

**DIAGNÒSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE LA UNA
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA DE VIGILANCIA Y
SEGURIDAD – VISE LTDA, SUCURSAL MEDELLIN**

MARÍA ALEJANDRA HENAO CARDONA

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2008**

**DIAGNÒSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE LA UNA
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA DE VIGILANCIA Y
SEGURIDAD – VISE LTDA, SUCURSAL MEDELLIN**

MARÌA ALEJANDRA HENAO CARDONA

**Trabajo de aplicación en el desarrollo del Diplomado en Gerencia del Talento
Humano como requisito parcial para optar al título de Psicóloga**

**Asesor Temático
DIEGO LEON FLOREZ CORREA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2008**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, Junio del 2008

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme la oportunidad de ingresar a la Universidad, estudiar una carrera y realizar el trabajo de aplicación para optar al título de psicóloga.

A la Fundación Universitaria Maria Cano por enseñarme desde el primer día de clase los conocimientos que me han permitido ser un profesional de éxito y crecer tanto a nivel profesional como personal.

A mis profesores por que cada uno de ellos con sus palabras, conocimientos y consejos, guiaban mi formación a la excelencia y hacia ser un profesional integral. Un agradecimiento muy especial a mi padre Jorge Henao, por estar siempre dispuesto a apoyarme, a brindarme sus conocimientos y aconsejarme. Gracias papá este logro también es tuyo. TE ADORO.

A mi mamá, por ayudarme a encontrar ese camino en momentos de desesperación, por apoyarme, acompañarme, y darme palabras de aliento para no desfallecer.

A mi hermano, que no es solo mi hermano sino que un gran amigo, por apoyarme en el transcurso de mi carrera, por sus palabras de aliento y estar allí dispuesto a todo. Gracias por demostrarme en un momento de desesperación que cuento contigo.

Y a todas aquellas personas que pusieron un granito de arena durante mi proceso de formación... sinceramente gracias!!!

RESÚMEN ANALÍTICO EJECUTIVO

R.A.E

TÍTULO. Diagnostico del clima organizacional y diseño de la una propuesta de intervención en la Empresa de Vigilancia y Seguridad – Vise Ltda, Sucursal Medellín.

AUTORES. María Alejandra Henao Cardona.

FECHA. 19 de Mayo de 2008, Primer semestre de 2008.

TIPO DE IMPRENTA. Procesador de palabras Word 97, imprenta Arial 12.

NIVEL DE CIRCULACIÓN. Restringida.

ACCESO AL DOCUMENTO. Fundación Universitaria Maria y María Alejandra Henao Cardona

LINEA DE INVESTIGACIÓN Y SUBLÍNEA. Gestión Humana – Valoración de Talento Humano

MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO. Trabajo de Aplicación Diplomado.

PALABRAS CLAVES. Ambiente de trabajo, Clima laboral, Condiciones de trabajo, Cultura organizacional, Gestión Humana, Motivación, Satisfacción laboral.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO. La idea central de este estudio es el conocer y describir la dimensiones que componen el clima organizacional de la empresa Vise Ltda sucursal Medellín, el estudio se basó en la aplicación un instrumento

para la medición del clima laboral, a una muestra poblacional conocida, el personal administrativo de la empresa, para luego proceder al análisis de resultados y formular un plan de intervención para la mejora del clima organizacional.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO. El contenido del documento esta dividido de al siguiente manera, una primera parte que la constituyen la descripción y formulación del problema, luego viene la justificación del estudio, donde se describe el porque de esta investigación. En los objetivos se hace referencia a lo que se quiere lograr, continua con el marco referencial, en una segunda parte; se habla del proceso metodológico y el diseño del instrumento; para concluir con el análisis de las variables y dimensiones estudiadas y la propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional, para finalizar con las conclusiones y recomendaciones.

METODOLOGÍA. Este estudio se fundamentó en una investigación de tipo descriptivo con un método inductivo porque se parte de una observación particular, se analizan las dimensiones, factores, percepciones que influyen en el clima organizacional, para luego analizar y realizar conclusiones y propuestas que puedan ser aplicadas en una situación real.

CONCLUSIÓN. Por medio de una evaluación del clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	12
1. TITULO	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	16
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	17
3. OBJETIVO GENERAL	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	18
4. JUSTIFICACION	19
5. MARCO REFERENCIAL	21
5.1 MARCO HISTORICO	21
5.2 MARCO CONTEXTUAL	28
5.3 MARCO LEGAL	32
5.4 MARCO CONTEXTUAL	34
5.5 MARCO HISTORICO	36
5.5.1 Definición de Clima Organizacional	36
5.5.2 Porqué es importante el Clima Organizacional	43
5.5.3 Pruebas que miden el Clima Organizacional	43
5.5.4 Teoría del Clima Organizacional de Likert	44
5.5.5 Diagnostico de Clima Organizacional	48
6. PROCESO METODOLOGICO	50
6.1 TIPO DE ESTUDIO	50
6.2 METODO	50
6.3 ENFOQUE	50
6.4 DISEÑO	51
6.5 POBLACION BENEFICIADA	51

	Pág.
6.6 FUENTES DE INFORMACION	51
6.6.1 Fuentes primarias	51
6.6.2 Fuentes secundarias	51
6.7 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	53
7.1 PLAN DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE VISE LTDA-MEDELLÍN	66
8. CONCLUSIONES	79
9. RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis cronológico del concepto de clima organizacional	21
Tabla 2. Funciones del clima organizacional	39

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. EVALUACION INDIVIDUAL DEL CLIMA LABORAL EN VISE LTDA – MEDELLÍN	52
Gráfica 2. EVALUACION DEL CLIMA LABORAL DE VISE LTDA – MEDELLÍN	54
Gráfica 3. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	55
Gráfica 4. COMUNICACIÓN	56
Gráfica 5. GRUPO DE TRABAJO	57
Gráfica 6. CONDICIONES DE TRABAJO	58
Gráfica 7. OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL	59
Gráfica 8. LIDERAZGO	60
Gráfica 9. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO	61

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Anexo A. ENCUESTA	90

INTRODUCCIÓN

El ambiente laboral, puede ejercer sobre las personas cierto grado de influencia que se ve reflejado en su comportamiento dentro de la empresa y que afecta sus relaciones interpersonales, su motivación y producción dentro de la misma. Según sea su percepción los empleados de una empresa hacen una descripción de los estímulos que se hallan actuando sobre ellos en su mundo laboral y que definen su “entorno laboral”; ésta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el “clima de la empresa o clima organizacional”.

El clima organizacional es un concepto que precisa ser clarificado, pues constituye uno de los más confusos en la psicología organizacional. Se establece entonces que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí, como fruto de sus interacciones se forma una realidad denominada clima. La importancia del clima organizacional estriba en que es la realidad social, que se convierte en un fenómeno de influencia, y que se configura como una variable que armoniza entre las estructuras y los procesos de la organización con los comportamientos individuales.

El clima es una situación imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una afiliación entre el individuo y el ambiente. Específicamente, el clima es la percepción de grupo de las personas que forman parte de una organización, y que va a depender de las percepciones que realice los miembros de la misma.

Siguiendo estas premisas a continuación, se hará diagnóstico del clima organizacional y una propuesta de intervención del mismo en la empresa Vise Ltda, sucursal Medellín, por medio de la elaboración de un instrumento de medición (encuesta), teniendo en cuenta que 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 la organización.

1. TÍTULO

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE LA UNA
PROPUESTA DE INTERVENCION EN LA EMPRESA DE VIGILANCIA Y
SEGURIDAD – VISE LTDA, SUCURSAL MEDELLIN**

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La gestión de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización.

En la actualidad, los procesos de gestión humana van dirigidos a mejorar la administración de personas dentro de la organización. La función de este departamento es ser una unidad operativa que trabaja como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.

Es así, que es necesario el control continuo de las diferentes situaciones que afectan al recurso humano. Para ejercer este control es necesario la medición de los aspectos que afectan el buen desempeño de nuestros colaboradores “clima laboral”, muchos estudios han acertado en que el clima laboral puede hacer la diferencia entre una empresa de éxito y otra de bajo desempeño.

