las dimensiones evaluadas, son bastante desfavorables, pues se observó que las respuestas a las preguntas del cuestionario fueron significativamente negativas. Lo que indica que los empleados no trabajan dentro de un clima de libertad que posibilite autonomía y creatividad, no satisfacen sus necesidades de crecimiento personal y profesional debido a la carencia de programas de capacitación y remuneración, y en última instancia los canales de comunicación y niveles de motivación y satisfacción laboral son deficientes. Desde esta perspectiva, el clima organizacional que impera en la empresa, es desfavorable para el desenvolvimiento de la organización y los individuos, lo que va produciendo lentamente una deshumanización que limita las capacidades de sus miembros.
- Según el análisis efectuado del clima organizacional en la empresa laboratorios Delta, todas las dimensiones evaluadas presentan una tendencia negativa muy marcada. Siendo esto una señal de alerta para implementar correctivos, que le permitan a la empresa definir e identificar sus potencialidades y debilidades con el fin de planear acciones estratégicas enfocadas a mejorar el clima organizacional.
- Si la empresa mejora las condiciones de vida de su talento humano, contribuye al mismo tiempo a elevar el nivel de satisfacción laboral, propiciando ambientes motivantes y un clima organizacional favorable a la productividad, eficiencia, y calidad de sus servicios. De ahí, la importancia de hacer efectiva la propuesta de mejoramiento y fortalecimiento del clima organizacional, ya que esto le permite a la empresa iniciar y sostener un

cambio en la calidad de vida de los trabajadores y en la administración eficaz de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, G. Guillermo. El constructo "Clima Organizacional" conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. En revista Interamericana de psicología Ocupacional. Vol. 11 N 1 y 2, 1992. 51p.

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México; Ed. trillas.1997. 121p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: Mac Graw-Hill. Interamericana. 1994. p. 36.

HUSE, Edgar y BAWDITCH, James L. El comportamiento humano en la organización. México: Fondo Educativo Interamericano S.A, 1990. 35 p.

KINNEAR, Thomas. Investigación de Mercados, un enfoque estratégico. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1989.

TORO, Fernando. Diseño y validación de un Instrumento para la evaluación de clima organizacional en: Revista Interamericana de psicología Ocupacional. Vol. 11 N 1 Y 2. 1992. 34 p.

TORO, Fernando. El clima Organizacional. Cincel Ltda. Medellín, 2001. p. 59.

TORRES MARIN, Gabriela. Clima Organizacional, clave para el progreso de mejoramiento continuo en: Revista SAI N 21. 1991. Medellín.

URDANETA, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano. Primera Edición. Bogotá,. 2001. 73 p.

ANEXOS

ANEXO A

		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	Existe una activa participación de mis compañeros en los diferentes eventos recreativos, sociales y culturales programados por la compañía.	1	2	3	4
2	Si otra empresa me ofreciera un puesto similar con una remuneración ligeramente superior me quedaría en laboratorios Delta.	1	2	3	4
3	Me siento parte integral de la compañía.	1	2	3	4
4	Me siento a gusto con el trabajo que he realizado	1	2	3	4
5	Haciendo un balance y considerando todos los actores creo que es una buena empresa para trabajar.	1	2	3	4
6	Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.	1	2	3	4
7	La compañía se preocupa por la capacitación y desarrollo de su personal para que realice mejor su trabajo.	1	2	3	4
8	Recibí la información e instrucciones adecuadas para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4
9	El programa de inducción me brindó un completo conocimiento de la compañía.	1	2	3	4
10	Previo el desempeño de mi cargo recibí un completo programa de entrenamiento.	1	2	3	4
11	Me han brindado los medios de capacitación para conocer oportunamente las innovaciones y cambios de la compañía.	1	2	3	4
12	Me agrada conocer otras funciones o áreas de la compañía, pues ello me permite ascender a otros cargos dentro de la misma.	1	2	3	4
13	El entrenamiento recibido me ha profesionalizado en mi trabajo.	1	2	3	4
14	Cuando se Introducen cambios en mi área se consultan las opiniones para implantarlos.	1	2	3	4
15	Existe una buena y permanente comunicación tanto en mi área como con otras con las que debo trabajar.	1	2	3	4
16	Me resulta fácil aportar nuevas ideas y excelentes formas de hacer mejor mi trabajo dada la confianza que me brinda mi jefe inmediato	1	2	3	4
17	Se me advierte con debida anticipación sobre los cambios de los métodos y procedimientos de	1	2	3	4

