

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
AREA DE REVISIÓN – PLANTA INDULANA FABRICATO S.A**

**MELBA AYDÉ PASOS VANEGAS
YENNY PATRICIA VIÑUELA HERRERA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2011**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
AREA DE REVISIÓN – PLANTA INDULANA FABRICATO S.A**

**MELBA AYDÉ PASOS VANEGAS
YENNY PATRICIA VIÑUELA HERRERA**

**Trabajo de aplicación del Diplomado en gestión del talento humano
Para optar al título de Psicólogas**

**Asesora Metodológica
ESTER LUCIA GIRALDO PINEDA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2011**

Bello, 13 de Junio de 2011

Señores:

CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
Fundación Universitaria María Cano

ASUNTO: Aprobación y aceptación trabajo de grado

Por medio de la presente se da aprobación del trabajo de grado 'Diagnostico de Clima Organizacional' que fue de completa aplicabilidad en la Planta de Indulana, con 37 asociados del área Revisión final, de la empresa Textiles Fabricato, para la cual la Cooperativa de Trabajo Asociado presta sus servicios.

Lo anterior para su conocimiento y respectivo tramite.

Atentamente,

GESTION HUMANA CTA

NATALIA ANDREA ALVAREZ M.

Jefe de Gestión Humana
Cooperativas de Trabajo Asociado
Fabricato

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO – RAE

Título: DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL AREA DE REVISIÓN – PLANTA INDULANA – FABRICATO S.A.

Autor o autores: Yenny Patricia Viñuela Herrera - Melba Aydé Pasos Vanegas

Fecha: 30 de Junio de 2011 – Decimo semestre de psicología

Tipo de imprenta: El presente trabajo se digito con el procesador de palabras Word 2007, imprenta Arial 12.

Nivel de circulación: Restringida

Acceso al documento: Fundación Universitaria María Cano, Yenny Patricia Viñuela Herrera, Melba Aydé Pasos Vanegas; Fabricato S.A.

Línea de Investigación: Modelos Gerenciales

Sublínea de Investigación: Procesos y Estructuras Organizacionales

Modalidad de trabajo de grado: Diplomado - Trabajo para optar al título de psicología

Palabras claves: Diagnóstico, evaluación, problema, causas, soluciones, propuestas.

Descripción del estudio: Este estudio de clima organizacional se realiza por petición de las cooperativas de trabajo asociado, el área de recursos humanos de

Fabricato S.A, y los jefes de área; a raíz de las problemáticas que se han presentado en el área de revisión final de la planta INDULANA.

El proceso para diagnosticar el clima organizacional del área de revisión se realiza mediante la aplicación de un instrumento institucional que se tiene desde hace varios años con escalas de valoración tipo Likert y modificado de acuerdo a los términos cooperativos. Igualmente para complementar la información de los resultados de la encuesta, se aplica una técnica llamada “Árbol de Problemas.”

Contenido del documento: En el trabajo primero se hace referencia al contexto institucional de Fabricato S.A. luego en el referente teórico se toman conceptos de desarrollo organizacional, origen, importancia, clima organizacional, consideraciones respecto a motivación, satisfacción o insatisfacción laboral, teoría de sistemas, teorías del comportamiento. Después se hace una descripción de la población encuestada, se presentan los resultados encontrados por cada variable evaluada, (10) y se presentan los resultados de la evaluación general del clima organizacional; finalmente se dan las conclusiones y recomendaciones para el plan de intervención del área de revisión final de la planta INDULANA.

Metodología: El diseño metodológico del trabajo se sustenta mediante el paradigma explicativo/interpretativo, ya que permite a través de el llegar a describir, de manera detallada, profunda y analítica las percepciones de los trabajadores frente a su ambiente laboral logrando identificar los niveles de satisfacción e insatisfacción que tienen los trabajadores del área de Revisión de la Planta Indulana de Fabricato, el enfoque es Mixto por que arroja resultados tanto cuantitativo como cualitativos, con un estilo empírico-analítico.

Conclusiones: El clima organizacional del área de revisión final de la planta Indulana perteneciente a FABRICATO S.A, Evaluado a través del cuestionario

utilizado por la empresa para la evaluación del clima organizacional y ajustado al lenguaje cooperativo, además de la actividad del árbol de problemas, muestra o revela que en general las operarias valúan el clima de la organización de manera desfavorable ya que las preguntas contestadas positivamente fueron 881 preguntas correspondientes a un porcentaje de 47,62% del total de preguntas (1850 correspondiente al 100%), ocupando un nivel bajo de acuerdo a los rangos establecidos de calificación.

Solamente la variable Sentido de pertenencia se ubico en un nivel alto con un 77% y la variable de Planeación y Organización del trabajo se situó en la calificación promedio con un 57,3%, igualmente capacitación y desarrollo con un 52,9%. Los aspectos relacionados con el Sentido de Pertenencia y la Planeación y Organización de Trabajo se deben aprovechar para intervenir los aspectos valuados con puntajes críticos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN.	14
1.2 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	15
2. ANTECEDENTES.....	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. CRONOGRAMA	20
6. CONTEXTO INSTITUCIONAL	21
6.1 GENERALIDAD.....	21
6.2 MISIÓN	21
6.3 VISIÓN.....	22
6.4 PLANTAS FILIALES	22
6.5 POLÍTICA DE CALIDAD	23
6.6 OBJETIVOS DEL SGC (SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD)	24
6.7 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	24
6.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
6.9 ORGANIGRAMA FABRICATO	25
6.10 CONTEXTO PLANTA FILIAL INDULANA.....	25
6.11 ESTRUCTURA INTERNA – INDULANA.....	26
6.12 MARCO NORMATIVO EN COLOMBIA PARA LAS COOPERATIVAS	28
7. REFERENTES TEORICOS	39
7.1 LA ORGANIZACIÓN	39

7.1.1 Desarrollo Organizacional (D.O).....	42
7.1.2 Orígenes de D.O.....	42
7.1.3 Importancia del D.O.....	43
7.1.4 Contexto cambiante.....	44
7.1.5 Clima Organizacional.....	46
7.1.6 Definición del Concepto.....	46
7.1.7 Importancia.....	47
7.1.8 Motivación y Satisfacción.....	49
7.1.9 Satisfacción / Insatisfacción.....	51
7.1.10 Satisfacción en el Trabajo.....	53
7.1.11 Teoría General de Sistemas.....	55
7.1.12 Los Sistemas.....	56
7.1.12.1 Tipos de Sistemas. *En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:.....	57
7.1.13 Teoría General de Sistemas en la Organización.....	58
7.1.14 Los Gerentes bajo un Enfoque Sistémico.....	60
7.2 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO.....	61
7.2 TEORÍAS X Y Y.....	66
8. DISEÑO METODOLÓGICO.....	70
8.1 TIPO DE ESTUDIO.....	70
8.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	70
8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN....	70
8.4 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN.....	72
GENÉRO:.....	72
FEMENINO.....	72
MASCULINO.....	72
37 (PERSONAS 100%).....	72
0 (0%).....	72
EDAD:.....	72

8.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	74
8.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS POR VARIABLES EVALUADAS	79
9. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	91
10. RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFIA	95
WEBGRAFIA.....	97
ANEXO A	98

LISTA DE GRAFICAS

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Grafica 1. Genero	71
Grafica 2. Edad	72
Grafica 3. Escolaridad	73
Grafica 4. Cargo	74
Grafica 5 Antigüedad de la Cooperativa.	75

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS POR VARIABLES EVALUADAS

Grafica 1. Sentido de pertenencia	76
Grafica 2. Capacitacion y desarrollo	77
Grafica 3. Comunicación	78
Grafica 4. Medio ambiente	79
Grafica 5. Motivacion y reconocimiento	80
Grafica 6. Planeacion y organización del trabajo	81
Grafica 7. Relación con los superiores inmediatos	82
Grafica 8. Relaciones interpersonales	83
Grafica 9. Trabajo en equipo	84
Grafica 10. Compensación	85
Grafica 11.. Evaluación general clima organizacional	86

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. TABLA SINTESIS DE RESULTADOS – TECNICA ÁRBOL DE PROBLEMAS	96
ANEXO B. INTERPRETACIÓN DE VARIABLES	100
ANEXO C. TABLAS DE FRECUENCIA	101
ANEXO D. TABLA DE DISTRIBUCIÓN GENERAL	105

INTRODUCCIÓN

Indudablemente, hoy puede afirmarse en el marco del trabajo organizacional y desde una perspectiva de la gestión de los recursos humanos, los cambios bien marcados que se han venido dando en las formas de dirigir y coordinar diversas acciones y procesos al interior de las organizaciones. Dichos cambios conllevan a que estas se replanteen cada día frente a sus estrategias y mecanismos establecidos, e implementen nuevas formas de articularse a un mundo más productivo y competitivo.

Sin embargo, el desarrollo, crecimiento y éxito de una empresa no viene por sí solo; se da por una serie de asuntos unificados que se conllevan el uno del otro, como un eslabón; sin duda, por el interés y abordaje que la empresa haga para mejorar las condiciones de productividad y llevar a cabo una adecuada actividad laboral; y otra bien importante, por el interés y la manera de mirar y reconocer al recurso humano (los trabajadores) como factor fundamental al interior de la misma.

Para que sea asegurado el éxito empresarial, es necesario entonces que se considere al trabajador un elemento potencializador que puede contribuir con el progreso de la organización; así, es necesario e importante involucrarlo desde su participación, creatividad, talentos y potencialidades en cada una de las actividades que se llevan a cabo; y en la medida de lo posible, propiciarle y asegurarle un adecuado ambiente laboral para el buen desarrollo de sus funciones. Desde este punto es muy probable que las organizaciones lleguen a convertirse en entes flexibles, dinámicas, abiertas, innovadoras y por ende más competitivas y exitosas.

Con el fin de proporcionar un mejor ambiente laboral, las organizaciones utilizan un serie de estrategias metodologicas y mecanismos para visualizar determinadas situaciones presentadas en el entorno, entre estos se encuentra el **Diagnostico de Clima Organizacional**, tenido en cuenta como un mecanismo en el cual se aplican instrumentos y técnicas que permiten la identificación de problemáticas y de diversos factores que pueden estar afectando dicho ambiente.

Es así que en este trabajo, se presentan los resultados de un diagnostico de clima laboral realizando en el área de revisión planta Indulana Fabricato dando cuenta de los factores de satisfacción o insatisfacción laboral que tienen los trabajadores frente al ambiente en dicha área, e igualmente presentar algunos elementos teóricos, básicos y fundamentales que definen el clima organizacional y sus dimensiones.

Se acompaña además este trabajo de conclusiones y recomendaciones, que surgen a partir de los resultados obtenidos, los cuales pueden ir orientados al desarrollo y mejoramiento de la política institucional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN.

La empresa Fabricato Ubicada en el departamento de Antioquia Municipio de Bello, en la actualidad se encuentra bajo el sistema Cooperativo los cuales se encargan de administrar los procesos que guían el desarrollo de los funcionarios en todas las áreas.

De acuerdo a lo manifestado por las asociadas del área de revisión desde hace algún tiempo atrás se presentan desacuerdos entre ellas que afectan la sana convivencia, y han evidenciado que la problemática tiene orígenes en las inconformidades que tienen en su proceso de vinculación. Durante la aplicación del cuestionario y técnica de árbol de problemas expresan sentirse poco motivadas para realizar las tareas que se asignan, dificultades para el trabajo en equipo, y poca claridad entre coordinadores de área y facilitador de grupo, es por ello que dicen sentirse incomodas con el ambiente laboral en su área de trabajo afectando su desempeño.

De no intervenir a tiempo esta situación, se podría llegar a problemáticas más grandes con administrativos relacionados al área de revisión, contribuyendo así a la formación de un ambiente de insatisfacción e incertidumbre dentro de la empresa el malestar o insatisfacción de un área puede redundar en el malestar de otras relacionadas a esta. Todos estos inconvenientes hacen necesario que se establezca el origen de las problemáticas y plantear las alternativas de solución más acordes a las necesidades del grupo y la organización.

Por lo anterior se establece el problema de investigación al plantearse la necesidad de conocer el clima organizacional del personal del área de revisión de

la planta INDULANA y la influencia de las variables a evaluar en el nivel de rendimiento y bienestar laboral del mismo. Las variables a evaluar serán: Sentido de pertenencia, capacitación y desarrollo, comunicación, motivación, reconocimiento, medio ambiente, relación con superiores inmediatos, relaciones interpersonales, planeación, organización en el trabajo, trabajo en equipo, compensación.

Por todo lo anterior se plantean los siguientes interrogantes.

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del área de revisión de la planta Indulana?
¿Qué técnicas son las más apropiadas para mejorar el clima organizacional en los operarios asociados a las cooperativas?

1.2 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

En Cuanto a tiempo: El estudio se realizará en el primer semestre del año 2011, entre los meses de Abril a Junio.

En cuanto al objeto de estudio: Será el área de revisión de la planta de INDULANA, ubicada en la transversal 78 – N° 65 – 299 Medellín, Antioquia, Colombia.

Espacio: Planta INDULANA, área de revisión.

2. ANTECEDENTES

El clima organizacional, es un antecedente y un regulador de la satisfacción laboral del empleado, determinando en una medida las actuaciones, motivaciones y percepciones de estos, su compromiso con la empresa y con el trabajo.¹ En este sentido y en consideración, el diagnóstico se puede mirar como el proceso a través del cual se profundiza en un asunto o situación determinada, para lograr por medio de acciones de intervención estratégicas, una transformación favorable en los distintos entornos.