La evaluación del clima laboral es un recurso de gran importancia dentro de los procesos de Gestión Humana, pues contribuye a determinar el tipo de dificultades que existen en una organización a nivel interno o externo, que actúan dificultando o facilitando los procesos de productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional. Hacer un diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, crea un instrumento básico para realizar la intervención necesaria para que se

realice un cambio estructurado que conlleve a una mayor productividad y satisfacción laboral.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de reflexionar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficacia del personal que labora en el contexto de la empresa VISE Ltda; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajo motivantes y retadores que permitan a los empleados desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización. En función del planteamiento expuesto con anterioridad, surgen interrogantes como: ¿Se estará impartiendo una debida inducción al personal que ingresa a trabajar a la empresa?, ¿Qué elementos del ambiente laboral inciden en la eficacia del personal?

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características se deben incluir en el diagnóstico del clima laboral en la sucursal Medellín de la empresa Vise Ltda.?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- ❖ Realizar la medición del clima organizacional en la empresa de Vigilancia y Seguridad Vise Ltda – Sucursal Medellín y diseñar un plan de intervención que permita el mejoramiento del ambiente laboral en la organización

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar las variables a evaluar para el diagnóstico del clima laboral en la empresa Vise Ltda – Sucursal Medellín.
- ❖ Elaborar un instrumento de medición que permita diagnosticar el estado actual del clima laboral en la empresa Vise Ltda – Sucursal Medellín.
- ❖ Aplicar el instrumento de medición
- ❖ Tabular y analizar la información obtenida en la aplicación del instrumento de medición.
- ❖ Diseñar un plan de intervención a partir de los resultados obtenidos

4. JUSTIFICACIÓN

Un estudio de clima laboral permite saber el estado de la empresa en cuanto a aspectos como: ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores afines que pueden influir en el desempeño de su personal. Los viejos conceptos de las teorías organizacionales, han dado paso a las nuevas directrices que están encaminadas hacia el principal capital de trabajo: “el conocimiento”, los administradores de las empresas deben cambiar su idea frente a los seres humanos que hacen parte de la organización.

Acorde con lo expresado por Peter F. Drucker¹ toda organización tiene una función primordial: poner a trabajar los conocimientos sobre herramientas, productos y procesos; diseño del trabajo y el conocimiento mismo, indica que al interior de ésta se presenta un incesante dinamismo que es introducido principalmente por el capital humano. El término “Capital Humano”, se define como la “Expresión general que se utiliza para descubrir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja de balance de la compañía y que, sin embargo, posee una influencia significativa en el desempeño de la empresa”².

Teniendo como base el hecho que la organización es un sistema compuesto por subsistemas que al interactuar en forma coordinada, propende porque ésta alcance los objetivos y metas propuestas; es decir, quehacer empresarial, es necesario realizar un análisis del clima organizacional, ya que, el factor humano es el eje principal a través del cual se mueven y operan cada uno de los procesos que al interior de ésta se ejecutan. Las relaciones laborales y la producción de los departamentos de la empresa Vise Ltda – sucursal Medellín, se han visto

¹ DRUCKER, Peter F. Gerencia para el futuro: El decenio de los 90 y más allá. Bogotá: Norma, 1996

² DRUCKER, Peter F. La gestión en un tiempo de grandes cambios. Barcelona : Edhasa, 1996

afectadas por los diferentes cambios que se ha realizado dentro de la empresa, es muy útil contar con un diagnostico del clima laboral, que nos daría una visión real de los factores que influyen en la efectividad del área administrativa de la sucursal.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO HISTÓRICO

❖ **Origen del concepto.** El concepto de clima organizacional apareció por primera vez en la psicología organizacional, en 1960, por Gellerman. Sin embargo, sus orígenes teóricos son muy vagos en las investigaciones y habitualmente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida.

“Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista. Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea”.³

El término de clima organizacional fue mencionado en trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), y desde ese momento se han venido planteando definiciones, efectuando estudios empíricos y sosteniendo controversias académicas con relación a este tópico.

Con el objeto de aclarar el origen del término y su evolución, analicemos cronológicamente algunos autores:

³ **BRUNET**, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México : Trillas. 1992.

Tabla 1. Análisis cronológico del concepto de clima organizacional

AUTOR	CONCEPTUALIZACION
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.
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. Para este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización. Enfatiza en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.
Sells (1960)	Asevera que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que de estas influencias dependen de la apreciación y aceptación de las restricciones sociales y culturales en el mismo.
Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.
Atkinson (1964)	Creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.
Pace (1968)	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Tagiuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971)	Definen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante contingencial. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Hall (1972)	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del Empleado.
Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974)	Nos dicen que el clima es una cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.
Dubrán (1974)	Postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.
Payne y Pugh (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.
Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.
Naylor Pritchard, e Ilgen. (1980)	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima metereológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.
Gibson y colaboradores (1984)	Sintetizan el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. El clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.
Brunet (1987)	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional

	determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.
Reichers y Schneider (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
Chiavenato (1990)	El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.
Álvarez (1992)	Deduce que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas. El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.
Peiró (1995)	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.
Silva (1996)	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.
Gonçalvez (1997)	El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.
Toro (2001)	Apoyándose en las formas cognoscitivas y comportamentales, afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional.

Para una mayor comprensión del concepto, cabe traer a colación: “el constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que

puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. El clima organizacional para algunos unos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual. Dado el carácter multidimensional del concepto dentro de la literatura, se encuentran distintas divergencias y enfoques que han surgido de serios desacuerdos entre los investigadores y teóricos, con respecto a puntos tan críticos como la existencia del concepto como tal, sus componentes, si es lo mismo que la satisfacción con el puesto de trabajo y si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional”⁴

Los investigadores han querido más bien ajustarse al aspecto metodológico de la investigación antes que llegar a una definición común. Identifican tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. “La medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales”⁵. Estas formas de investigación, se describen de manera general a continuación:

La medida múltiple de los atributos organizacionales mira el clima como un conjunto de características que describen una organización y distinguen a otras,

⁴ TORO, F. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel. 2001.

⁵ BRUNET, L. Op. Cit

son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Es decir, agrupan atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física o estructura de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición deductiva del clima organizacional, que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, e incluso su grado de satisfacción. Es decir, elementos netamente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades propios, más que con las características de la organización.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales es un enfoque integral ya que tiene en cuenta las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad.

Después de examinar algunas de las definiciones y aspectos relevantes que a lo largo del tiempo se han dado de clima organizacional, se hace necesario señalar que una de las características más importantes del clima organizacional es la que se refiere a la importancia del constructo como tal. En la medida que se reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. “En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme,

en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no”.⁶

Las interrelaciones que mantienen los dirigentes y los profesionales entre sí son también susceptibles de producir un tipo de clima particular empleados, sobre todo si sus relaciones se transforman en conflicto, a lo que comúnmente se llama conflicto entre personal funcional y de asesoría. Existen algunas variables que son definitivas en el clima de una organización, y así mismo su interacción puede provocar algunos efectos. Los componentes o variables son básicamente tres, los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúan entre sí y a su vez determinan unos resultados, por ejemplo el comportamiento de los individuos y de los grupos, junto con la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima que produce resultados en el rendimiento organizacional, individual y de grupo. “Así los resultados en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos psicológicos y de comportamiento de los empleados”.⁷

Según Sutton y Fall (1995), los constituyentes básicos del clima organizacional se dividen en otros elementos así: Comportamientos: Son el aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), el grupo e intergrupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), la motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo).

⁶ **CHIAVENATO, Idalberto.** Introducción a la teoría general de la administración. 5ed. México : McGraw-Hill, 1999

⁷ SABO, D. Clima Organizacional en medios escolares y la calidad de la vida del estudiante. Jornada de la investigación en la educación. 1995, vol. 28 (3) 150-160.