		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
	trabajo.				
18	Cuando se toman decisiones relativas a mi trabajo se me comunica y consulta mi opinión al respecto.	1	2	3	4
19	Me resulta fácil comunicarme con mis superiores ya que hay una actitud receptiva a mis ideas.	1	2	3	4
20	Las metas fijadas en mi trabajo me son consultadas y se establecen en forma racional.	1	2	3	4
21	Existe una buena comunicación por parte de la gerencia sobre las políticas planes y programas de la compañía.	1	2	3	4
22	Existe una clara participación en el proceso de toma de decisiones.	1	2	3	4
23	Me siento bien dispuesto a los cambios que se producen en mi trabajo.	1	2	3	4
24	Me siento fuertemente motivado para realizar mi trabajo en la compañía	1	2	3	4
25	Existe un buen ambiente de trabajo en mi área y eso me motiva.	1	2	3	4
26	Me agrada el trabajo que realizo.	1	2	3	4
27	Me siento escuchado y valorado por mi jefe cuando expreso mis ideas y puntos de vista	1	2	3	4
28	Recibo incentivos y reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4
29	En mi empresa las mejores oportunidades son para aquellos trabajadores que muestran un desempeño excelente	1	2	3	4
30	Cuando logro un desempeño excelente recibo reconocimiento por ello.	1	2	3	4
31	En la compañía se observa una actitud de valoración y reconocimiento de su personal.	1	2	3	4
32	En la compañía se aprecian las iniciativas y sugerencias en el trabajo	1	2	3	4
33	A quienes trabajan bien se les reconoce y recompensa mejor que a quienes no lo hacen.	1	2	3	4
34	Me felicitan cuando tengo aciertos o logros en mi trabajo.	1	2	3	4
35	Los ascensos y promociones son hechos a los mejores trabajadores de la compañía.	1	2	3	4
36	En mi empresa me siento tratado con dignidad y respeto en mi trabajo	1	2	3	4
37	Me gusta asistir a reuniones sociales con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4
38	Las ideas, sugerencias y preocupaciones del personal son tenidas en cuenta por los jefes del	1	2	3	4

		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
	área.				
39	Mi jefe me comenta si estoy haciendo bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4
40	Cuando enfrento alguna dificultad en mi trabajo mi supervisor me ofrece apoyo para resolverla.	1	2	3	4
41	Cuando existen conflictos mi superior interviene positivamente para solucionarlos.	1	2	3	4
42	Cuando existen "picos" de trabajo, necesidad de laborar tiempo extra, etc., es fácil contar con la colaboración de otros compañeros,	1	2	3	4
43	Creo que mi salario se encuentra a nivel del mercado laboral.	1	2	3	4
44	Recibo una adecuada remuneración por mi trabajo en la compañía.	1	2	3	4
45	Los beneficios convencionales son apropiados y guardan relación con el costo de vida.	1	2	3	4

ANEXO B

		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	El entrenamiento recibido me ha profesionalizado en mi trabajo.	1	2	3	4
2	En laboratorios Delta me siento tratado con dignidad y respeto	1	2	3	4
3	En mi área a quien hace mal el trabajo se le responsabiliza y sanciona por ello.	1	2	3	4
4	Existe una activa participación de mis compañeros en los diferentes eventos recreativos, sociales y cultura-es programados por la compañía.	1	2	3	4
5	La organización del trabajo en mi área me permite cumplir mi labor en los plazos previstos.	1	2	3	4
6	Cuando existen conflictos mi superior interviene positivamente para solucionarlos.	1	2	3	4
7	Habitualmente termino mi trabajo dentro del horario asignado.	1	2	3	4
8	Cuando se toman decisiones relativas a mi trabajo se consulta mi opinión al respecto.	1	2	3	4
9	Me siento bien de salud y no presento mayores problemas de incapacidades en el trabajo.	1	2	3	4
10	Los beneficios convencionales son apropiados y guardan relación con el costo de vida.	1	2	3	4
11	Existe una clara participación en el proceso de toma de decisiones.	1	2	3	4
12	Me siento escuchado y valorado por mi jefe cuando expreso mis ideas y puntos de vista	1	2	3	4
13	Las ideas, sugerencias y preocupaciones del personal son tenidas en cuenta por los jefes del área.	1	2	3	4
14	A quienes trabajan bien se les reconoce y recompensa mejor que a quienes no lo hacen.	1	2	3	4
15	Me felicitan cuando tengo aciertos o logros en mi trabajo.	1	2	3	4
16	Me siento orgulloso de pertenecer a la compañía.	1	2	3	4
17	Se me adviene con debida anticipación sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo.	1	2	3	4
18	La compañía se preocupa por la capacitación y desarrollo de su personal para que realice mejor su trabajo.	1	2	3	4
19	Considero que en mi área el trabajo está bien organizado.	1	2	3	4