En términos de gestión de recursos, para las CTA. “los trabajadores constituyen un soporte fundamental, y por ello se propende por tener un personal capacitado, motivado y comprometido con valores éticos, con desarrollo individual y con el crecimiento de la organización. Asimismo,... lo concibe como un elemento potencial que cumple con unas funciones específicas, lo prepara y lo capacita en los diferentes procesos llevados al interior de la empresa, para que sea productivo, competente e idóneo.”

Es así, que desde las distintas áreas de apoyo al personal, entre las que se encuentra específicamente el área de Gestión Humana CTA.

¹ TORO ÁLVAREZ, Fernando. Clima Organizacional, satisfacción del personal y percepción de la calidad del servicio por los clientes. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 19 N° 1. Cincel Ltda. Santafe de Bogotá, 2000. p16 – 23.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un Diagnóstico Clima Laboral en el área de revisión de la planta Indulana Fabricato.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar un Instrumento Institucional “cuestionario de clima laboral” de manera individual y una técnica “árbol de problemas” de manera grupal, al personal operativo y administrativo del área de revisión de la planta Indulana Fabricato.
- Identificar las causas y motivos que afectan el clima laboral en el área de Revisión de la planta Indulana Fabricato, determinando así el grado de satisfacción o insatisfacción del personal en el desempeño de su trabajo.
- Analizar los resultados encontrados en la encuesta y los resultados de la aplicación de la técnica Árbol de Problemas.
- Dar las recomendaciones pertinentes que apuntan al mejoramiento del clima laboral en el área de Revisión de la Planta Indulana de Fabricato.
- Sugerir un plan de acción que de cuenta de las posibles acciones mejoradas del ambiente laboral en el área de Revisión de la planta Indulana Fabricato, involucrando y comprometiendo además, las diferentes áreas o dependencias encargadas de velar por la seguridad y bienestar del recurso humano en Fabricato.

4. JUSTIFICACIÓN

Para el primer semestre fue requerido un Diagnóstico de Clima Laboral en el área de Revisión Planta Indulana Fabricato para desarrollar durante el periodo de práctica comprendido entre los meses de (Abril a Junio 2011) logrando llevar a cabalidad las acciones profesionales dentro de la practica académica.

Para llevar a cabo esta acción como futuras profesionales en práctica de Psicología,

Se requiere equiparse de elementos investigativos fundamentales que aplicados y puestos en marcha, deben estar provistos de calidad, responsabilidad y sentido ético. Igualmente, de estar en capacidad de enmarcar propuestas, proyectos y actividades que apoyen y permitan el fortalecimiento de las debilidades presentadas y encontradas en cualquier contexto.

Es así, que en este trabajo, se pretende presentar los resultados de un diagnostico de Clima Laboral llevado a cabo en el contexto organizacional área de Revisión – Planta Indulana Fabricato, y a su vez, dar cuenta de algunos conceptos básicos que apoyen dicho estudio.

Una vez asignada el área para realizar el estudio de diagnostico y tenidas en cuenta las condiciones, requerimientos, asesoria, material y recursos disponibles; se produce a la aplicación del instrumento (institucional) incluyendo una técnica (Árbol de problemas) para lograr identificar la situación negativa mas relevante (problema central y sus incidencias), y determinar los niveles de percepción en términos de satisfacción o insatisfacción que tienen los trabajadores (operativos y administrativos) de dicha área frente al ambiente o clima laboral.

De otro modo, plantear recomendaciones que conlleven a mejorar las debilidades halladas y con base a estas, elaborar un plan de acción que al aplicarlo, le apunte al mantenimiento de unas relaciones constructivas y armónicas, al buen desempeño laboral y personal, al aprendizaje permanente y por ende, al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores dentro y fuera de la organización.

Desde esta manera, se espera poder facilitar al área de Gestión Humana CTA. Herramientas y mecanismos claves para el cumplimiento de su objetivo y responsabilidad, enfocado a promover el bienestar de los trabajadores y el de sus familias.

5. CRONOGRAMA

Cronograma de Actividades			
TIEMPO ACTIVIDADES	ABRIL	MAYO	JUNIO
Presentación del programa	29		
Formulación del cronograma	29		
Revisar literatura		2,3 y 4	
Aplicación de las técnicas de recolección de información		5	
Resultados del diagnostico			10
Análisis e interpretación			10,11,12
Formulación del plan de acción			10
Reunión de divulgación de resultados y entrega de trabajo			30

6. CONTEXTO INSTITUCIONAL

6.1 GENERALIDAD

Fabricato es una empresa privada del sector textilero, productora y comercializadora de hilos y telas. Fue fundada en 1920 e inicio oficialmente sus operaciones en 1923 en Bello (Antioquia). En esta época queda registrada como FABRICATO – fábrica de hilados del hato; ubicada en la carrera 50 N° 38 – 320 del Municipio de Bello.

En el año 2002, Fabricato se fusiona con la empresa tejidos del cóndor – Tejicondor (fundada en 1934), adquiriendo el nombre de TEXTILES FABRICATO TEJICONDOR S.A. en la actualidad por razones de imagen corporativa vuelve a su nombre inicial FABRICATO S.A.

Posteriormente, en el año 2006 (1º de Diciembre), Fabricato adquiere a INDULANA, empresa creada en 1933 con el objetivo de establecer y comercializar la producción de hilos y tejidos de pura lana y sustituir la importación y consumo de paños ingleses. Desde entonces, “se ha convertido en la filial mas productiva y rentable para la compañía, produciendo 12,000 metros lineales de tela por día y 3.5 toneladas diarias de hilo.”²

6.2 MISIÓN

Producimos y comercializamos textiles bajo estándares de calidad internacional altamente especializados, prestando una completa asistencia y asesoría a nuestros clientes en aspectos técnicos, de tendencias; garantizando la satisfacción

² Tomado de: Revista LA RUECA N° 003. Textiles Fabricato Tejicondor S.A. Bello, 2008. p. 6.

y fidelización del cliente, mejorando continuamente todos nuestros procesos, el impacto en el mercado e impulsando la rentabilidad de nuestra Empresa, la calidad profesional y las competencias de nuestro personal de manera integral.

6.3 VISIÓN

Mantener nuestro liderazgo textil en Colombia y posicionarnos en mercados del exterior, mediante la investigación, el desarrollo de productos, la actualización en tendencias y demandas del mercado, diferenciándonos por nuestra competitividad, implementación tecnológica, personal constantemente capacitado y especializado para satisfacer las necesidades del cliente final.

6.4 PLANTAS FILIALES

Fabricato cuenta con ocho (8) filiales a saber:

- **FABRIUNO (F1) – Planta Principal** (Bello – Ant.)
- **PANTEX** – (Bello – Ant.)
- **NOTEJIDOS** – (Bello – Ant.)
- **INDULANA – Unidad Lanera** (Medellín – Ant.)
- **RIOTEX**– (Rionegro – Ant.)
- **TISTAURIBE** – (Rionegro – Ant.)
- **FIBRATOLIMA** – (Ibagué – Tolima)

➤ **BOGOTA** – (Bogotá – Colombia)

6.5 POLÍTICA DE CALIDAD

“Es política de calidad de Fabricato en su actividad de producir y comercializar hilos y telas: satisfacer a sus clientes, entregando en las fechas pactadas, productos y servicios con calidad acordada. Mediante la implementación, el mantenimiento y mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad (SGC), fundamentado en:

- El desarrollo integral de todos sus trabajadores.
- El control de los procesos.
- El desarrollo y actualización de sus proveedores y sus clientes.
- El liderazgo en el desarrollo de nuevos productos.
- La alta competitividad de sus productos en los mercados globales.
- La protección del medio ambiente.
- El crecimiento rentable de la organización.³

³ Tomado de: Ficha modificada del documento original con la emisión: 2007 -09-12. Edición 4. SGC: Sistema de Gestión de la Calidad para ISO 9001-2000

6.6 OBJETIVOS DEL SGC (SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD)

- Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente con el producto de la organización.
- Aumentar el porcentaje de satisfacción de los clientes, con los productos y servicios.
- Disminuir el porcentaje de no calidad de tela terminada.
- Disminuir los atrasos en los pedidos entregados a los clientes.
- Disminuir el porcentaje de las devoluciones y desacuerdos.

6.7 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

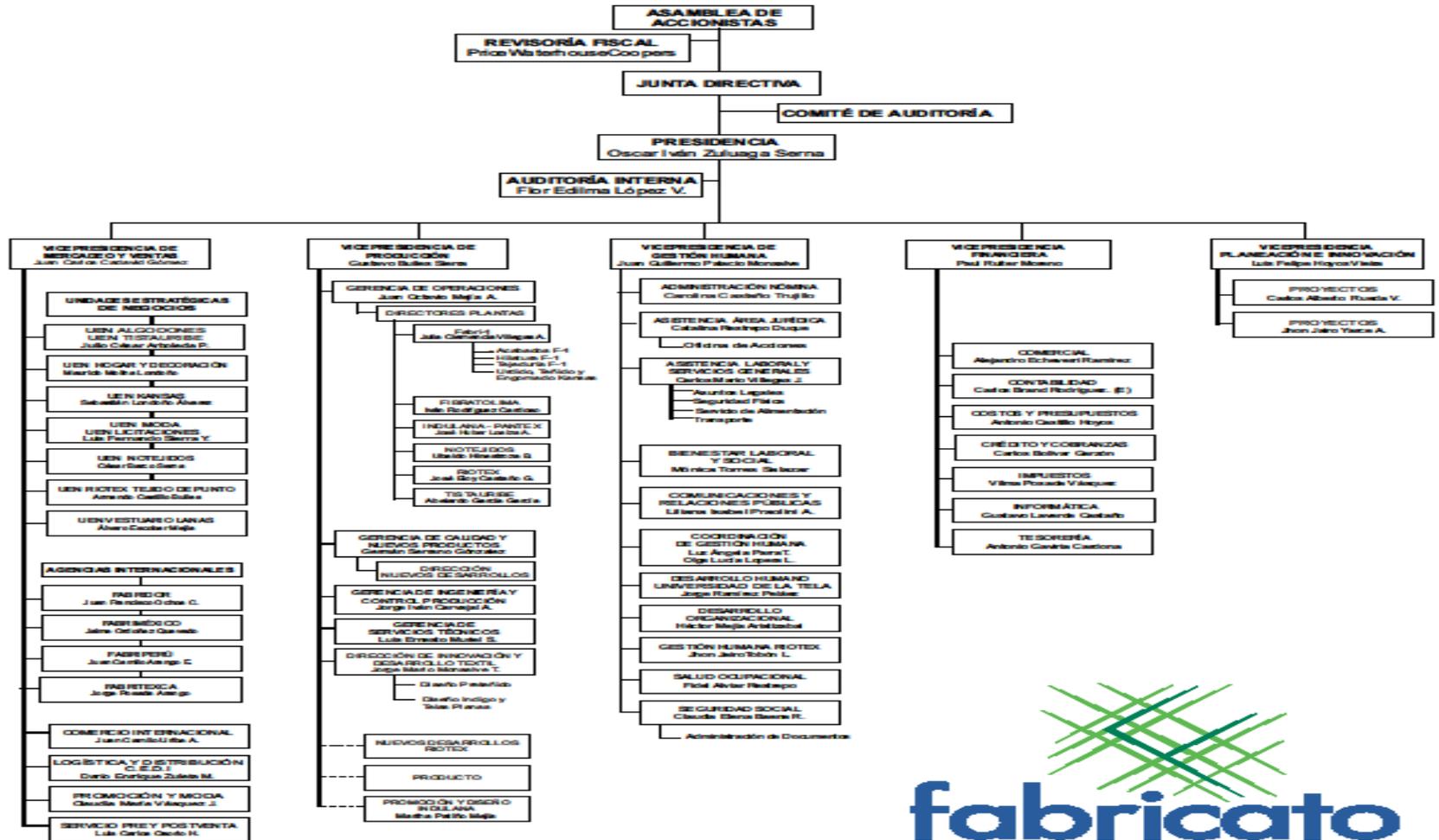
- Ser una empresa rentable y sólida que garantice su desarrollo en el largo plazo.
- Mantener satisfechos a sus clientes, entregándoles productos con precios competitivos, en forma oportuna y cumpliendo a cabalidad con los parámetros acordados mutuamente.
- Propiciar a través de su actividad, la prosperidad de sus accionistas, sus empleados y la sociedad.

6.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta compuesta por: una asamblea de accionistas, una junta directiva y una presidencia; de la cual se desprenden ocho (8) vicepresidencias.

6.9 ORGANIGRAMA FABRICATO

ORGANIGRAMA FABRICATO S.A.



APROBADO POR

OSCAR IVÁN ZULUAGA SERNA
Presidente



JUAN GUILLERMO PALACIO MONSALVE
Vicepresidente de Gestión Humana - Secretario General

Abril de 2011

6.10 CONTEXTO PLANTA FILIAL INDULANA

Comercializadora de telas e hilos de lana, fundada en 1933; posteriormente, en 1940 nace Everfit- fabrica dedicada a la producción de vestuario masculino formal; siendo la primera empresa en Colombia que ejerció dicha actividad. De esta manera se consolida Everfit – Indulana, como una empresa que aglutina en una sola, los procesos de producción textil (telas) y confección de vestuario formal, recibiendo legal y comercialmente el nombre de confecciones Colombia S.A.

Por razones que se desconocen, la empresa Indulana se disgrega de Everfit, siendo Fabricato Tejicondor S.A. quien se hace acreedor de dicha empresa. Su función oficial se da el 1º de Diciembre de 2006 y desde entonces, sus trabajadores se acogen y hacen parte de la visión, misión, políticas y normas establecidas por Fabricato – Estos fueron elegidos y analizados según el perfil requerido por el área de selección de personal.