Los Procesos organizacionales se dividen en la evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones. Por otra parte, los resultados de esas interacciones serían individuales, de grupo y de la organización. Los individuales hacen referencia al alcance de los objetivos, la satisfacción en el trabajo, en la carrera y en la calidad de trabajo. Los de grupo se refieren al alcance de los objetivos, la moral, los resultados y la cohesión. Por último, los que se refieren a la organización tienen en cuenta la producción, la eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

❖ **Recuperación histórica.** VISE LTDA fue creada en 1982 por el grupo empresarial Bavaria, ante la dificultad de encontrar una compañía de seguridad con la infraestructura adecuada que ofreciera garantías reales en la salvaguarda de las instalaciones, bienes y el personal de sus empresas con la calidad de servicio exigida por estas.

Ahora forma parte del grupo empresarial VAL, al que pertenecen también VIGILANCIA ACOSTA LTDA Y COSERVICREALTDA. Las tres empresas convierten al grupo en el principal proveedor de servicios de seguridad integral y el primero en ventas del sector.

❖ **Plataforma Estratégica**

- **Misión**

Prestar servicios de seguridad rentables y de excelente calidad en un esfuerzo continuo por salvaguardar las vidas y bienes de nuestros clientes, dentro de una

cultura de desarrollo humano y la utilización de la mas alta tecnología sobre la base de una estructura interna sólida y eficiente.

- **Visión**

WISE LTDA, será la empresa que brinde consultoría y soporte en las labores de seguridad de las empresas mediante la implementación de tecnología de punta y el suministro de personal calificado, siendo reconocida como una empresa seria y confiable.

- ❖ **Valores**

- **COMPROMISO:** comprometerse sinceramente con el trabajo y la familia, para disfrutar más de lo que se hace y no se verá el trabajo como una carga sino como un entretenimiento.

- **HONESTIDAD:** ser honesto con uno mismo y con los demás, ser franco y decir la verdad, dentro del marco del respeto, es la base para edificar una sociedad con futuro

- **DISCIPLINA:** hay que tener en cuenta que el trabajo involucra riesgo para la integridad, por ello ser disciplinado contribuirá a minimizar los riesgos y a alcanzar los objetivos personales que se proponga en la vida.

- **PUNTUALIDAD:** ser puntual en todos los compromisos y en especial en el trabajo, es un valor muy importante, pues este tiene relación con el de otras personas, si usted no cumple ocasionará traumatismos a los demás y usted será el mas afectado

- **HONRADEZ:** el principal orgullo de una persona radica en poder mantener su frente en alto, lo cual solo se logra en la medida en que no se involucre en acciones delictivas o que comprometan su buen nombre. Recuerde que usted es un profesional de seguridad y debe tener este valor muy arraigado.

❖ **Política de calidad**

La calidad es una parte integral de cada una de las diferentes funciones, lo cual significa tener clientes satisfechos, con los cuales se está comprometido a proteger sus vidas y bienes.

Se fundamenta en la acción del mejoramiento continuo de los procesos, la utilización de nuevas tecnologías, talento humano altamente calificado al que se le brinden espacios para el crecimiento personal y profesional. Todo esto enmarcado dentro de los parámetros de rentabilidad y una sólida estructura organizacional.

❖ **Certificación de calidad ISO 9001 versión 2000**

El logro y posterior mantenimiento de los niveles de VIGILANCIA Y SEGURIDAD LIMITADA, VISE LTDA. Obtener la certificación de gestión de calidad ISO 9001 VERSION 2000 otorgada por el ICONTEC y ser reconocida internacionalmente por IQNet, para la prestación del servicio de vigilancia privada con armas en la modalidad fija y móvil; y el diseño y prestación de servicios de seguridad con medios tecnológicos.

❖ **Productos**

- Vigilancia con hombres (servicio de escolta)
- Seguridad electrónica
- seguridad informática

- guías caninos
- consultorías y asesorías

❖ **Sucursales**

- Bogotá
- Barranquilla
- Cali
- Cartagena
- Girardot
- Pereira
- Santa marta
- Villavicencio
- Tunja
- Bucaramanga
- Medellín

❖ **División de la empresa**

- Gerencia administrativa
- División de gestión humana
- Departamento de capacitación y comunicaciones

❖ **Dirección de Vise Ltda.**

Calle 47D N 68^a- 97, teléfonos: 436 52 62- 436 52 63, fax: 2602327

5.3 MARCO LEGAL

Dentro del marco legal, para la aplicación de estudios sobre clima organizacional tanto en la empresa privada como en el sector público, existen diferentes leyes y decretos encaminados a reglamentar este elemento infaltable dentro de la Gestión del recurso Humano. Cabe anotar que la empresa que nos atañe, logro obtener la certificación ISO 9001, versión 2000, en calidad de procesos. Los artículos: 2, 25, 48,49 y 79, de la Constitución Política de Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo, son los fundamentos de las leyes y decretos que reglamentan el ejercicio de la salud ocupacional y la creación de un departamento de gestión humana:

❖ La implantación de un departamento de desarrollo administrativo de gestión de los recursos humanos, esta cobijado por la **ley 489 de 1998**, por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. En su **Capítulo IV** (sistema de desarrollo administrativo), **artículo 15**, habla sobre la definición del sistema administrativo para la gestión de los recursos humanos y en el **artículo 17**, reglamenta sus funciones dentro de la organización, también prescribe en el punto 9, la Evaluación del clima organizacional, de la calidad del proceso de toma de decisiones y de los estímulos e incentivos a los funcionarios o grupos de trabajo.

Esto nos lleva a que se debe tener una reglamentación para los programas de salud ocupacional:

❖ **Resolución 1016 de Marzo 31 de 1989**, por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Dentro de estos programas el riesgo psicosocial también esta reglamentado por la **Ley 31 de 1995**

que en su artículo 14, nos habla de la protección frente a los riesgos laborales. **El Decreto 1227** de 2005 que reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004, explicita los ejes centrales propuestos por el Decreto Ley 1567 de 1998 así:

❖ **Bienestar Social**, que comprende:

- Protección y Servicios Sociales, a través de los siguientes programas: Deportivos, recreativos y vacacionales, Artísticos y culturales, Promoción y prevención de la salud, Capacitación informal, promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar.
- Calidad de Vida Laboral, a través de los programas de: Medición del clima laboral, evaluación de la adaptación al cambio, preparación de los pre-pensionados para el retiro del servicio, identificación e intervención de la cultura organizacional, fortalecimiento del trabajo en equipo, programas de incentivos.

❖ **Incentivos**

Que se otorgan a los mejores empleados y a los mejores equipos de trabajo, para lo cual el Decreto define con precisión los requisitos a tener en cuenta en uno y otro caso.

- Además **el decreto 1225 de 2005**, estipula en su **artículo 75**, de conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

◀ Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

- ◀ Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

- ◀ Preparar a los pre-pensionados para el retiro del servicio.

- ◀ Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

- ◀ Fortalecer el trabajo en equipo.

- ◀ Adelantar programas de incentivos.

- ◀ Para obtener la certificación ISO 9001 versión 2000 la empresa debe acogerse a la norma: ley 9ª del 24 de enero de 1979 denominada Código Sanitario Nacional o Marco de la Salud Ocupacional. Se puede decir que es el inicio del contexto normativo de una vida laboral con responsabilidad de ofrecerle al trabajador un sitio de seguro y saludable, cumpliendo así con el objetivo principal de preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en el marco de sus puestos de trabajo.

5.4 MARCO CONCEPTUAL

❖ **Ambiente de trabajo.** El ambiente de trabajo es un lugar de síntesis entre la familia y la vida social y permite al trabajador reafirmar su sentimiento de adhesión. Y al mismo tiempo hace que este de productividad en la medida que ese ambiente le sea favorable.

❖ **Clima Organizacional:** refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

❖ **Condiciones de Trabajo:** son el conjunto de elementos, que el trabajador requiere y que le dan las garantías necesarias para su bienestar. Además, cuando están claras para ambas partes (trabajador – Organización) aumentan el sentido de responsabilidad y pertenencia con la empresa, algunas de estas son: Salario justo, tipo de contratación, prestaciones de ley, horarios, tipo de labor, vacaciones, etc.