		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
20	Los servicios asistenciales son oportunos y eficientes.	1	2	3	4
21	Hay preocupación por mantener una política justa para determinar los salarios de su personal.	1	2	3	4
22	Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.	1	2	3	4
23	En la compañía se observa una actitud de valoración y reconocimiento de su personal.	1	2	3	4
24	Si otra empresa me ofreciera un puesto similar con una remuneración ligeramente superior me quedaría en	1	2	3	4
25	Recibí la información e instrucciones adecuadas para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4
26	El programa de inducción me brindó un completo conocimiento de la compañía.	1	2	3	4
27	Creo que mi salario se encuentra a nivel del mercado laboral.	1	2	3	4
28	Existen completos programas de prevención de enfermedades y salud ocupacional.	1	2	3	4
29	Mi jefe me comenta si estoy haciendo bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4
30	En la compañía se aprecian las iniciativas y sugerencias en el trabajo	1	2	3	4
31	Recibo una adecuada remuneración por mi trabajo en la compañía.	1	2	3	4
32	Cuento con los elementos, equipos y/o herramientas adecuados para el desempeño de mi trabajo.	1	2	3	4
33	Cuando enfrento alguna dificultad en mi trabajo mi supervisor me ofrece apoyo para resolverla.	1	2	3	4
34	Cuando se introducen cambios en mi área se consultan las opiniones para implantarlos.	1	2	3	4
35	Me siento parte integral de la compañía.	1	2	3	4
36	Previo el desempeño de mi cargo recibí un completo programa de entrenamiento.	1	2	3	4
37	Me siento a gusto con el trabajo que he realizado	1	2	3	4
38	Existen programas de medicina, higiene, seguridad y salud ocupacional.	1	2	3	4
39	Existe una buena y permanente comunicación tanto en mi área como con otras con las que debo trabajar.	1	2	3	4
40	Mi jefe presenta en su cargo más cualidades que defectos	1	2	3	4
41	Cuando existen "picos" de trabajo, necesidad de laborar tiempo extra, etc., es fácil contar con la	1	2	3	4

		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
	colaboración de otros compañeros,				
42	En la compañía se toman las decisiones y se mantienen, Brindando el respaldo necesario.	1	2	3	4
43	Los ascensos y promociones son hechos a los mejores trabajadores de la compañía.	1	2	3	4
44	Recibo incentivos y reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4
45	Me siento bien dispuesto a los cambios que se producen n mi trabajo.	1	2	3	4
46	Existe un verdadero sentimiento de grupo entre mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4
47	Cuando logro un desempeño excelente recibo reconocimiento por ello.	1	2	3	4
48	Me han brindado los medios de capacitación para conocer oportunamente las innovaciones y cambios de la compañía.	1	2	3	4
49	Me resulta fácil comunicarme con mis superiores ya que hay una actitud receptiva a mis ideas.	1	2	3	4
50	Me siento fuertemente motivado para realizar mi trabajo en la compañía	1	2	3	4
51	Creo que existe una permanente preocupación por la seguridad y salud en el trabajo.	1	2	3	4
52	En laboratorios Delta las mejores oportunidades son para aquellos trabajadores que muestran un desempeño excelente	1	2	3	4
53	Haciendo un balance y considerando todos los actores creo que es una buena empresa para trabajar.	1	2	3	4
54	Me agrada conocer otras funciones o áreas de la compañía, pues ello me permite ascender a otros argos dentro de la misma.	1	2	3	4
55	Me gusta asistir a reuniones sociales con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4
56	Me agrada el trabajo que realizo.	1	2	3	4
57	Las metas fijadas en mi trabajo me son consultadas y e establecen en forma racional.	1	2	3	4
58	Existe una buena comunicación por parte de la presidencia sobre las políticas planes y programas de la compañía.	1	2	3	4
59	Me resulta fácil aportar nuevas ideas y excelentes formas de hacer mejor mi trabajo dada la confianza que me brinda mi jefe inmediato.	1	2	3	4
60	Existe un buen ambiente de trabajo en mi área.	1	2	3	4