Indulana, se encuentra ubicada en la calle 71 N° 65 – 74, Barrio caribe, Municipio de Medellín (en la actualidad, aun comparte predios con la empresa Everfit – Confecciones Colombia S.A)

6.11 ESTRUCTURA INTERNA – INDULANA

En su estructura interna la Planta Filial de indulana está compuesta por:

- Una gerencia de manufactura textil
- Dos direcciones: Una de manufactura textil y otra de producción
- Diez jefaturas distribuidas en las diferentes áreas de producción
- Un departamento de Ingeniería
- Una coordinación de seguimiento de gestión de la calidad (SGC)

- Una Coordinación de Salud Ocupacional
- Una Coordinación de capacitación y formación.

Todas estas áreas a su vez, se encuentran dirigidas y coordinadas desde la administración cooperativa ubicadas en la Planta Principal de F1. Municipio de Bello.

Áreas de Producción – Indulana. La planta Filial de Indulana esta conformada por las siguientes secciones de producción:

Área de Hilatura y planta piloto, preparación de hilos, urdidoras y telares, tintorería, acabados, expedición (Clasificación Final), distribución textil – CPT (Central de Producto Terminado), sub. – almacén de hilos, revisión de paños (Revisión), servicios técnicos (eléctrico y mantenimiento) y taller industrial.

Área de Revisión: Esta área surge a partir de la necesidad de mejorar o corregir los defectos implícitos en el proceso textil lanero. Donde se busca capacitar y entrenar personas idóneas para las manualidades. Es importante destacar que este proceso es manejado netamente por mujeres ya que son consideradas hábiles para las manualidades y trabajos que requieran de un trabajo minucioso y artesanal. Se reconocen con el nombre de: Revisor de Tela Cruda – Mending.

Funciones:

- Tejer
- Revisar
- Preclasificar

Sistema Cooperativo. El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta

sus necesidades. El Cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias.

La participación del ser humano común, asumiendo un rol protagonista en los procesos socio-económico en la sociedad en que vive, es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista.

El cooperativismo se rige por valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano.⁴

6.12 MARCO NORMATIVO EN COLOMBIA PARA LAS COOPERATIVAS

Constitución Nacional: El artículo 58 referido a las normas de propiedad contempla un tercer sector de la economía dando una base jurídica al tipo de propiedad asociativo solidario. El artículo 60, se refiere al acceso a la propiedad y da un lugar importante a las organizaciones de economía solidaria en los eventos de enajenación de empresas estatales. El artículo 333, obliga al estado a fortalecer las organizaciones solidarias y estimular el desarrollo empresarial.

La ley 79 de 1988: En su artículo 1 define el sector cooperativo y le da el calificativo de “fundamental” en la economía del país. En el artículo 2, declara el sector de “interés común,” es decir la protección, promoción y ejercicio del cooperativismo, es de interés social porque contribuye al desarrollo de las

⁴ [http:// www.liga.coop/](http://www.liga.coop/)

comunidades y del país. En los artículos 69, 74, 75, 83 y 133 a 147, se establecen los privilegios, derechos y exenciones en beneficio del sector.

La ley 454 de 1998: Define en el artículo 2 la economía solidaria como un sistema socio económico, cultural y ambiental, autogestionario, sin ánimo de lucro, democrático y humanista; establece en el artículo 6 los requerimientos que se le hacen a las empresas del sector solidario.

Clases de Organización Cooperativa. En Colombia existen según la legislación, tres clases de organización cooperativa, pues en el artículo 61 de la ley 79 dice expresamente que:

“... las cooperativas en razón de su actividad podrán ser especializadas, multiactivas e integrales”.

Estas son:

Especializadas: Que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de la actividad económica

Multiactivas: Las que se organizan para atender varias necesidades, pero la prestación de estos servicios se hará en unidades diferenciadas o especializadas. No podrán tener sección de trabajo asociado y/o de ahorro y crédito, sin embargo, esta última puede aprobarse con unas condiciones especiales.

Integrales: Son las que realizan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí; de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.⁵

Entre los tipos de Cooperativa más destacados en el medio se encuentran: de consumo, educación, seguros, transporte, vivienda, agropecuarias y de trabajo asociado.

Las de trabajo asociado, son las que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios (Art. 70 Ley 79). **COOTEXCON** pertenece a este tipo de Cooperativa.

- **Cooperativas de Trabajo Asociado.** El propósito de las cooperativas de trabajo asociado es la ejecución en común de las tareas productivas de servicios o profesionales con el objetivo de proporcionarse fuentes de trabajo estables y convenientes, en las que sus socios trabajadores dirigen todas las actividades de la misma con el fin de generar actividades productivas que les permitan recibir beneficios de tipo económico y social. El régimen de propiedad de los medios de producción en estas cooperativas es de carácter social e indivisible.⁶

Definición

- “Cooperativa de Trabajo Asociado” la que agrupa personas que aportan trabajo y capital para desarrollar una actividad empresarial que produzca en común bienes y servicios para terceros en la que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores.

⁵ Ibíd. 2006

⁶ [http:// www.liga.coop/ tipos de coop/](http://www.liga.coop/tipos_de_coop/)

- “Socios Trabajadores” son personas naturales con la capacidad legal de ejercer un trabajo de cualquier actividad económica, profesional o de producción de bienes o servicios para la cooperativa; a cambio de participar del Gobierno y de las ganancias que ésta genere. Incluye menores de edad que cuenten con dieciocho (18) años o más, siempre y cuando sus padres con patria potestad o su tutor otorguen su consentimiento expreso y por escrito para ello.
 - “Trabajadores no Socios” empleados contratados por la cooperativa que no son socios de la misma, sino que se desempeñan a cambio de un salario.
- d) “Colaboradores” personas naturales o jurídicas, públicas o privadas sin fines de lucro, que aportan capital social de conformidad con lo dispuesto en el reglamento y cláusulas de incorporación de la cooperativa. La aportación del conjunto de todas las aportaciones de los colaboradores no puede exceder el cuarenta y cinco por ciento (45%) del capital social de la cooperativa.
- e) "Principal Ejecutivo" será una persona debidamente cualificada, designada por la Junta de Directores para ejercer la labor administrativa de la cooperativa. La Junta de Directores establecerá por escrito los criterios de selección y las cualificaciones que deberá tener dicho administrador, a tono con las exigencias de la empresa, así como los términos, condiciones y funciones de la posición, de ser éstas adicionales a las establecidas en la presente Ley.

Cooperativa Cootexcon. El 30 de mayo de 1997, un puñado de hombres y mujeres, cuya única intención era fomentar la solidaridad uniendo sus manos en procura de un trabajo estable, le dio vida Jurídica a lo que hoy conocemos como Cootexcon.

Y decimos que "un puñado de hombres y mujeres" porque en ese entonces, esos cuantos que firmaron el Acta de Constitución, no se imaginaron las proporciones que el futuro depararía en cuestión de membresía y eficiencia.

La Cooperativa de trabajo asociado Cootexcon, es la muestra viva de que cuando los seres humanos buscamos lazos de unión, teniendo como base la solidaridad y la ayuda mutua, y no el interés personal, los resultados se convierten en una fuerza irresistible que causa admiración y respeto; haciéndose merecedores de la confianza de los que creen en la doctrina y la filosofía cooperativa.⁷

Misión: Cootexcon es una Cooperativa líder en el sector del Trabajo Asociado que mediante la creación de fuentes de trabajo, mejora la calidad de vida de todos los Asociados y sus familias; a través de una oferta integral de servicios diferenciados a nivel nacional, con la realización de obras, la producción de bienes y la prestación de servicios. Para ello cuenta con procesos que están constituidos por un talento humano visionario, una gestión eficiente y una tecnología apropiada, comprometidos con los valores cooperativos y filosofía solidaria.⁸

Visión: Cootexcon continúa y seguirá siendo la Cooperativa líder en la continua innovación, creatividad, aceptación social y capacidad operativa; ya que somos facilitadores de procesos que agregan mayor valor a las empresas que reciben nuestros servicios.

Guiados por la exigencia del mercado actual, lograremos expandir nuestros servicios hasta ser reconocidos internacionalmente. Con esto nuestros Asociados y sus familias seguirán recibiendo los mejores servicios y beneficios como premio

⁷ www.cootexcon.com / Historia

⁸ *Ibíd.* / Misión

a los valores cooperativos; generando con ello el permanente desarrollo social y económico.⁹

Valores y Principios

Valores Cooperativos

Responsabilidad: La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Todas las personas que conforman un grupo cooperativo están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde.

Solidaridad: Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

Ayuda Mutua: Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas. El grupo que asume una cooperativa mantiene una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la meta común.

Igualdad: Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física. Todos tienen los mismos derechos y deberes.

Democracia: En el cooperativismo hay “democracia” cuando los(as) asociados(as) mantienen el control de la cooperativa participando activamente en

⁹ Ibíd. / Visión

la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

La máxima autoridad dentro de un grupo cooperativo es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes. Las decisiones se toman entre todos.

Equidad: La “equidad” se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de una cooperativa.¹⁰

Principios Cooperativos

Adhesión abierta y voluntaria

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades propias de estar asociado, sin discriminaciones sociales, políticas, religiosas, raciales o de sexo.

Gestión Democrática por parte de los Asociados. Las cooperativas son organizaciones administradas y organizadas con procedimientos democráticos por los asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los demás asociados.

¹⁰ Ibíd. / Valores. Principios.

Participación económica de los Asociados. Los asociados contribuyen equitativamente y controlan en forma democrática el patrimonio de su cooperativa. Así mismo, destinan excedentes para propósitos como el fortalecimiento y desarrollo de la cooperativa mediante la creación de reservas; beneficios para los asociados en proporción a sus transacciones con la cooperativa y otras actividades que aprueben los asociados.

Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, administradas y controladas por sus asociados. Si celebran acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si obtienen recursos de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren la administración democrática por parte de los asociados y mantengan su autonomía.

Educación, capacitación e información. Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados, de forma que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Así mismo, informan a la comunidad, especialmente a los jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Compromiso con la comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Beneficios y Servicios que presta la Cooperativa COOTEXCON a sus asociados:

Auxilios por solidaridad en calamidades

- Auxilio por solidaridad en calamidades
- Auxilio por fallecimiento
- Reconocimiento de calamidad por muerte
- Reconocimiento de calamidad por muerte de abuelos
- Auxilio por calamidad domestica
- Auxilio por matrimonio
- Licencia de paternidad
- Anticipo de compensación por calamidad

Auxilios por solidaridad en salud:

- Auxilios para medicamentos y copagos
- Auxilio para lentes
- Auxilio por hospitalización
- Auxilio odontológico por tratamientos no cubiertos por el pos
- Auxilios por incapacidad de enfermedad general

Auxilio de educación

- Auxilios de educación en dinero
- Auxilios de educación en especie

Servicios

- Capacitación cooperativa y de seguridad industrial.
- Medios de comunicación
- Asesoría profesional individual y familiar

UBICACIÓN

La Cooperativa COOTEXCON se encuentra ubicada en la carrera 46 N° 52 -36, Edificio Vicente Uribe Rendón Oficina 510 Medellín – Colombia.¹¹

Área de Gestión Humana CTA.

El área de Gestión Humana de las CTA. esta encargada de favorecer los procesos que se desarrollan en la organización, siendo parte fundamental de este el cubrimiento de las necesidades requeridas que favorezcan el óptimo desarrollo personal y desempeño laboral de los trabajadores en Pro del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado cuentan con el área de Gestión Humana la cual garantiza los procesos administrativos que guían el desarrollo de los funcionarios en todas las áreas, desde la concepción de los perfiles de las personas, sus lugares de trabajo y sus interacciones, pasando por su desarrollo en conocimientos, habilidades, bienestar y salud hasta su adecuado cese de actividades.

Desarrollo Estratégico:

Vigila el clima organizacional, el desarrollo de cultura, la política salarial y se involucra con los procesos en los que intervengan los colaboradores.

Selección y desarrollo: Este define perfiles, selecciona, evalúa y contrata personas que puedan desarrollarse a través de los procesos organizacionales,

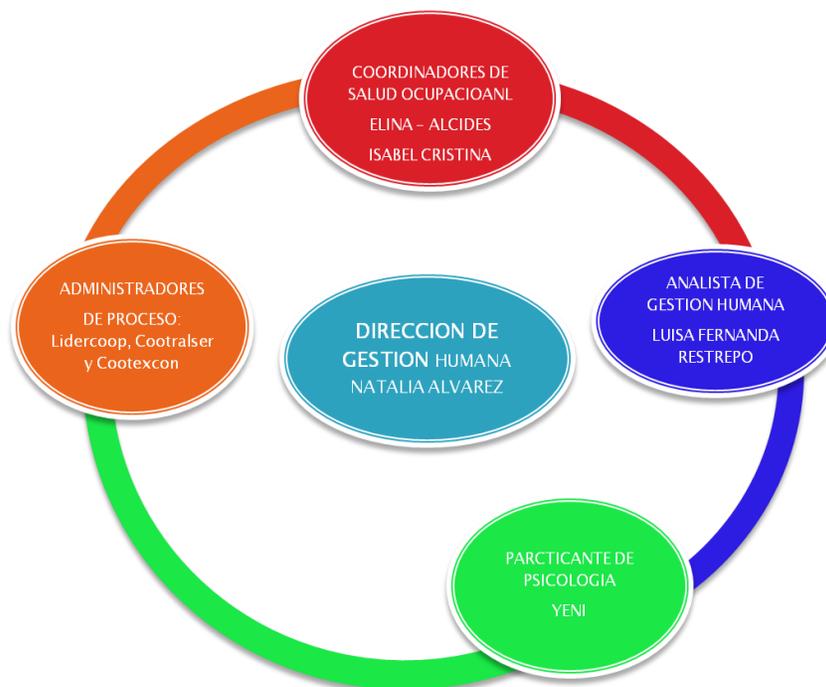
¹¹ Ibíd. / Ubicación /Copyright © Cooperativa Cootexcon 2010

vigila también una adecuada adaptación a la cultura y procura el entrenamiento alineado a los objetivos organizacionales.