❖ **Cultura Organizacional.** Se refiere a las tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales" las organizaciones tienen su propia identidad.

❖ **Gestión Humana:** es el departamento encargado de administrar el capital humano en una organización. Es un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus

diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.

❖ **Motivación.** Son las cosas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. "Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

❖ **Satisfacción Laboral.** Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

5.5 MARCO TEÓRICO

5.5.1 Definición de clima organizacional. El clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Entonces el concepto de clima organizacional surge de una comprensión de la organización como un sistema abierto, habitualmente entendido como medio interno, en el que se pone atención a variables y factores internos de la organización, y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- ❖ Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- ❖ Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- ❖ Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- ❖ Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- ❖ Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, “estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima”⁸.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización. “La cual se refiere a un sistema de

⁸ **GONCALVES**, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Editorial Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). 2000. Pag 71-80.

significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente.

Otros factores:

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

Tabla 2. Funciones del clima organizacional⁹

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y

⁹ www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/default2.asp

	para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

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

5.5.2 Por que es importante el clima organizacional. “El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano”¹⁰. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

5.5.3 Pruebas que miden el clima organizacional. 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. Consiste en establecer que variables y que contenidos deben medirse en el clima. Se han concretado una serie de indicadores que podemos resumir a continuación:

- ❖ Salud y aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, medicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.

- ❖ Equidad: valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas promociones y asensos, etc.

- ❖ Seguridad: se refiere a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.

- ❖ Nivel de expresiones: sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.

- ❖ Nivel de ingresos: el nivel retributivo y compensaciones específicas.

¹⁰ **CHIAVENATO, Idalberto.** Op. Cit.

- ❖ Calidad en las actividades: se refiere a los elementos que se hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad.
- ❖ Nivel de formación: se refiere al nivel de programas de formación en las empresas.
- ❖ Prestigio: hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.

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

5.5.4 Teoría del clima organizacional de Likert. La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

❖ Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

❖ Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

❖ Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

❖ Clima de tipo autoritario.

- Sistema I. Autoritario explotador
- Sistema II. Autoritarismo paternalista.

❖ Clima de tipo Participativo.

- Sistema III. Consultivo.
- Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I. autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV

corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

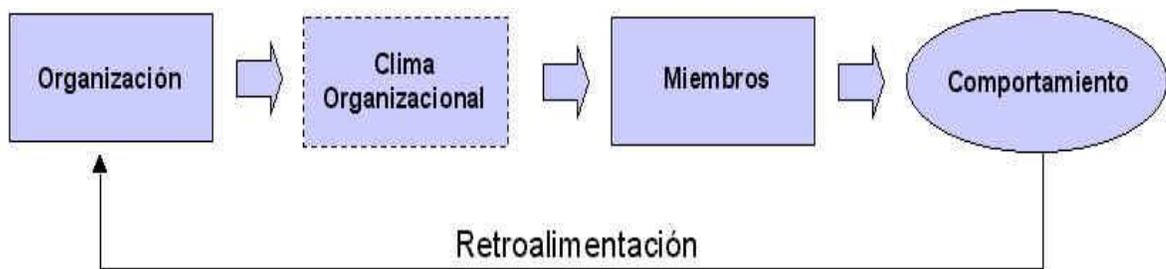
Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3,4, que a continuación se explican brevemente:

- ❖ Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
- ❖ Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).
- ❖ Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- ❖ Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

5.5.5 Diagnóstico clima organizacional

❖ Objetivos

El Diagnóstico del Clima Organizacional es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. En el esquema podemos ver como el diagnostico organizacional influye dentro de la comunicación que en ultima instancia es la motivadora del cambio.



Las bases del Diagnóstico del Clima Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

❖ Alcances

Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Debemos notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de Planeación, ya que es necesario saber donde estamos antes de decidir a donde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

6. PROCESO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de tipo descriptivo, ya que se identificaran y analizaran las características del fenómeno del clima organizacional en población de análisis conocida (Vise Ltda – Sucursal Medellín). Lo que permitirá detallar el fenómeno, a través de la medición y asociación de uno o más de sus atributos.

6.2 MÉTODO

El método que se utilizara en este estudio es inductivo, ya que se partirá de lo particular a lo general. Pues es a partir de la observación de los hechos, y apoyándose en datos generales, que se llega a una conclusión particular. Es decir, se hará un estudio descriptivo donde se seleccionan una serie conceptos o variables, que se miden independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Este estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos y organizaciones.

6.3 ENFOQUE

Es Cualitativo-cuantitativo, ya que la investigación va encaminada a describir cualidades de los individuos objeto de investigación. Y se basa la recolección de datos a través de la aplicación de una encuesta. Con la intención de “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social que hemos definido previamente, Vise Ltda – Sucursal Medellín.

6.4 DISEÑO

Esta investigación es de tipo no experimental, porque estudia los comportamientos ya manifiestos, Estudia las relaciones de causa-efecto pero no en condiciones de control riguroso de todos los factores que pueden efectuar la tarea experimental.

6.5 POBLACION BENEFICIADA

La población beneficiada en este estudio, es el departamento administrativo y operativo de Vise Ltda – sucursal Medellín.

6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.6.1 Fuentes primarias. Se tomara como fuente primaria un cuestionario para la evaluación del clima organizacional, instrumento que ha sido creado con dicho fin. (Ver anexo 1)

6.6.2 Fuentes secundarias. Fuentes documentales, libros, artículos, internet y documentación proporcionada por la empresa Vise Ltda.

6.7 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cimentados en los conceptos y teorías estudiadas se realizo un instrumento (encuesta de Clima Organizacional - anexo 1), la cual evalúa los siguientes ítems: objetivos de la organización, comunicación, grupo de trabajo, condiciones de trabajo, oportunidades de carrera, liderazgo y compensación y reconocimiento. Dicha encuesta se aplico a todo el personal administrativo de VISE LTDA – sucursal Medellín.

El instrumento consta de 47 ítems divididos en siete secciones de acuerdo a los elementos del clima organizacional que fueron descritos con anterioridad según se describen a continuación:

- ❖ Cinco ítems que miden los objetivos de la organización
- ❖ Seis que miden la comunicación.
- ❖ Seis que miden el grupo de trabajo.
- ❖ Nueve que miden las condiciones de trabajo.
- ❖ Siete miden las oportunidades de carrera.
- ❖ Seis miden el liderazgo.
- ❖ Ocho miden la compensación y reconocimiento.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento en la empresa Vise Ltda.- sucursal Medellín, la encuesta fue respondida por 12 empleados que conforman el área administrativa. Se escogió la presentación de gráfica de barras por su fácil comprensión visual.

Para iniciar se presenta una gráfica que representa la evaluación individual del clima organizacional de forma global, y luego un gráfica con los resultados de la evaluación del clima por dimensiones, las dos con su respectiva explicación. Posteriormente se encontraran las gráficas que muestran los resultados de cada dimensión de clima organizacional evaluada, 7 en total como se explicó anteriormente, seguido de cada gráfica se presenta una pequeña explicación.

Gráfica 1. EVALUACION INDIVIDUAL DEL CLIMA LABORAL EN VISE LTDA – MEDELLÍN.

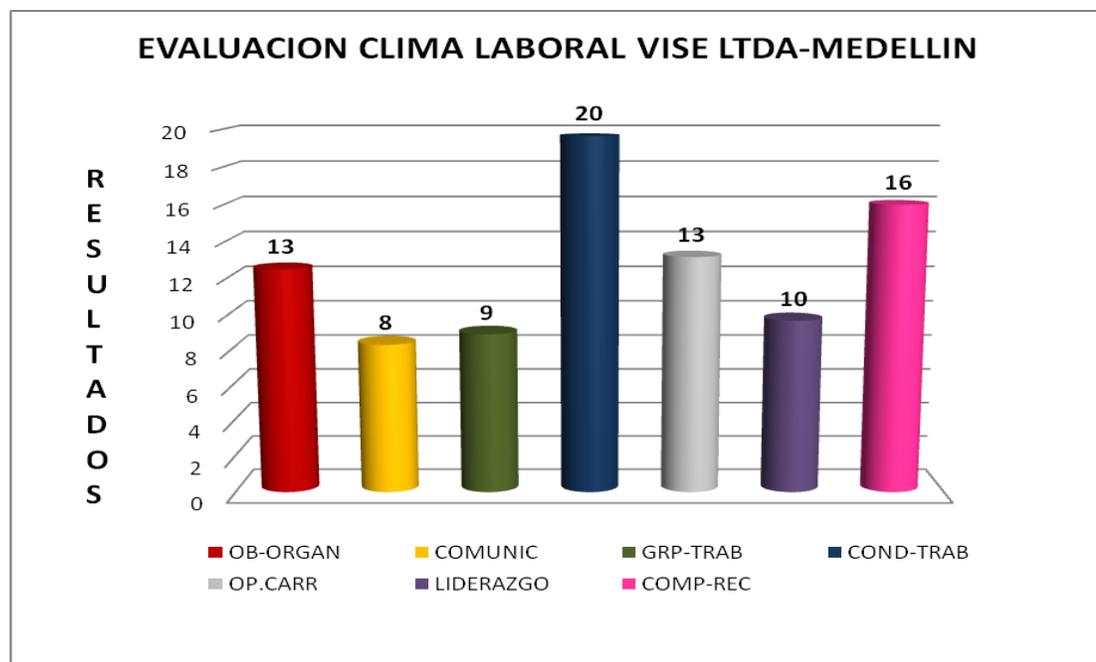


En esta gráfica podemos apreciar la percepción individual de empleados frente al clima laboral de la empresa Vise Ltda sucursal Medellín, la evaluación de las siete dimensiones en general fue positiva, aunque evidentemente tendiendo hacia el nivel medio bajo y en algunas con poca diferencia hacia la evaluación negativa. para poder interpretar mejor los resultados tomemos en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ El puntaje máximo de calificación total es de 141
- ❖ El puntaje medio de calificación total es de 94
- ❖ El puntaje mínimo de calificación total es de 47

Se encontró que el total de la puntuación en promedio de respuesta en la medición del clima organizacional de la empresa es de 88, lo que nos ubica en un grado de satisfacción medio bajo, que nos indica que se debe analizar cada uno de los factores evaluados para verificar en que se está fallando e implementar soluciones. Hay que considerar es como se está trabajando para conseguir la obtención de las metas y proponer estrategias de cambio y mejoramiento.

Gráfica 2. EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE VISE LTDA- MEDELLIN, POR DIMENSIONES.



En esta gráfica podemos observar que ninguna de las dimensiones evaluadas alcanzo su punto máximo de calificación, los encuestados estuvieron de acuerdo en que factores como: comunicación, grupo de trabajo, liderazgo, y compensación y reconocimiento, tienen deficiencias dentro de la organización y su grado de satisfacción es medio bajo. Comparemos:

- ❖ Objetivos de la Organización, su puntaje máximo es de 15, el resultado promedio fue de 13, lo que lo ubica en un grado de alta satisfacción.
- ❖ La comunicación, su puntaje máximo es de 18, el resultado promedio fue de 8, lo que lo ubica en un grado de baja satisfacción.
- ❖ Grupo de trabajo, su puntaje máximo es de 18 el resultado promedio fue de 9, lo que lo ubica en un grado de baja satisfacción.

- ❖ Condiciones de trabajo, su puntaje máximo es de 27, el resultado promedio fue de 20, lo que lo ubica en un grado medio de satisfacción.
- ❖ Oportunidades de carrera, su puntaje máximo es de 21, el resultado promedio fue de 13, lo que lo ubica en un grado medio de satisfacción.
- ❖ Liderazgo, su puntaje máximo es de 18, el resultado promedio fue de 10, lo que lo ubica en un grado de bajo satisfacción.
- ❖ Compensación y reconocimiento, su puntaje máximo es de 24, el resultado promedio fue de 16, lo que lo ubica en un grado medio de satisfacción.

Gráfica 3. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN



Frente a los objetivos de la organización los encuestados presentan alto grado de satisfacción, si tenemos en cuenta que el promedio de respuesta frente a este aspecto del clima es de 13, y la más alta calificación es de 15. Lo que nos indica que la empresa cumple con las expectativas de sus empleados y a su vez estos conocen y están comprometidos con su plataforma estratégica. Considerando que la planificación de objetivos dentro de la empresa es un importante pilar, esta interrogante se resuelve positivamente al observar que los colaboradores si consideran que hay planificación.

Gráfica 4. COMUNICACIÓN



El promedio de calificación aquí es de 8, lo que demuestra que el grado de satisfacción de los empleados frente a los diferentes canales de comunicación es muy bajo, si se tiene en cuenta que la calificación más alta que se puede obtener para este ítem es de 18. Lo que lleva a deducir que los procesos de comunicación a nivel organizacional en la empresa están muy deficientes, que los factores como la comunicación interna, la oportunidad de expresar sus ideas y que sean

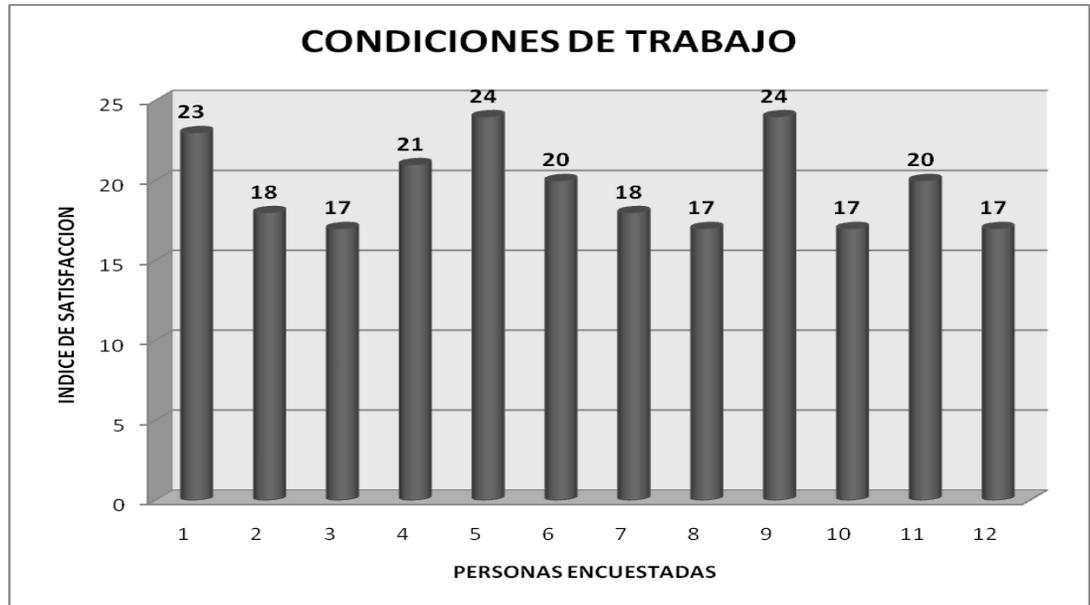
escuchadas; la información completa y oportuna de cuando y como hacer su trabajo, y la forma como son abordados los errores debe ser reevaluados, a fin de mejorar la comunicación y dinamizar las relaciones entre los departamentos.

Gráfica 5. GRUPO DE TRABAJO



Frente al grupo de trabajo, la grafica nos muestra que le promedio de calificación para este ítem fue de 9, que comparándolo con la puntuación máxima para este aspecto que es de 18, nos indica que hay deficiencias en la conformación de equipos de trabajo y que aun no se tiene claro que es el trabajo en equipo. Los empleados consideran que los departamentos trabajan de forma independiente uno del otro, que no hay intercambio de ideas para realizar el trabajo en equipo, y que no hay a la facilidad para trabajar en equipo dentro de la organización, para ellos la relación entre trabajo en equipo y facilitación de tareas, no existe pues hay desconfianza en el trabajo del otro. Si correlacionamos este ítem con el anterior podemos concluir que la falta de comunicación afecta el trabajo en grupo.