Compensación y Beneficios: Realiza la operación necesaria para garantizar que cada uno de los funcionarios reciba su compensación en salario y beneficios.

Salud Ocupacional: Realiza lo necesario para cuidar la salud y la seguridad de los asociados en el ejercicio de su compromiso.

Figura 1. Organigrama área de Gestión Humana CTA.



7. REFERENTES TEORICOS

Los elementos conceptuales aquí descritos, permiten tener una mejor comprensión del tema expuesto “Diagnostico de Clima Organizacional,” y todas las nociones categoriales que en el se enmarcan. Se hace posible visualizar planteamientos elementales frente a la dinámica que se desenvuelve en el campo del desarrollo Organizacional y algunas dimensiones en términos de motivación y satisfacción que tienen las personas al interior de las organizaciones, en las cuales influyen determinados ambientes.

Se aborda entonces el concepto de Desarrollo Organizacional, no sin antes hacer una breve mirada a la noción de organización.

7.1 LA ORGANIZACIÓN

Una organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como lo son también las escuelas, hospitales, iglesias, organismos de gobiernos locales, estatales y federal.¹²

Según consideraciones de expertos en el tema organizacional, afirman que por lo general, se suele relacionar el concepto de Organización con grandes corporaciones, multinacionales y macro empresas, quizá por la condición de su magnitud. Sin embargo otros, tratan de clarificar el concepto y hacerlo entender

¹² Administración de negocios. Organización y principios. En: www.personales.com/costarica/sanjose/administración/concepto_de_organizacion.htm

como un espacio donde se “organizan” y coordinan diferentes acciones y actividades para alcanzar un objetivo.

Retomando algunas apreciaciones teóricas, se tiene en cuenta la de Peter Druker (1959), quien la define como un patrón complejo de comunicación (un sistema de información y de decisión); asimismo la de A. Tesón (1964) quien la describe como “una unidad social o grupo humano que es construido para buscar objetivos específicos.”¹³

Para este último las organizaciones tienen 5 elementos que la definen:

- Una división de labores y responsabilidades hechas para facilitar la realización de objetivos.
- Uno o más centros de poder cuya función es dirigir la actuación de la organización.
- Sustitución de personal, el que no sirve puede ser reemplazado fácilmente.
- Interdependencia de los componentes de la organización, en la organización el funcionamiento de cualquier sistema afecta a los otros.
- Coordinación entre los componentes organizacionales, típicamente conseguida a través de la comunicación.¹⁴

¹³ Resumen tomado de: ARIAS MONTOYA, Ángela María – Buitrago B, Sonia Esmeralda. Gerencia Social: un aporte a la gestión del Trabajador Social, en el área laboral. Facultad De Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia. Medellín. 2001. p.20-21

¹⁴ *Ibíd.* P. 21.

Desde otra mirada, existen otros autores que enmarcan la organización en una definición mucho más amplia; por ejemplo: Linda Puttman (1983) afirma que “ la organización no es solo un sistema donde hay jerarquías e intercambio entre los individuos, sino que también implica relaciones centradas en actividades especiales y de mantenimiento. Asimismo, Peter Drucker (2000) en su libro la sociedad post capitalista, define el término implicando nuevas variables y haciendo referencia a la organización moderna como: un grupo de especialistas que trabajan en una tarea común, diseñada adrede y para perdurar. Su función es hacer efectivo el conocimiento.¹⁵

Desde estas consideraciones, se puede mirar la organización como un sistema donde confluyen ideas y conocimiento, logro de objetivos, trabajo en equipo, cooperación, toma de decisiones, autonomía, reciprocidad, responsabilidad y respeto entre otros. De esta manera, la organización bajo una estructura sistemática, va adquiriendo capacidad de dimensionarse y articularse para obtener su desarrollo, crecimiento y productividad.

En estos términos sería pertinente articular aquí la noción de Desarrollo Organizacional, la cual puede verse como una estrategia o táctica que utilizan las organizaciones a través de una serie de procedimientos a seguir para un mayor logro de objetivos propuestos.

¹⁵ Ibíd. P. 22.

7.1.1 Desarrollo Organizacional (D.O)

Se define como “un proceso planificado, coordinado y administrado desde la alta Gerencia, en el cual se debe apuntar al fortalecimiento de los procesos humanos, desde una concepción integral y sistémica; con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización y el lograr que funcionen mejor; es decir, con un cambio total del sistema.”

Fundamentalmente, en dicho proceso, debe diseñarse un plan de estrategias, tácticas y técnicas, que al ser utilizadas e implementadas adecuadamente, permitirán el cambio de actitudes, valores, creencias y por ende en la estructura de la organización.

7.1.2 Orígenes de D.O

“Las raíces del tronco del D.O se componen de las innovaciones en la aplicación de descubrimientos, de entrenamiento en laboratorios y de sensibilización en las organizaciones complejas. Muchos autores sitúan los orígenes del D.O en 1924; sin embargo el entrenamiento en laboratorios de sensibilización con grupos esencialmente reducidos y no estructurados, se empezó a desarrollar en 1946, a partir de varios experimentos con grupos de discusión para lograr cambios en la conducta en situaciones en el hogar.¹⁶ Se resalta que en dichos grupos los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución.

De otra parte se empiezan a realizar estudios e investigaciones de Psicología, aplicados al trabajo en la fábrica, estudiando los efectos sobre índices de

¹⁶ Tomado en resumen de: [www.Elprisma.com/apuntes/administración de empresas/desarrollo Organizacional](http://www.Elprisma.com/apuntes/administración%20de%20empresas/desarrollo%20Organizacional).

producción y analizando las modificaciones en las condiciones de trabajo, donde influyen factores de comportamiento de las personas.

Partiendo de estos estudios, muchos autores miran el D.O. como un proceso de adiestramiento, otros de acoplamiento y otros de entrenamiento. Sin embargo, a partir de múltiples investigaciones, es que se mira el D.O como un complejo conjunto de ideas del hombre, de la organización y del ambiente; en el sentido de propiciar crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.”¹⁷

Desde este último punto, podría decirse que el Desarrollo Organizacional se articula fundamental y prácticamente con la teoría del comportamiento dirigida hacia el enfoque sistémico.

7.1.3 Importancia del D.O

La importancia del D.O se centra al mirar al recurso humano como un elemento decisivo para el éxito o fracaso de una organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional comenzando por adecuar la estructura (organigrama), siguiendo por una eficiente condición de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando adecuadas relaciones que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su manifestación.”¹⁸

Es así que el D.O, se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado (de aprendizaje) en función de tener niveles de funcionamiento deseados por la organización. Desde este punto, el D.O “... debe ser un proceso dinámico,

¹⁷ Op. Cit.,2005

¹⁸ Extracto tomado de: PARTIN, J. Jennings. Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Bogotá. 1977. p.25.

dialéctico y continuo, que requiere de una visión global de la empresa, de un contrato consciente y responsable por parte de los directivos; esto implica hacer un análisis de modificaciones y comportamientos humanos, de adaptación, evolución y renovación. Además debe reconocer que el D.O no debe ser visto como una capacitación, un curso, ni una solución de emergencias; tampoco debe ser una intervención aislada o desligada de los procesos Gerenciales.¹⁹

El Desarrollo Organizacional, por su concepción integral y sistémica, debe contener tanto a los empleados como a directivos, apuntarle al cambio y representar un mejoramiento continuo para la organización. En consideración es importante y necesaria su implementación por varias razones; una para evitar llegar al fracaso más fácilmente, por tanto debe contar con personas que lo faciliten y dinamicen adecuadamente. Otra puede ser, para llevar a cabo un proceso de creación de una cultura que facilite el desarrollo de las personas, no solo dentro de la organización sino también a nivel personal.

Desde estos términos, se puede abordar entre otros aspectos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y visión de la empresa, de eficiencia y de motivación y satisfacción del personal.

7.1.4 Contexto cambiante

Aunque es de interés comprender como surgió el D.O, es también importante comprender el medio ambiente en el que han ocurrido las acciones y actividades contemporáneas articuladas a este proceso. En este punto, no cabe duda afirmar

¹⁹ Ibíd. P. 25-26

que los procesos globalizantes han tenido mucho que ver en los cambios cruciales del contexto actual dentro de las organizaciones.

En la medida que ha pasado cada década, se percibe el incremento de las innovaciones tecnológicas y con ello, las exigencias a la vanguardia organizacional. Se dan las fusiones y compras de compañías, adquisición de maquinarias y equipos, se vislumbran las ventajas y beneficios del éxito y el progreso; pero también se observan quiebras, reducción de los gastos, de recurso (mano de obra) e insumos, se manifiestan reformas en la estructura, cambios de leyes y políticas. En fin, se dan un sin número de asuntos que llegan a afectar los ambientes ya determinados y que obligan a las organizaciones a cambiar y replantearse en su funcionamiento y planeación.

Es de resaltar que todos estos cambios no deben ser tomados vagamente, deben tomarse como un aporte y oportunidad para líderes, facilitadores y para quienes practican la labor de dirigir y coordinar a nivel organizacional.

Dado lo anterior el contexto organizacional se ve afectado trayendo consigo un deterioro en el clima laboral y por ende en el bienestar de las personas que se encuentran inmersas en dicho contexto. Por ello, es necesario llevar a cabo procesos de adaptación y reacomodación de los recursos y elementos involucrados en el ambiente. Este proceso, puede determinarse a partir de los resultados arrojados mediante la aplicación e indagación de un diagnóstico de clima organizacional, el cual permite más claramente redefinir la estructura y las estrategias de la organización.

7.1.5 Clima Organizacional

El clima representa una especie de suma de expectativas y valores de incentivos que se generan en una situación determinada dentro de una organización.

Tiene efectos significativos, sobre la motivación y por consiguiente, sobre el desempeño y la satisfacción en el empleo. Ha de contribuir, primero a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona y la personalidad; y segundo, ayudara a una mejor comprensión del estudio de los procesos de administración de empresas, en particular en lo que se refiere a los efectos y estilos diferentes de coordinar las personas, su desempeño y sobre la salud de estas.²⁰

7.1.6 Definición del Concepto

Según aportes teóricos rastreados sobre este concepto, se evidencia el acuerdo entre algunos analistas e investigadores para definirlo como “la calidad 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.”²¹ Así mismo, según Álvarez H.(1992a), concluye 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. En efecto, es un concepto multidimensional que incorpora dimensiones relativas a la

²⁰ Psicología de las organizaciones, David A. Kolb, Motivación y clima de las Organizaciones, 1985. p.124. s.c

²¹ MARCHÁN S. Corina C. y PÉREZ DE M, Isabel. Clima Organizacional y Satisfacción en el Trabajo. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 16, Nº 1. Cincel Ltda. Santafé de Bogotá, 1997. p. 22-40

estructura y a las reglas de organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y como son alcanzadas las metas de la organización.”²²

Para complementar el clima organizacional se refiere a las características internas y/o externas que influyen en el medio ambiente dentro de la organización; alude a la percepción que sobre la organización tienen las personas y, a los factores generadores de satisfacción y desarrollo personal.

En conclusión, el clima es un asunto que induce a pensar en el trabajo y sus espacios como generador de bienestar y progreso; así como a combatir condiciones desfavorables que originan en los trabajadores incomodidad y desmotivación. Desde este punto, se mira como un todo que debe incluir y mantener activas la **motivación y satisfacción** como elementos fundamentales para el desarrollo de un mejor ambiente laboral.

7.1.7 Importancia

Radica en las personas reacciona frente a la realidad y van tomando conciencia y decisiones en la relación con ella, no por la realidad misma, sino por el modo como la perciben y la representan. Así, una misma realidad empresarial, puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados operativos y administrativos, por los profesionales y aun por los mismos clientes.

De otro modo, se refleja su importancia partiendo del conocimiento que se tenga del ambiente en cualquier espacio de la organización, como ejerce este sobre el comportamiento de los trabajadores y su influencia para afectar el estado de satisfacción de los mismos.

²² Ibíd., p. 22-23.

En términos de la importancia, es necesario realizar la aplicación de un diagnostico*, que permita la identificación de dificultades obstaculizadoras del clima; y posteriormente, apuntarle al diseño de estrategias y actividades que propicien mejores condiciones de bienestar de los recursos humanos, generando así cambios positivos y adecuados dentro de la organización.

Así, partiendo del estudio de clima, se determina este como un elemento clave en las organizaciones y una guía de formación para directivos, gerentes, jefes y facilitadores; esto va a permitir

- Repensar los sistemas establecidos
- Replantearse estratégicamente
- Fomentar nuevas culturas
- Toma de conciencia
- Potencializar el trabajo en equipo
- Afrontar nuevos retos entre otros aspectos

*Se entiende **Diagnóstico** como un “procedimiento evaluativo y valorativo, mediante el cual se identifican una serie de circunstancias, problemáticas, necesidades de un contexto o sujeto determinado. Contiene unos resultados que deben ser analizados (no necesariamente rigurosos), para poder contrastar, comparar, comprender e interpretar una realidad.”²³

Teniendo en cuenta esta noción y conocimiento del concepto de clima organizacional; podría decirse entonces que un **Diagnóstico de Clima Laboral** es el estudio que se hace al interior de una empresa, para evaluar aspectos que afectan el ambiente y determinar el grado o estado en el que se encuentran las

²³ Definición recopilada: www.wikipedia.com/

variables o constantes establecidas en dicho ambiente; entre las que se encuentran la motivación y la satisfacción; consideradas como categorías fundamentales de mantener en buen estado y que condicionan el comportamiento de los empleados (trabajadores) dentro de una organización.

Es de mencionar, que el clima organizacional y la satisfacción son categorías distintas, pero están altamente relacionadas en tanto se refiere a las realidades y circunstancias que se encuentran inmersas en un ambiente cotidiano de trabajo; y donde se activan reacciones de satisfacción o insatisfacción según las condiciones y garantías brindadas por la organización.

7.1.8 Motivación y Satisfacción

La motivación se puede definir como un estado mental de preparación hacia una acción, es decir que impulsa y anima a ejecutarla con interés, entusiasmo y prontitud. Esta cuenta con dos componentes: cognitivos y afectivos, pero lo que mejor define su naturaleza es la posibilidad de promover la acción y el desempeño de la persona. Es la sumatoria de elección, persistencia y vigor.

TORO, F. (2.001). La satisfacción, es entonces el estado resultante de ese impulso y animo, para lograr que la acción se ejecute correcta y adecuadamente; esta acción se ve reflejada en bienestar, felicidad, complacencia, etc., “Se describe como un estado emocional según el cual alguien se siente a gusto y obtiene placer con la labor que realiza, por ende la satisfacción se plantea como una respuesta individual y no grupal.”²⁴

²⁴ CESPEDES ÁLVAREZ, Jhon Jaime. Evaluación de Satisfacción Laboral en la Institución Educativa León XIII del Municipio de el Peñol. Departamento de Psicología, Universidad de Antioquia. Medellín, 2007. Pagina 13. Retomando Introducción a la Psicología del trabajo, p. 289.

Para una mayor comprensión de estas dos categorías, se toma en cuenta la teoría motivacional de Herzberg, llamada también teoría de la motivación /higiene, la cual contiene básicamente la existencia de dos grupos de factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, estas son: **Satisfacción - no satisfacción**: esta variable compromete factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción. Y la **Insatisfacción - no satisfacción**: variable que compromete factores extrínsecos, los cuales no son motivadores en si mismos pero reducen la insatisfacción; son estos la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los salarios.²⁵

De otro modo, según esta teoría “la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto; el contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y construye la llamada motivación intrínseca, conformada por los factores determinantes de la satisfacción – no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior o motivación extrínseca, y van a incidir en la insatisfacción – no satisfacción.”²⁶

En términos de una escala de Satisfacción, se encuentran algunos factores que se relacionan con el contexto laboral y que en si, son generadores de bienestar en tanto permanecen presentes y llevan implícito un estado de neutralidad. Su ausencia es en definitiva, causante de insatisfacción, provocando en el trabajador un estado de desmotivación y afectando sus acciones. Estos factores son considerados factores de mantenimiento e higiénicos y corresponde a: la estabilidad, el salario, el espacio y sus condiciones físicas y ambientales, las relaciones interpersonales, la disciplina, el trabajo en equipo, entre otros.

²⁵ Ibíd. P. 13

²⁶ Ibíd. P. 14-15

Cabe resaltar la expresión higiénicos, como una expresión que refleja el carácter preventivo de dichos factores; de su capacidad para influir en el comportamiento de los trabajadores. Si dicha capacidad es deficiente, limita el ambiente y amenaza potencialmente el equilibrio organizacional. En cambio, si estos factores son óptimos, evitan la insatisfacción de manera sustancial y duradera.

En conclusión, el grupo de factores que fortalecen la motivación y generan satisfacción, lo constituyen: el contenido del trabajo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en si, lo cual produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Estos factores son llamados motivacionales por producir sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento.

7.1.9 Satisfacción / Insatisfacción

Muchos teóricos expertos, han realizado sus estudios frente a este tema; descifrando y tratando las particularidades propias en términos de la satisfacción e insatisfacción laboral. Taylor por ejemplo en su organización científica del trabajo, “destaco su objetivo centrándose en aumentar la productividad y al mismo tiempo disminuir la fatiga y el agotamiento del trabajador, procurando establecer unas condiciones materiales idóneas para lograr desempeñar el trabajo de una forma más amena; entre estas están: la iluminación el ruido, la ventilación, los distractores e interrupciones, etc.

Por otra parte, Herzberg (1959), planteo tres (3) premisas afirmando que la satisfacción y la insatisfacción como fenómenos diversos, tienen un origen distinto y ejercen influencias diferentes sobre la conducta de los trabajadores. Estas son:

- La persona que trabaja presenta dos tipos de necesidades: unas relacionadas con el entorno físico y psicológico del trabajo (condiciones de trabajo, colaboradores, superiores, etc.); y otras, necesidades de motivación que se refieren a la naturaleza o al contenido del trabajo (interés de la actividad, desafío que presenta, responsabilidad que conlleva, etc.)
- Al satisfacerse estas necesidades, el trabajador no se siente insatisfecho (esto no quiere decir que esté satisfecho, solo que adquiere un estado neutral de su satisfacción)
- El trabajador solo está satisfecho, si se cubren sus necesidades de motivación.

De otro modo, en términos psicológicos, Lawler (1983) afirma, que la diferencia que se establece entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción. El sujeto realiza una operación mental según compare la recompensa obtenida con el rendimiento de su trabajo y la que el considera correcta; de ahí que si la recompensa obtenida coincide o excede la que el considera adecuada, estará satisfecho. Si es inferior a la esperada, le producirá insatisfacción.²⁷

Se puede concluir así, que la satisfacción o insatisfacción laboral es entonces algo que resulta de la lectura que la persona hace del contexto general de la empresa y de su trabajo. Esta lectura se valora, en términos de análisis y evaluación frente a la disposición interna de la persona, donde entra en juego su percepción, motivación, reacción “positiva o negativa” y sus acciones dentro del proceso laboral.

²⁷ Tomado en resumen de: DUARTE DUQUE, Paola Andrea; PÉREZ CASTAÑO, Mónica. Descripción del clima Organizacional del área de producción de la empresa Cementos Argos. Planta Nare. Universidad de Antioquia, Departamento de Psicología. Medellín, 2007. p. 22.

7.1.10 Satisfacción en el Trabajo

Este término, bien puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo; una actitud basada tanto en las creencias y valores que este desarrolla en sus labores y actividades, determinada conjuntamente por las características actuales del puesto, como por las percepciones que tiene el de lo que “debería ser.”

Locke (1976), propuso que la satisfacción de un empleado es un efecto resultante de la comparación entre lo que desea o aspira y lo que obtiene en la realidad. La percepción de sus realidades de trabajo. Es decir, el clima del grupo y de la organización, es entonces un condicionante importante de sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.²⁸ De otro modo, define la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” lo que lo pone en juicio de las múltiples variables que intervienen en tal estado de percepción por su condición subjetiva.

Aspectos de carácter personal y del propio trabajo, condicionan la respuesta afectiva del trabajador; la historia personal, la edad, el sexo, la formación, la auto estima, el entorno cultural y económico, entre otros, condicionan los umbrales de la satisfacción laboral.²⁹

Pérez de Maldonado (1965) por su parte, define la satisfacción en el trabajo como: “un proceso emocional que se refleja en una propuesta afectiva frente a los aspectos con el trabajo que realiza; distingue cinco dimensiones importantes:

²⁸ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/

²⁹ *Ibíd.*

- **Satisfacción intrínseca** – que contiene aspectos relacionados con vocación, disfrute del trabajo, autonomía, involucramiento en la tarea, orgullo por los resultados, aprovechamiento del potencial, rendimiento y enriquecimiento personal y profesional.
- **Satisfacción con la organización** – incluye aspectos como valores y metas organizacionales, orgullo de trabajar en la organización, participación en la toma de decisiones, ambiente físico, horario, desarrollo ocupacional.
- **Satisfacción social** – incluye valor personal, relación con los compañeros de trabajo y lo que se espera de ellos, cooperación.
- **Satisfacción con la supervisión** – incluye confianza con el jefe, relaciones con el supervisor, retroalimentación inmediata y oportuna, criterios para evaluar, niveles de calidad exigidos, entre otros.
- **Satisfacción con el sistema de recompensas** – incluye remuneración por el desempeño de las tareas, reconocimientos y estimulación.”³⁰

Desde estos puntos, y en términos del proceso de evaluación de la satisfacción laboral, se requiere de la utilización y aplicación de instrumentos concretos, que ayuden a determinar las percepciones, emociones y actitudes del trabajador; así como los efectos enmarcados en sus deseos, aspiraciones y proyecciones. Además, donde se puedan articular elementos preceptores para potencializar los procesos de la gestión humana en el campo del desarrollo organizacional.

³⁰ CESPEDES ÁLVAREZ, Jhon Jaime. Evaluación de Satisfacción Laboral en la Institución Educativa León XIII del Municipio de el Peñol. Departamento de Psicología, Universidad de Antioquia. Medellín, 2007. p. 24

Para una mejor comprensión de los conceptos y nociones que se han emitido hasta ahora, se asume desde una postura del conocimiento, un enfoque a partir de dos teorías fundamentales; estas son, la teoría general de sistemas (enfocada en el contexto organizacional) y la teoría del comportamiento en la administración.

7.1.11 Teoría General de Sistemas

Máximo expone Ludwing Von Bertalanffy (Biólogo Alemán) – sus estudios realizados frente a este tema, tomaron relevancia para el mundo científico luego de la segunda guerra mundial, sus orígenes se remontan hacia el año 1925 con investigaciones sobre los sistemas abiertos. Este autor, define la T.G.S como la “formulación de principios que son validos para sistemas en general, cualquiera que sea la naturaleza de sus componentes y las relaciones y fuerzas entro ellos. (Del pozo, 1982).”³¹

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas – las moléculas existen dentro de las células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de un organismo y así sucesivamente.
- Los sistemas son abiertos – esta premisa es consecuencia de lo anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos.

³¹ Tomado en resumen de: AGUILAR VARGAS, Alejandro. La Teoría General de Sistemas en El Contexto Organizacional. En: Revista Tecnología Administrativa Vol. XVII N° 39. Medellín. 2004. p.14.

- Los sistemas abiertos se caracterizan por ser un proceso de intercambio infinito con su ambiente, constituido por los demás sistemas.³²

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. Es así que la comprensión de estos, solo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

7.1.12 Los Sistemas

Se definen como un “conjunto de partes interactuantes e independientes que forman un todo unificado” (Betancuort, 1985). Mediante conceptos de otros autores se dice que un sistema es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por límites identificables de su suprasistema, unidos a través de una ordenación lógica que encadena sus actos a fin común.”

Chiavenato (1999) por su parte define el sistema como “un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes y grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado.” El ser humano por ejemplo es un sistema que consta de varios órganos y miembros; solo cuando estos funcionan de un modo coordinado, el hombre es eficaz.

Desde estos puntos el sistema requiere de insumos para llevar a cabo una transformación y lograr resultados que satisfagan las necesidades de las personas. Esto se logra, mediante una retroalimentación que propiciara el mejoramiento continuo en los procesos y el control ejercido sobre toda la

³² CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5º Edición. México, D.F 1999. p.37.

estructura del sistema, enfocándose en las restricciones impuestas del entorno en el que actúa.

Es importante reconocer, que las características fundamentales de los sistemas son la adaptabilidad y la flexibilidad, partiendo del requerimiento de una para el cumplimiento de otra.

Se entiende adaptabilidad como: “la propiedad que tiene un sistema de aprender y modificar un proceso, un estado o una característica de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto. Esto se logra a través de un mecanismo de adaptación que permita responder a los cambios internos y externos a través del tiempo. Para que un sistema pueda ser adaptable debe tener un fluido intercambio con el medio en el que se desarrolla.”³³

En lo referente a esta característica, el sistema debe estar en capacidad de adaptarse a nuevos acontecimientos y al surgimiento de nuevas variables de modo que no afecte su estabilidad y supervivencia; lo cual se enfoca hacia las fuerzas internas y externas que afectaran positiva o negativamente el logro de su fin común.

7.1.12.1 Tipos de Sistemas. *En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.

³³ Tomado en resumen de: AGUILAR VARGAS, Alejandro. La Teoría General de Sistemas en el Contexto Organizacional. En: Revista Tecnología Administrativa Vol. XVII N° 39. Medellín. 2004. p.14.

- **Sistemas abstractos:** compuestos por conceptos, planes hipótesis, e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden ser **cerrados** o **abiertos**:

- **Sistemas cerrados:** no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo. Su comportamiento es determinístico y programado. Se aplica el término, a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable.
- **Sistemas abiertos:** Presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente; restauran su propia energía. Son adaptativos para sobrevivir, no pueden vivir aislados. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto – organización.

El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

7.1.13 Teoría General de Sistemas en la Organización

En la medida en que se constituyen y transcurren las organizaciones, se ven enfrentadas a múltiples cambios económicos, sociales, tecnológicos e inclusive culturales; que implican un proceso de reestructuración en su interior. En consecuencia, se ve necesario la aplicación de nuevos enfoques que permitan

dimensiones más amplias en el sentido de dirigir, coordinar y sistematizar sus acciones, procesos y recursos de manera organizada y estructurada.

Desde este punto se puede hablar de la teoría general de los sistemas desarrollada por Von Bertalanffy, como aquella que contiene los elementos necesarios y fundamentales para significar un cambio al interior de estas; trascendiendo pensamientos de corte lineal hacia una orientación holística, general e integral, lo cual implica vislumbrar organizaciones como sistemas abiertos, más flexibles en sus procesos y por tanto más horizontales.