Gráfica 6. CONDICIONES DE TRABAJO



En cuanto a las condiciones de trabajo, la gráfica nos muestra que en este aspecto la satisfacción promedio de los empleados es de 20, mientras que la calificación máxima es de 27 para este ítem. Lo que nos indica que aunque aun no se obtiene un alto grado de satisfacción, este no esta tan bajo como en los ítems anteriores, sin embargo, cabe anotar que en frente a cuestionamientos como el buen trato y el tiempo para entrega de tareas , los encuestados muestran inconformidad en un 70%, lo que puede ser otro factor que afecta el clima laboral y el buen trabajo en equipo.

Gráfica 7. OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL



En cuanto a las oportunidades de carrera y desarrollo profesional, los encuestados respondieron en promedio que el grado de satisfacción en este aspecto es de 13, al compararlo con el puntaje máximo para este ítem que es de 21, se puede deducir que los empleados no consideran la relación que existe entre lo que la empresa quiere lograr y lo que el empleado quiere lograr es considerada medianamente satisfactoria, esta es otra falencia dentro de la organización, que influye en la motivación de sus empleados, y que aunque no esta en un promedio bajo, es menester poner mas atención frente a los incentivos y las oportunidades de carrera dentro de la empresa

Gráfica 8. LIDERAZGO



En el aspecto del liderazgo, encontramos que los encuestados calificaron este ítem con un promedio de 10, que frente a la puntuación máxima de 18, nos arroja un resultado de baja satisfacción. Esto nos indica que hay dificultades en este factor ya que los encuestados sienten la ausencia de un líder que los dirija y les ayude a la solución de conflictos dentro de la empresa. En su mayoría un 75% considera que los jefes no dejan que tomen decisiones o acciones, y que el jefe del departamento no llena las condiciones necesarias para el puesto de trabajo. Lo que hace concordancia con los resultados de los factores de comunicación y trabajo en equipo.

Gráfica 9. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO



En este factor los encuestados repondieron que su grado de satisfaccion en promedio es de 16, teniendo en cuenta que el puntaje maximo para este item es de 24, deducimos que este aspecto presenta un grado medio de satisfacci3n en los empleados, ellos no est3n totalmente de acuerdo con la pol3tica de la empresa en cuanto a incentivos y motivaci3n, y se considera que el aspecto salarial tiene bastante influencia en la motivaci3n de los empleados, esto repercute no solo en su sentido de pertenencia con la organizaci3n, sino que tambien puede afectar su desempe1o y productividad dentro de la misma. El factor monetario siempre ser3 un motivador inmediato, aunque no necesariamente para todos los empleados de la organizaci3n.

❖ **DISCUSI3N DE LOS RESULTADOS**

En este estudio, los resultados obtenidos a trav3s del instrumento aplicado en esta investigaci3n, evidencia que existen determinadas 3reas que requieren mayor atenci3n que otras, no obstante todas mostraron alguna debilidad, raz3n que

justifica la propuesta de acciones correctivas. Los resultados presentados abarcan factores ambientales y personales, como variables independientes sobre el clima laboral.

Por ejemplo en el área de la comunicación fue evaluada por los empleados como deficiente dado que dentro de la organización no existe apertura para la corrección de errores, así como diferentes canales de comunicación. Este resultado se relaciona con el reflejado en el área de grupo de trabajo, donde existe la posibilidad que el empleado considere que su opinión si es escuchada, pero no tomada en cuenta en la toma de decisiones importantes en la empresa.

De acuerdo al estudio de Centeno en 1999¹¹, la sana comunicación interna en las organizaciones beneficiará directamente el clima organizacional. Considerando lo anterior, debe tomarse ventaja de que el empleado valora una buena comunicación y reforzarse esta opinión. Aunque la comunicación se considere abierta, si el empleado percibe poco interés por parte de la dirección en escuchar sus ideas, repercutirá en la motivación y esta a su vez en el clima organizacional.

Otro aspecto evaluado refiere a la relación subordinado-jefe inmediato. En ésta área los empleados contemplan que no cuentan con suficiente libertad de acción o toma de decisiones. En la evaluación de ésta área se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera se hace respetar la línea de mando. Este aspecto resalta su importancia cuando Robbins en 1999¹² menciona como el comportamiento del jefe superior es uno de los principales determinantes en la satisfacción del empleado. No debe considerarse necesario

¹¹ **ÁLVAREZ, G.** Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: el perfil del clima organizacional educativo. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11(1 y 2). (1992).Págs. 83 –100.

¹² **ROBBINS, Stephen P.** Comportamiento organizacional : Teoría y práctica. 8ed. México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1999

que la interacción del jefe con los empleados sea tan cercana que de lugar a perder la línea de mando, pero debe de ser lo suficientemente cordial que genere una relación armoniosa y agradable.

En los resultados obtenidos en el área de desarrollo y planes de carrera, la percepción de los empleados es que la empresa no provee suficientes oportunidades de superarse de acuerdo a las aptitudes del empleado, y no se visualiza un desarrollo de carrera estructurado. El empleado considera que las metas individuales (personales) no se relacionan con las metas de la empresa y este contraste entorpece su crecimiento.

Considerando lo anterior, la empresa tendrá mejor oportunidad de mejorar esta percepción evaluando la posibilidad de modificar horarios de trabajo de forma que favorezca la continuación de la formación académica de su personal, como un valor agregado, ya que en un plan futuro puede ser fuente de reclutamiento interno beneficiándose ambas partes.

Debe considerarse el hecho de que el reconocimiento de logros del empleado forma parte del aspecto motivacional que idealmente todo jefe debe generar y mantener en sus colaboradores. De acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow, mencionado por Molina (2002)¹³ el reconocimiento se sitúa en la segunda escala antes de la autorrealización, por lo que a todo nivel debe observarse este aspecto. Molina también expone las personas no solo trabajan por dinero, sino que satisfacen otras necesidades (psicológicas), un puesto en la empresa puede ser más importante que la remuneración económica.

¹³ **DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W.** Comportamiento humano e el trabajo. 10ed. México: McGraw-Hill, 2000

El trabajo en equipo tiene un rango de marcado interés. Los resultados muestran que existe un bajo nivel de trabajo en equipo interno; es decir que la relación entre los departamentos es baja y que el trabajo en equipo entre los departamentos sufre cierto deterioro.

La importancia de lograr la integración de los equipos de trabajo es aplicable para cualquier tipo de organización. Y se hace más necesario cuando la organización es de prestación de servicios, como el caso de Vise Ltda, en donde las actividades de cada departamento dependen del éxito y colaboración de las demás. El trabajo cubre la necesidad de interacción social, así como del ambiente laboral se obtiene más que dinero o logros tangibles. De acuerdo a ello, puede considerarse organizar actividades entre los departamentos, adicionales a las tareas laborales, que ayuden con interacción social a las relaciones interpersonales, y al mismo tiempo que se crean grupos informales en la empresa, se fortalecen las relaciones entre los departamentos con cierto nivel de camaradería.

Siguiendo con el análisis de resultados, la evaluación del ambiente físico en la empresa muestra que el empleado se siente cómodo dentro de las instalaciones. Las opiniones de los empleados coinciden considerando que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, etc. son adecuadas.

Tomando los resultados estudio de forma integral, la evaluación del Clima Organizacional muestra que los colaboradores tienen un grado medio bajo de satisfacción con el ambiente actual. Esto indica que la situación encontrada es deficiente, pero existen áreas que pueden ser mejor atendidas. De acuerdo a la evaluación, los aspectos que necesitan más atención son la comunicación, el liderazgo, los planes de desarrollo de carrera, y el trabajo en equipo.

7.1 PLAN DE INTERVECIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE VISE LTDA- MEDELLIN.

❖ OBJETIVOS

• OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a la última evaluación realizada.

• OBJETIVOS ESPECÍFICOS

◀ Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional.

◀ Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.

◀ Elevar el grado de satisfacción de los empleados en las áreas que se calificaron con puntaje inferior, para la próxima evaluación de clima organizacional.

❖ ÁREA. COMUNICACIÓN

El objetivo de este plan es mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

- **Intervención:**

- ◀ Gerencia debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde el Departamento Administrativo será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.

- ◀ Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.

- ◀ Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.