Las organizaciones como unidades sociales, son coordinadas de manera consciente, estas compuestas de dos o más personas que funcionan con una base relativamente continua, para lograr una o varias metas en común (Robbins, 1998). Como sistema abierto, establece una dinámica con el medio ambiente, cambia en forma permanente y es influenciada por fuerzas internas y externas, interactúa recíprocamente con el medio y a su vez, se ve influenciada por este. (Agudelo, O. 1994). Responde a las necesidades, en la medida en que sus productos o servicios tienen significado, pertinencia y relevancia para el entorno en el que se desenvuelven, de ahí, que deben estar en constante cambio de información y conocimiento con el medio.

Es así que para los analistas en este campo, entra en juego una nueva forma de ver y clasificar las organizaciones; ya no en términos de pequeñas, mediana y grandes, sino en términos de su habilidad, eficacia y eficiencia; es decir, lentas y rápidas; lo que indica que pueden ser organizaciones con capacidad para introducir rápidamente cambios en el diseño de sus productos y procesos, en relación con la calidad, el precio, el tamaño, etc.

De esta manera, responden a la flexibilidad que brinda la orientación hacia nuevos procesos, los cuales se centran en la satisfacción de las necesidades de los clientes y por ende a la de su personal trabajador.

7.1.14 Los Gerentes bajo un Enfoque Sistémico

En las diferentes organizaciones, la función del gerente ha sufrido transformaciones significativas como consecuencia de los cambios en los mercados globales y en particular, en los que esta se desenvuelve. Desde aquí, comienza la tarea de generar mayores y mejores impactos en el medio organizacional; esto puede lograrse a través de la realización de ajustes estructurales y de procesos, mediante el establecimiento de estrategias innovadoras frente a la actividad y la coordinación; permitiendo una motivación para el logro de objetivos y metas propuestas específicas.

Por ello, que la labor de los gerentes en las organizaciones, debe orientarse al trabajo en equipo, más que en las capacidades individuales; apuntándole a la integración de todos sus recursos para generar así un valor agregado. Debe entender la organización desde una plataforma holística e integral, la cual responde a la interrelación e interacción de las partes que la componen como sistema abierto.

De esta manera, el rol del gerente cambia por completo, se ajusta bajo el enfoque de sistemas, pues debe abandonar el sentido autoritario y la toma de decisiones unilaterales, para centrarse en el trabajo en equipo y liderar los procesos de acuerdo con el plan estructurado por los integrantes del mismo.

Por tanto debe ser un estratega más que un jefe; ser un visionario capaz de vislumbrar y prevenir cualquier oportunidad o amenaza; y garantizar un adecuado

ambiente de trabajo que contribuya al mejoramiento del clima organizacional, generando la integración de los recursos de la organización, concibiéndola desde una perspectiva integral.

7.2 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Definición. La palabra **Comportamiento** generalmente se refiere a las acciones de las personas, de algún objeto u organismo; usualmente en relación con su entorno o ambiente que le rodea. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario e involuntario, según las circunstancias que lo afecten.

Desde el punto de vista organizacional, el comportamiento es la manera como una organización, llámese familia, escuela o empresa, responde y reacciona a su medio ambiente, y la manera cómo actúan y se dinamizan las personas inmersas en ella.

Centrados en el comportamiento organizacional, se define como “un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones. En términos empresariales, es una especialidad delimitada que se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, por lo que se destaca el comportamiento referido a: el trabajo, los puestos, procesos, productividad, rotación, ausentismo, desempeño humano y administración.”

El enfoque del comportamiento humano, denominado también behaviorismo, señala la más fuerte influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa y la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales. Este enfoque, recibió la influencia de las ciencias del comportamiento, en especial de la psicología organizacional.

Sus mayores exponentes son: Herbert Alexander Simon, Chester Barnard, Douglas Macgregor, Rensis Likert, Chris Argyris. En el campo de la motivación humana se destacan Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

“Los orígenes de esta teoría se centran desde Herbert Simón, quien publicó en 1947 el libro llamado “el comportamiento administrativo.” Aquí, se resalta la oposición a las teorías anteriores, se hace una severa crítica a la teoría clásica, se rechazan las concepciones ingenuas de las relaciones humanas y se incorpora la psicología burocrática. Desde estos puntos, se vislumbran nuevas miradas para hacer énfasis en las personas, desde enfoques más descriptivos que prescriptivos, apuntando a una reformulación de las filosofías organizacionales y a las influencias de las ciencias administrativas, involucrando además la teoría de la motivación.

Es así que esta teoría ha sido considerada una de las más fuertes teorías de motivación; por ello, Michael Nash en “Managing Organizational Performance” (Ed. Jossey-Bass, 1983), afirma que: el empleado tiene un comportamiento actual que difiere del comportamiento deseado y la función del gerente es aumentar la productividad tratando de acercar al empleado al comportamiento deseado, hacerlo sentir motivado y por ende satisfecho. Este autor, plantea seis medidas para reforzar el comportamiento deseado en un trabajador, estas son:

- Elegir recompensas estables y de gran importancia para el individuo.
- Hacer que las recompensas dependan en un 100% del comportamiento deseado.
- Desarrollar estrategias para acercar a los empleados paulatinamente al comportamiento deseado.
- Informar a los empleados acerca del comportamiento que se desea lograr.

- Informar al empleado sobre aquello que no está haciendo bien.
- No sancionar un comportamiento en presencia de otros empleados.³⁴

Entre los aspectos importantes que se analizan en la teoría del comportamiento están: la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, los factores higiénicos y motivacionales planteados por Frederic Herzberg y las teorías X y Y de Mc Gregor; las cuales serán brevemente abordadas a continuación.

Factores Higiénicos. Frederic Herzberg plantea que estos son factores de contexto, se sitúan en el ambiente externo que circunda a las personas, están relacionados con la insatisfacción y abarcan las condiciones en que estas desempeñan su trabajo.

Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas trabajadoras (subalternas).

Los principales factores higiénicos se enmarcan en el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan; estos factores son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de supervisión, las condiciones físicas y ambientales de trabajo; asimismo, como las políticas y directrices de la empresa, los reglamentos internos, el estatus, el prestigio y la seguridad personal, entre otros.

Factores Motivacionales. Están relacionadas con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta; por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que el hace y desempeña. En estos factores se involucran: los

³⁴ www.wikipedia.com/

sentimientos de crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización.

La mayor responsabilidad depende de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Generalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, anulando y desplazando los aspectos de retos y oportunidades para la creatividad individual. Por lo anterior, cabe resaltar que se pierde el significado psicológico para el individuo y tiene un efecto de “desmotivación” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido para la realización del trabajo.

Desde otro punto, se presenta la propuesta que plantea Abraham Maslow (1954), en la cual se traza una pirámide de necesidades, determinando una jerarquía.

Jerarquía de Necesidades. Esta propuesta, se articula fuertemente con la teoría de la motivación, donde se afirma que en una misma persona hay diferencia en la fuerza o impulso motivacional de las diversas necesidades. Es decir, aquello que la motiva en un momento dado, puede no motivarla en otro; así, cuando una necesidad está satisfecha ya no es motivadora y otras van naciendo cuando en la medida que otras están satisfechas.

Desde este punto, se satisfacen primero las necesidades del nivel más bajo, luego las de los niveles más altos, adquiriendo fuerza motivacional cuando la de nivel inferior estén razonablemente satisfechas.

Estas necesidades son:

Figura 2. Necesidades primarias o inferiores



- **Necesidades fisiológicas o básicas:** relacionadas con la preservación de la vida, son necesidades primarias: la alimentación, el aire, el agua, descanso, vestido, techo, sexo. Frente a estas necesidades surge la motivación, se suprime el dolor o privación (hambre, cansancio) y se experimenta el placer.
- **Necesidad de seguridad:** Comprende tanto las físicas como las psicológicas, relacionadas con la protección del peligro y las amenazas, además también se encuentra la necesidad de estabilidad en el empleo, claridad en las normas de la organización y la necesidad de seguridad económica.

Necesidades secundarias o superiores –

- **Necesidades sociales:** de aceptación, de afiliación y pertenencia.

- Necesidad de estima del ego, del yo relacionada con la auto afirmación y necesidad de reconocimiento y status, meritos, estimación de otras personas, aprecio, deseo de una buena reputación o prestigio y logro de una clara identificación social.
- Necesidad de autorrealización: relacionada con el cumplimiento de las propias metas, de trascender, de necesidad de lograr la realización del potencial, de ser creativo, del talento individual. Este nivel es insaciable, pues el hombre constantemente se está trazando metas en la medida que estas sean satisfechas se buscan otras que puedan ser de igual o mayor grado que las adquiridas.³⁵

De otro modo y para complementar los anteriores planteamientos, se presenta desde Mc Gregor des teorías relacionadas con el comportamiento organizacional; estas son: Teoría X y la Teoría Y.

7.2 TEORÍAS X Y Y

La Teoría X es la concepción tradicional de administración, basado en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano. Es un estilo de liderazgo en el que los líderes indican a los subordinados lo que se espera de ellos, los instruyen en el desempeño de sus labores, insisten en que cumplan ciertos estándares y se cercioran de que todos sepan quien es el jefe. Aquí, se tiene la concepción que lo que motiva a la gente principalmente es el dinero, que el personal se muestra renuente a cooperar y que posee deficientes hábitos de trabajo.

³⁵ Tomado en resumen de:
www.wikilearning.com/monografias/teoria_del_comportamiento_humano/busqueda/

Esta teoría se basa en unos supuestos que permiten identificar las razones con las que se trabajó y aún se puede estar trabajando y dirigiendo administrativamente y la concepción que se tiene de las personas como trabajadoras en un determinado lugar; estos son:

- Al hombre le falta ambición. La gente no gusta de trabajar, tiene que ser forzada y controlada por la gerencia para que funcionen.
- El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evita siempre que puede.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y es perezoso por naturaleza.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- La propia naturaleza del hombre lo lleva a resistirse a los cambios del entorno.
- El ser humano prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

De acuerdo con lo anterior, se indica que los empleados están centrados en si mismos y no les preocupan los objetivos empresariales; por supuesto, odian el cambio y todo lo que se relacione con aprender cosas nuevas. Es por ello que dentro de esta teoría, el gestor (jefe) tiene como responsabilidad principal el control de lo que hace el empleado en tiempo de trabajo y para ello emplea dos principios:

- Amenazar con castigo si no cumple objetivos
- Asegurarse que los castigos se cumplan

En términos concluyentes, en la teoría X se mira al empleado como un “burro de carga”, que si no se acosa, no trabaja; por ella es considerada en la actualidad, como una forma de pensar obsoleta para dirigir y coordinar las acciones organizacionales.

Contrario a este planteamiento, McGregor propone la adopción de la **Teoría Y** para aumentar la motivación de los empleados. Es una concepción moderna de la administración, son las ideas actuales sin preconceptos con respeto con la naturaleza humana. De otro modo, es un estilo de liderazgo en el que los líderes creen que las personas tienen interés por el trabajo, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas. En este caso los líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo, consultando y pidiendo opinión a su personal.

Está fundamentada en los siguientes supuestos:

- El hombre aprende y se habitúa a buscar responsabilidades.
- El hombre no muestra desagrado por el trabajo. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El hombre tiene un alto grado de imaginación que puede servir como aporte intelectual para la empresa.
- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte.³⁶

En conclusión, de acuerdo con los supuestos y aportes de McGregor sobre teoría X y Y, DONALD Morton ("Applying theory Y to library Management") afirma que la teoría Y es efectiva, en trabajadores con ciertos niveles de conocimientos, lo que permite que lleguen más allá de los dos primeros niveles de la jerarquía de Maslow. Afirma además, que si se les brinda a los empleados la motivación debida, se auto – dirigirán hacia los objetivos de la organización con mayor pertenencia. En este sentido, la satisfacción es la clave para enganchar al personal a asegurar su compromiso.

³⁶ Tomado en resumen de: [www. mitecnologico.com/Main/TeoriasDelComportamiento](http://www.mitecnologico.com/Main/TeoriasDelComportamiento)
[http:// www.Gueb.org/motivacion/Teoria- Y- McGregor](http://www.Gueb.org/motivacion/Teoria- Y- McGregor)

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 TIPO DE ESTUDIO

El diseño metodológico de nuestro trabajo se sustenta mediante el paradigma explicativo/interpretativo, ya que permite a través del llegar a describir, de manera detallada, profunda y analítica las percepciones de los trabajadores frente a su ambiente laboral logrando identificar los niveles de satisfacción e insatisfacción que tienen los trabajadores del área de Revisión de la Planta Indulana de Fabricato, el enfoque es Mixto por que arroja resultados tanto cuantitativo como cualitativos, con un estilo empírico-analítico.

8.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio son las trabajadoras del área de Revisión de la Planta Indulana Fabricato.

Se cuenta con una muestra representativa de 37 personas (operarias) de las cuales 37 son mujeres.

8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se utilizo como instrumento para recopilar la información un cuestionario Institucional el cual se ajusto a términos cooperativos para el área de Gestión Humana CTA. Este consta de 50 preguntas cerradas, dentro de las cuales se determinan diez (10) variables. Este instrumento, fue aplicado de manera individual.

Asimismo, se aplicó una técnica llamada “árbol de problemas,” llevada a cabo de manera grupal y utilizada como una herramienta para ayudar a determinar las debilidades o problemáticas identificadas por las trabajadoras en el área; entre las que se destacan aspectos como: el espacio físico, ambiente de trabajo, la comunicación, la carga laboral, el reconocimiento y la motivación.

Las variables evaluadas fueron:

- Sentido De Pertenencia
- Capacitación Y Desarrollo
- comunicación
- Medio ambiente
- Motivación y Reconocimiento
- Planeación y Organización del Trabajo
- Relación con los Superiores inmediatos
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Compensación

Cada variable se evalúa en un promedio de 3 a 7 preguntas, la respuesta es de selección múltiple con cuatro opciones de respuesta; Siempre, Algunas Veces, Nunca, Ns/Nr.

El tiempo máximo de aplicación del cuestionario es aproximadamente entre 45 a 60 minutos. Para la aplicación se dieron las siguientes instrucciones:

- Explicación del objetivo principal, solicitando la cooperación para la realización de las actividades.

- Se recomienda leer cuidadosamente para facilitar la realización del cuestionario.
- Se establece un clima de confianza para que pregunten todo lo que no sea claro
- La información es confidencial y se obtiene para establecer un plan de mejoramiento.

8.4 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

GENÉRO:

FEMENINO	MASCULINO
37 (PERSONAS 100%)	0 (0%)

EDAD:

MENORES DE 20 AÑOS	0 (0%)
21 A 29 AÑOS	5 (13,5%)
30 A 39 AÑOS	5 (13,5%)
40 A 49 AÑOS	18 (48,6%)
MAS DE 50 AÑOS	6 (16,2%)
NO CONTESTARON	3 (8,1%)

CARGO:

INTERVENTOR	1(2,7%)
FACILITADOR	0 (0%)
TECNICO	0 (0%)
OPERARIO	33 (89,1%)
OTRO	1 (2,7%)
¿ Cual ? calidad	
No responde	2 (5,4%)

ESCOLARIDAD:

PRIMARIA COMPLETA: 9	9 (24,3 %)
SECUNDARIA COMPLETA: 25	25 (67,5%)
TECNICO COMPLETO: 3	3 (8,1%)
UNIVERSIDAD COMPLETA: 0	0 (0%)

NOMBRE DE LA COOPERATIVA: COOTEXCON 37

AREA EN LA CUAL TRABAJA: REVISION 37

ANTIGÜEDAD EN LA COOPERATIVA:

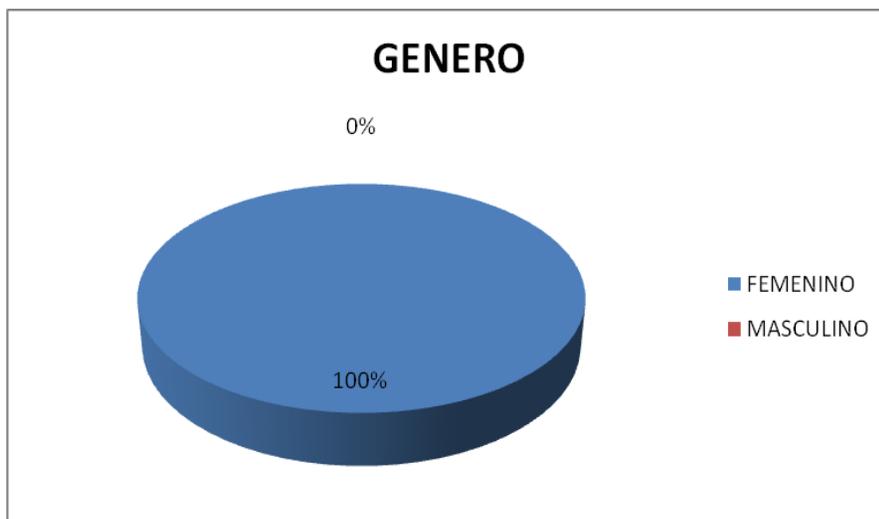
MENOS DE 1 AÑO	0 (0%)
1 A 5 AÑOS	32 (86,4%)
6 A 10 AÑOS	2 (5,4 %)
11 A 15 AÑOS	2 (5,4 %)
16 O MÁS AÑOS	1 (2,7 %)

8.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Inicialmente se presentan las gráficas que describen las características generales del área de estudio, luego las graficas y el análisis por cada variable, y finalmente la grafica de barras que presenta el clima organizacional de forma global.

GENERO	POCENTAJE
FEMENINO	100%
MASCULINO	0%

Grafica 1. Genero

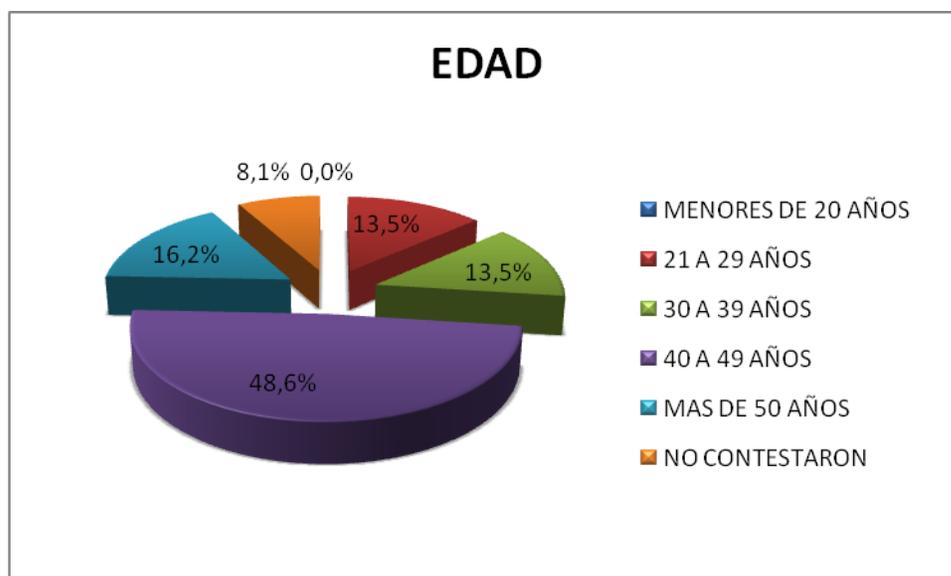


La población estaba conformada en un 100% por el género femenino.

EDAD

MENORES DE 20 AÑOS	0,0%
21 A 29 AÑOS	13,5%
30 A 39 AÑOS	13,5%
40 A 49 AÑOS	48,6%
MAS DE 50 AÑOS	16,2%
NO CONTESTARON	8,1%

Grafica 2. Edad

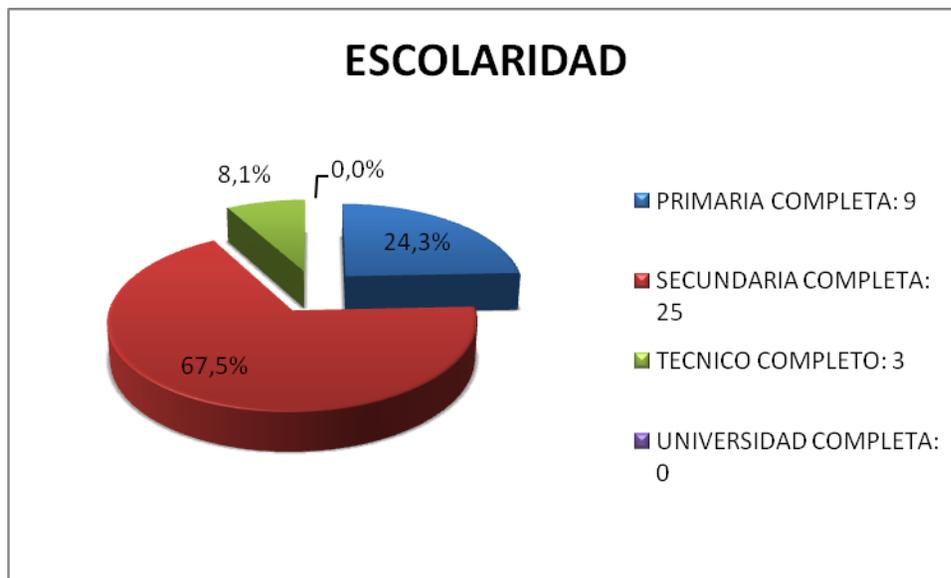


Los rangos que se toman son 5 para la población objeto, donde predominó con un 48,6 % las mujeres en edades de 40 a 49 años, seguidas de las personas mayores de 50 años con un 16,2%. Se observa que la mayoría de las mujeres que trabaja en esta área son adultos mayores.

ESCOLARIDAD

PRIMARIA COMPLETA: 9	24,3%
SECUNDARIA COMPLETA: 25	67,5%
TECNICO COMPLETO: 3	8,1%
UNIVERSIDAD COMPLETA: 0	0,0%

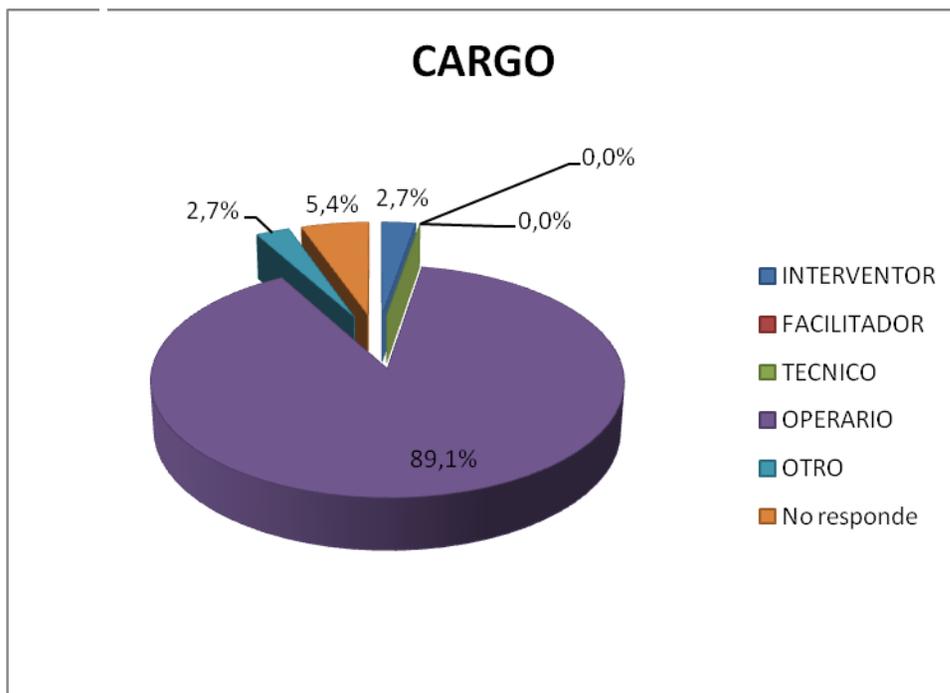
Grafica 3. Escolaridad



Esta grafica representa el grado de escolaridad que tienen las operarias predominando la formación secundaria completa con un porcentaje de 67,5 % equivalente a 25 personas, seguida por la educación básica primaria completa 24,3% equivalente a 9 personas.

CARGO	
INTERVENTOR	2,7%
FACILITADOR	0,0%
TECNICO	0,0%
OPERARIO	89,1%
OTRO	2,7%
No responde	5,4%

Grafica 4. Cargo



Esta grafica muestra la categorización de acuerdo a los cargos establecidos por el modelo de administración cooperativo, predomina el cargo de operaria con 33 mujeres (89,1%). población objeto de estudio.

ANTIGÜEDAD EN LA COOPERATIVA	
MENOS DE 1 AÑO	0,0%
1 A 5 AÑOS	86,4%
6 A 10 AÑOS	5,4%
11 A 15 AÑOS	5,4%
16 O MÁS AÑOS	2,7%

Grafica 5 Antigüedad de la Cooperativa.

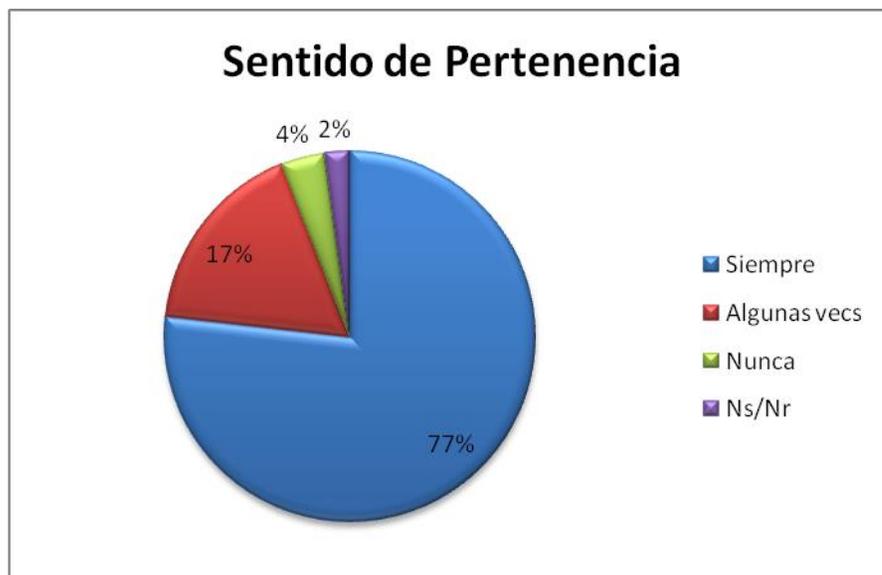


La grafica muestra que el personal que más población representa son los que se encuentran en un rango de 1 a 5 años, Mostrando con preocupación que hay un alto índice de rotación de personal, y que La vinculación del personal a la empresa por cooperativa de trabajo ha predominado.