- ◀ Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.

- ◀ Educar a los jefes de cada sección en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

- **Personal Objetivo.** Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada sección (operaciones, administrativo, gestión humana).

- **Recursos:**

- ◀ Infraestructura. Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

◀ Materiales y Equipo. Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de deshecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias.

◀ Personal: para esta intervención será necesario el apoyo del gerente, del jefe administrativo y del jefe de operaciones así como también de los empleados y practicantes de psicología del área de gestión Humana, quienes proveerán la información a publicar en el boletín informativo.

◀ Tiempo estimado: La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.

◀ Presupuesto. En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

• **Responsable.** El jefe de cada departamento que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para se publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

❖ **ÁREA. GRUPO DE TRABAJO**

El objetivo de esta propuesta es fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y

colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

- **Intervención**

- ◀ Fortalecer la identificación del empleado con su departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.

- ◀ Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

- ◀ Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.

- ◀ Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.

- ◀ Capacitar a los líderes de departamento fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.

- ◀ Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

- **Personal Objetivo.** Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada sección (operaciones, administrativo, gestión humana).

- **Recursos:**

- ◀ Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

- ◀ Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.

- ◀ Personal: El departamento de Gestión Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

- ◀ Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de integración general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.

- ◀ Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de gestión humana el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de la administración; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

- **Responsable.** El líder de cada departamento figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. El departamento de Gestión humana tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

❖ **ÁREA. LIDERAZGO**

El objetivo de esta propuesta es crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

● **Intervención:**

◀ Fortalecer la comunicación por departamento a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.

◀ Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.

◀ Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.

◀ Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.

◀ Capacitar a los niveles jerárquicos en empoderamiento, de esta forma el gerente o jefe de departamento logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

● **Personal Objetivo.** Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada sección (operaciones, administrativo, gestión humana).

- **Recursos:**

- ◀ Infraestructura: Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, ésta debe contar con el área apropiada.

- ◀ Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.

- ◀ Personal. Para esta intervención será necesario el apoyo de Gestión Humana para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación.

- ◀ Tiempo estimado. Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

- ◀ Presupuesto. En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, si esta se hace por parte de las practicantes y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

- **Responsable.** El jefe de cada departamento que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de gestión humana será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

❖ **ÁREA. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Con el objeto de Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

• **Intervención**

◀ Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.

◀ Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.

◀ Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.

◀ Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.

◀ Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

◀ Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

• **Personal Objetivo.** Todo el personal que labora actualmente en la empresa,

- **Recursos**

◀ Infraestructura. La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.

◀ Materiales y Equipo. Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

◀ Personal. Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.

◀ Tiempo estimado. Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

◀ Presupuesto. En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado. De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones.

Responsable. El jefe de cada departamento que figura como líder de equipo. Cada jefe de departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

❖ **ÁREA. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO - MOTIVACIÓN**

Esta propuesta va encaminada a mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

● **Intervención:**

- ◀ Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.

- ◀ Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.

- ◀ Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.

- ◀ Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.

- ◀ No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.

- ◀ Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

◀ Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

- **Personal Objetivo.** Todo el personal que labora actualmente en la empresa.

- **Recursos:**

◀ Infraestructura: Salas destinadas como áreas de trabajo.

◀ Materiales y Equipo. Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de deshecho para publicaciones internas.

◀ Personal. El departamento de Gestión Humana debe hacerse presente en la intervención relacionada los incentivos y la administración de las carteleras.

◀ Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.

◀ Presupuesto. Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Deben considerarse al menos 3 carteleras de corcho, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de personal.

- **Responsable.** El departamento de Gestión Humana figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.

❖ **ÁREA. PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO**

Este plan va dirigido a fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

• **Intervención**

- ◀ Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- ◀ Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- ◀ Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- ◀ Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de operaciones que dificultan al empleado continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- ◀ Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- ◀ Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

- **Personal Objetivo.** Todo el personal que labora actualmente en la empresa.

- **Recursos:**

- ◀ Infraestructura. Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.

- ◀ Materiales y Equipo. Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.

- ◀ Personal. Para esta intervención será necesaria la participación de Gestión Humana como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la empresa.

- ◀ Tiempo estimado. Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

- ◀ Presupuesto. En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

- **Responsable.** La Gerencia de Gestión Humana será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.

8. CONCLUSIONES

Por medio de una evaluación del clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende. Durante el proceso se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez como integrar los equipos de trabajo multi-funcionales; y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización. Además el clima organizacional en vez de ser un obstáculo se puede convertir en un aliado para el logro de nuestros objetivos.

El clima organizacional de Vise Ltda sucursal Medellín evaluado a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que los empleados valúan el clima de forma medianamente aceptable (medio Bajo)

❖ Las dimensiones más importantes que influyen en el clima organizacional de la empresa industrial son la comunicación, el liderazgo y el grupo de trabajo.

❖ De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, las dimensiones del clima organizacional de Vise que necesitan atención inmediata es la comunicación, liderazgo y el grupo de trabajo.

- ❖ En opinión de los colaboradores, la empresa da más castigo que premio por desempeño y esto influye de forma directa en la evaluación obtenida de las dimensiones de oportunidad de carrera y compensación (motivación).

- ❖ Los empleados de la organización están de acuerdo en que existe trabajo en equipo en los departamentos; sin embargo, se dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos.

- ❖ La evaluación de la dimensión de comunicación evidencia que los colaboradores perciben que no hay una apertura en los canales de comunicación y que sus impresiones no son tomadas en cuenta con regularidad.

- ❖ La dimensión de liderazgo se evaluó con criterio negativo por parte de los empleados, ya que se percibe que no hay feedback y se denota desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera se hace respetar la línea de mando.

- ❖ Los colaboradores indicaron que no se visualiza un desarrollo de carrera estructurado.

- ❖ La evaluación del ambiente físico en la empresa de este estudio muestra que el empleado se siente cómodo dentro de las instalaciones.

9. RECOMENDACIONES

- ❖ Implementar los cambios e intervenciones propuestas sugeridos en el plan de intervención para mejorar el clima organizacional, presentado en el presente estudio.

- ❖ Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.

- ❖ Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos de seguridad industrial que su puesto necesita.

- ❖ Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

BIBLIOGRAFÍA

ACHURY Y MALDONADO. La participación del empleado en relación con su percepción del clima organizacional, un estudio exploratorio sobre calidad. Tesis de grado. Universidad Católica de Colombia. (1984).

AIKEN, Lewis R. Tests psicológicos y evaluación. 9ed. México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996 540p.

ÁLVAREZ, G. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11(1 y 2). (1992) Págs. 51 –79.

_____. Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: el perfil del clima organizacional educativo. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11(1 y 2). (1992).Págs. 83 –100.

_____. La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11 (1 y 2). (1992).Págs. 101 –119.

ARMSTRONG, M. Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá : Fondo Editorial Legis, Bogotá. (1991)

BROW, W. y MOBERG, D. Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México : Limusa, 1990

BRUNET, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas México: (1999) .

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ed. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ed. México : McGraw-Hill, 1999. 790p

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. Comportamiento humano e el trabajo. 10ed. México: McGraw-Hill, 2000 647p

DESSLER, Gary. Administración de Personal. 2ed. México : Pearson Educación, 2001

DESSLER, Gary. Organización y administración: Enfoque situacional. México : Prentice-Hall, 1979 410p.

DRUCKER, Peter F. . Gerencia para el futuro : El decenio de los 90 y más allá. Bogotá : Norma,1996 353 p.

DRUCKER, Peter F. La gestión en un tiempo de grandes cambios. Barcelona : Edhasa, 1996

GASALLA, J. La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo. Ediciones Pirámide. . España: (2002)

GIBSON, J. IVANCEVICH J. Conducta, estructura y procesos. Organizaciones. Buenos Aires : McGraw Hill,1992

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. y DONELLY, J. R. Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos. Santiago de Chile : McGraw Hill, 2001.

GÓMEZ Y COLS. Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al ítem. Tesis de grado. Universidad Católica de Colombia. Bogotá: (2001).

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W. y WOODMAN, R. W. Comportamiento organizacional. México : Thomson Editores, 1999

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 2ed. México : McGraw-Hill, 2000 505p.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología Social De Las Organizaciones. México : Trillas, 1986

KOLB, D, RUBIN, I. Problemas contemporáneos. Psicología de las organizaciones. Volumen 1. Prentice Hall. Mexico (1974).

KREITNER, R. y KINICKI, A. Comportamiento de las organizaciones. Madrid : McGraw Hill, 1997.

MARISTANY, Jaime. Motivación – Claves Para Una Empresa Exitosa. Cayetana Ediciones. Mc Graw Hill. Mexico. (1994)

MARTÍNEZ, R. Psicometría: teoría de los test psicológicos y educativos. Madrid : Síntesis S.A. (1995)

MONDY, R. Wayne y NOE, Robert M. Administración de recursos humanos. 6ed México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. 663p.

MUÑIZ, F. Introducción a la teoría de respuesta al ítem. Madrid : Pirámide. (1997)

NEWSTROM, J. Y DAVIS, K. Comportamiento Humano en el Trabajo. México : McGraw Hill, 1999

PÉREZ, D. Estrategias para mejorar el clima organizacional en confitería El Loro C.A. sucursal La Concordia. Bogotá : Instituto Universitario Gran Colombia, 2005

PFEFFER, Jeffrey, “Cómo mejorar el clima organizacional”, Universidad de Standford, Publicación electrónica de HayGroup, Argentina.(2006)

PSICOLOGÍA LABORAL, Publicación y cartilla de la cátedra, Fac. de Psicología de la U.N.T., Tucumán.(2002)

PSICOLOGÍA LABORAL, Publicación y cartilla de la cátedra, Fac. de Psicología de la U.N.T., Tucumán.(2006)

REIMEL, S. Para que se estudia la calidad de vida laboral. Revista latinoamericana de Psicología ocupacional vol., 17 N°. 1. Bogotá. (1998)

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional : Teoría y práctica. 8ed México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1999 674p.

ROBBINS, Stephen P. “Fundamentos del Comportamiento Organizacional”, México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1998

RODIL, F, y MENDOZA F. Conceptos fundamentales sobre la organización. Trillas. México: (1980)

RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío, “Diagnóstico Organizacional”. Santiago de Chile : Universidad Católica de Chile, (2005)

Rodríguez, D. Diagnóstico organizacional. Alfaomega. México: (1999)

ROGERS, E. y ROGERS, R. La comunicación en las organizaciones. México : McGraw Hill, 1990

SABO, D. Clima Organizacional en medios escolares y la calidad de la vida del estudiante. Jornada de la investigación en la educación. 1995, vol. 28 (3) 150-160.

SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México : Prentice/Hall Internacional, 1996 252p. **(158.7 / S319)**

SCHULTZ, D. Psicología Industrial. México : McGraw-Hill, 1991

SCOUT, Michael Y POWERS, William. La Comunicación Interpersonal Como Necesidad, Narcea S.A. Madrid, 1985

SPECTOR, P. Psicología Industrial y Organizacional. México : Manual Moderno, 2000

STEVENSON, N. La motivación del personal de su empresa. España : Prentice Hall, 2000

THOMSON, Peter. Los secretos de la comunicación. Barcelona : Ed.Granica, 1999

TORO, F. Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín : Cincel, 1992

TORO, F. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín : Cincel, 2001

TORO, F. Diseño y validación de un instrumento para evaluación de clima organizacional. En: Revista latinoamericana de psicología ocupacional vol. 11 N°. 1 y 2. Bogotá, 1992

TORO, F. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista interamericana de psicología organizacional. Vol 17 (2)., 1998.

TORRECILLA, Oscar Donato. “Clima organizacional y su relación con la productividad laboral”, Mza., documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U.N.C., 2005

VALDEZ, A. Validación de los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional de una corporación financiera fusionada evaluados en el año 2000 y 2003. Guatemala : Universidad Rafael Landívar, 2004.

WEHRICH, Heinz y KOONTZ, Harold. Administración: Una perspectiva global. 10ed México: McGraw-Hill, 1994. 745p.

WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 5ed. México: McGraw-Hill, 2000 582p.

CIBERGRAFÍA

www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm

http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/clima_lab_en_universidades.php

<http://www.monografias.com/trabaj3/clima-univenezuela.html>

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>

www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2002/may02/c.htm

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php>

<http://www.hayandino.com>

www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm

<http://www.gerenteweb.com/documentos/rh/co98.php>

<http://www.degerencia.com/articulos/corg/mejoresempresas.html>

http://www.dosconsultores.com/esquema_clima.php

<http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0302041.php>

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/aplicuesticl.htm>

<http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1510041.php>

www.ut.edu.co/profesores/lcg/abstract.htm

www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml

www.monografias.com/rh/docs/climamilitar.htm.

www.paisrural.org/molino/7/un-acercamiento.htm

www.paisrural.org/molino/5/culturayclima.htm

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm

www.avantel.net/~rjaguab/identi.html

A N E X O S

Anexo A
ENCUESTA

Por medio de esta encuesta, la empresa desea conocer de los diferentes aspectos que inciden en la percepción y posterior actuación del personal a nuestro servicio. Necesitamos identificar las diferentes situaciones que afectan su ambiente laboral, para encaminar nuestros esfuerzos a su mejoramiento. A continuación, usted encontrara una serie de preguntas que pueden ser respondidas de la siguiente forma: marque con una X si:

3 = Alta satisfacción, 2 =mediana satisfacción, y 1=la más baja satisfacción.

No.	Pregunta	BAJO	MEDIO	ALTO
	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN			
1	Conozco y entiendo la visión y misión de la organización	1	2	3
2	Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	1	2	3
3	Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización	1	2	3
4	Conozco la <i>política de calidad</i> .	1	2	3
5	Me siento identificado(a) con los <i>valores institucionales</i>	1	2	3
	COMUNICACION			
6	Recibo la información necesaria y útil por parte de mis jefes y de otros departamentos para desarrollar efectivamente mi trabajo	1	2	3
7	Mis sugerencia e inquietudes son	1	2	3

	atendidas o tenidas en cuenta en a empresa			
8	Cuando recibo una orden de mi jefe inmediato, este es claro en sus requerimientos y se me da suficiente tiempo para llevar a cabo la tarea	1	2	3
9	Los empleados de mi departamento y de los otros departamentos son fáciles de contactar	1	2	3
10	Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás	1	2	3
11	Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo	1	2	3
	GRUPO DE TRABAJO			
12	Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo	1	2	3
13	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	1	2	3
14	En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones	1	2	3
15	En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización	1	2	3
16	En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones	1	2	3
17	En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros	1	2	3
	CONDICIONES DE TRABAJO			
18	Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo	1	2	3
19	Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada	1	2	3
20	Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada	1	2	3
21	El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)	1	2	3

22	Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad	1	2	3
23	Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia).	1	2	3
24	Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada	1	2	3
25	Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)	1	2	3
26	Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado	1	2	3
	OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL			
27	Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo	1	2	3
28	Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización	1	2	3
29	La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos	1	2	3
30	Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos	1	2	3
31	Conozco los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización	1	2	3
32	Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos	1	2	3
33	Quisiera tener mas/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades	1	2	3
	LIDERAZGO			
34	Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo	1	2	3
35	Conozco claramente lo que mi jefe espera de mi	1	2	3

36	Recibo feedback adecuado por parte de mi supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realizo	1	2	3
37	Es fácil acceder a mi jefe cuando lo(la) necesito	1	2	3
38	Mi jefe es justo(a) en el trato con todos sus colaboradores	1	2	3
39	Mi jefe tiene interés activo en mi trabajo y conoce mis fortalezas	1	2	3
	COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO			
40	Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia	1	2	3
41	Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)	1	2	3
42	Recibo mi pago a tiempo y Recibo mi pago en forma precisa	1	2	3
43	Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver	1	2	3
44	Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos	1	2	3
45	Mi trabajo es evaluado en forma justa	1	2	3
46	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	1	2	3
47	Comparada con otras empresas del medio esta es la mejor	1	2	3

TOTAL COLUMNA _____

TOTAL PUNTAJE: _____

PUNTUACION: Máxima: 141

Medio: 94

Baja: 47