8.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS POR VARIABLES EVALUADAS

Sentido de Pertenencia	
Siempre	77%
Algunas veces	17%
Nunca	4%
Ns/Nr	2%

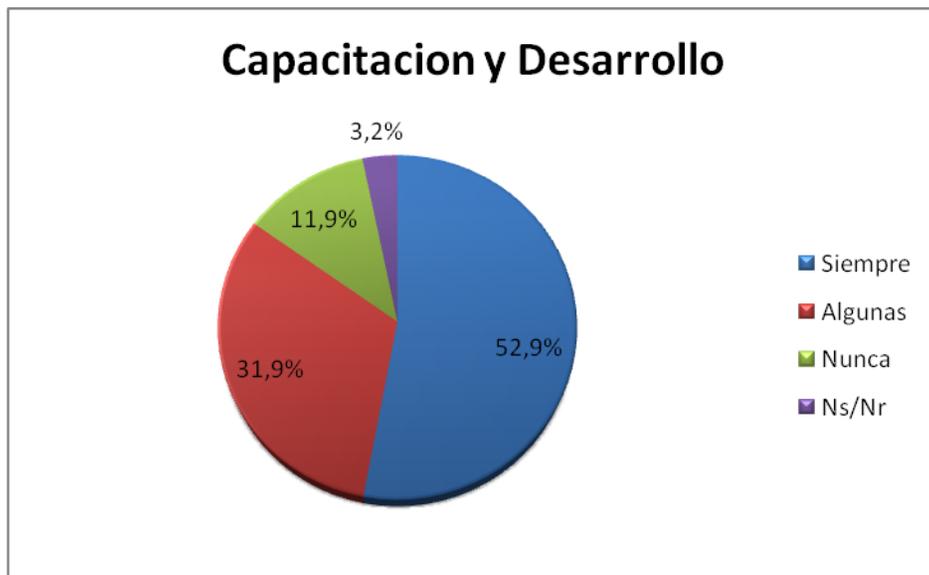
Grafica 1. Sentido de pertenencia



El personal del área de revisión en un 77% tiene un alto grado de compromiso con las políticas y reglamentos de la organización, la prestación de los servicios, el orgullo por pertenecer a ella, y promueve una imagen positiva de la empresa, el puntaje general de los ítems, se ubica en un nivel alto de acuerdo a la escala de valoración establecida.

Capacitación y Desarrollo	
Siempre	52,9%
Algunas Veces	31,9%
Nunca	11,9%
Ns/Nr	3,2%

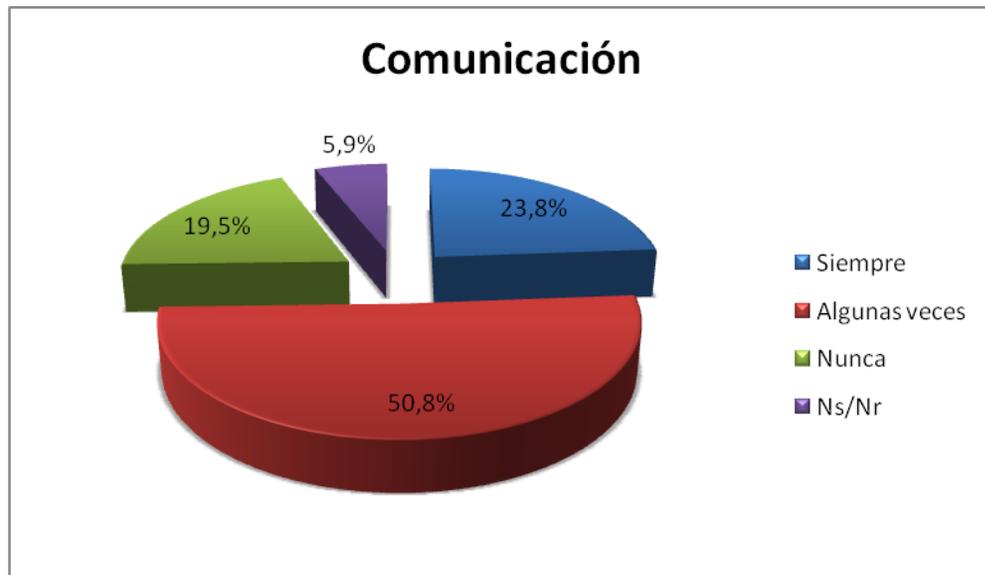
Grafica 2. Capacitacion y desarrollo



De acuerdo a los items formulados para esta variable se observa que el personal del área evaluada en un 52,9 % identifica de manera positiva politicas organizacionales que posibilitan el desarrollo personal y profesional que mejora la competitividad individual y de la organización. La variable en general se encuentra evaluada en el promedio de calificación de acuerdo a la escala establecida.

Comunicación	
Siempre	23,8%
Algunas Veces	50,8%
Nunca	19,5%
Ns/Nr	5,9%

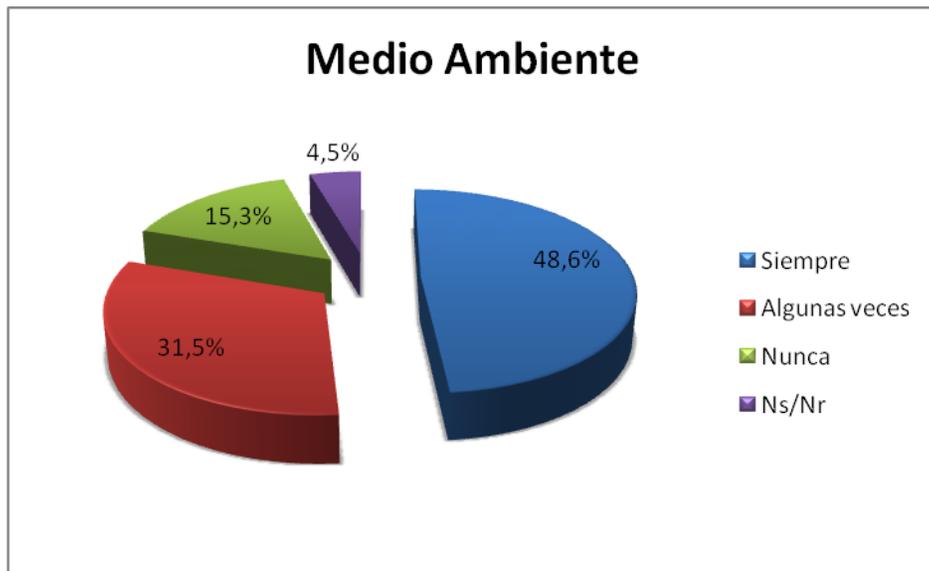
Grafica 3. Comunicación



El 50.8 % considera que algunas veces, se promueve una adecuada comunicación en la organización y las demás áreas de trabajo para transmitir la información de manera oportuna, considerando también que algunas veces hay coherencia en lo que se dice y se hace en el área de trabajo, el 23,8% considera que siempre se promueve, y el 19,5% considera que nunca se ha promovido una buena comunicación, ni se utilizan los canales de comunicación adecuados. Esta calificación se establece en la media de acuerdo a la escala establecida. (Variable a Intervenir)

Medio Ambiente	
Siempre	48,6%
Algunas veces	31,5%
Nunca	15,3%
Ns/Nr	4,5%

Grafica 4. Medio ambiente



Las condiciones de las normas de seguridad, la dotación de equipo de trabajo, orden y aseo, ambiente físico, condiciones climáticas e iluminación del área de trabajo se encuentran evaluadas en un 48.6 % rango bajo de acuerdo a la escala de valoración establecida. Lo que indica la inconformidad con las condiciones de trabajo, para realizar las funciones correspondientes. (Variable a Intervenir).

Motivación y reconocimiento	
Siempre	47,3%
Algunas Veces	25,2%
Nunca	23,4%
Ns/Nr	4,5%

Grafica 5. Motivacion y reconocimiento



El 47,3 % del personal del área se encuentran motivadas para la realización del trabajo asignado, sienten que son valorados y tenidos en cuenta sus aportes y sugerencias, y consideran que hay estrategias de reconocimiento del trabajo bien hecho, por otro lado el 25,2% considera que algunas veces se presentan estas condiciones y el 23,4% considera que nunca se han presentado situaciones de reconocimiento por el trabajo, ni condiciones que motiven y satisfagan la realización de la labor. La calificación general de la variable está ubicada en el nivel bajo de calificación de acuerdo a la escala asignada. (Variable a Intervenir).

Planeación y organización del trabajo	
Siempre	57,3%
Algunas veces	30,8%
Nunca	7,6%
Ns/Nr	4,3%

Grafica 6. Planeacion y organización del trabajo



El 57% identifica la programación, planeación, organización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo y tiene claros los objetivos y funciones de su cargo y la organización del área para cumplir con las metas establecidas, y el 30.8% considera las identifica algunas veces. Esta variable esta ubicada en el promedio de acuerdo a la escala establecida.

Relación con los Superiores Inmediatos	
Siempre	50,2%
Algunas veces	34,0%
Nunca	11,2%
Ns/Nr	4,6%

Grafica 7. Relación con los superiores inmediatos



El 50% de la población considera que los Jefes inmediatos tienen una comunicación clara y oportuna con los trabajadores, generan un ambiente de confianza e integración en el área, hacen adecuadamente los llamados de atención y son mediadores en situaciones de conflicto y desacuerdos, además de dar un trato equitativo a los colaboradores, el 34% manifiesta que estos aspectos se dan en algunas veces, y el 11% tienen una posición negativa de la función, orientación y liderazgo de los superiores inmediatos. (Variable a intervenir).

Relaciones Interpersonales	
Siempre	48,6%
Algunas veces	40,1%
Nunca	7,7%
Ns/Nr	3,6%

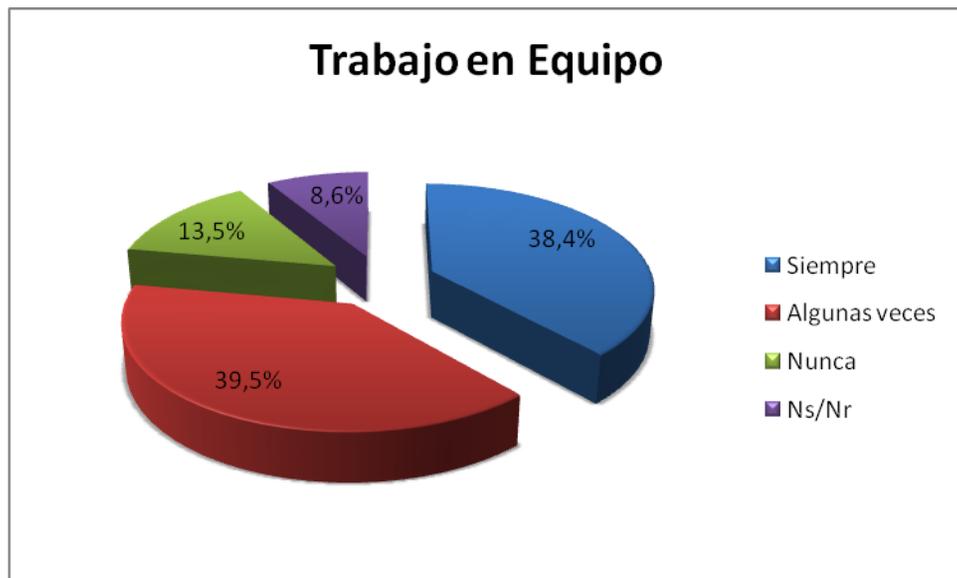
Grafica 8. Relaciones interpersonales



Un 48,6% de las personas encuestadas considera que la manera como se establecen las relaciones en el área siempre son agradables y satisfactorias y se sienten tratados con dignidad y respeto por sus compañeras de trabajo, el 40,1% considera que algunas veces se dan estas condiciones en las relaciones sociales con sus compañeras del área. Esta calificación en general está ubicada en un nivel bajo de acuerdo a la escala establecida. (Variable a intervenir).

Trabajo en Equipo	
Siempre	38,4%
Algunas Veces	39,5%
Nunca	13,5%
Ns/Nr	8,6%

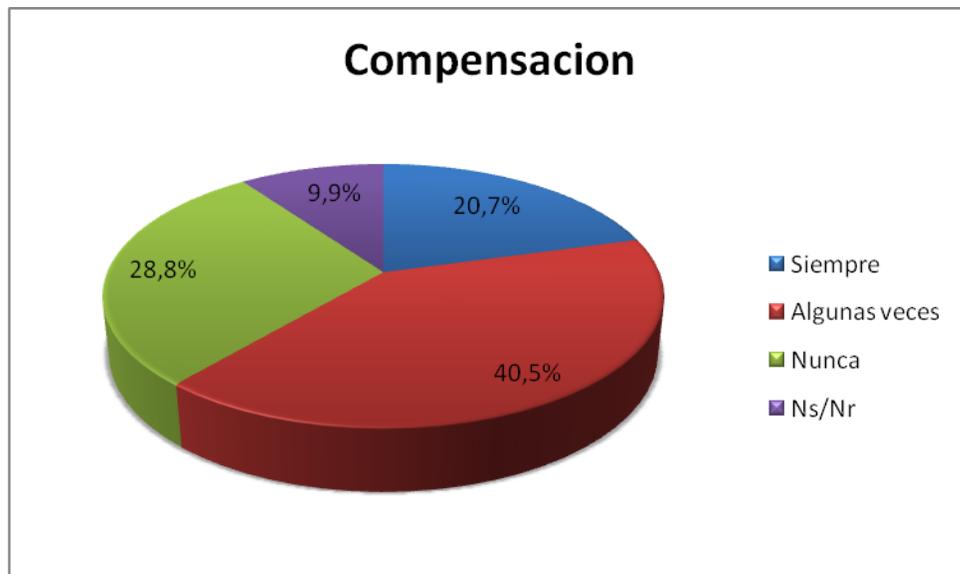
Grafica 9. Trabajo en equipo



Esta grafica nos muestra que el trabajo y la colaboración entre las compañeras del área es muy poca, la conformación de equipos de trabajo para llevar a cabo una tarea es escasa, se tiene poco reconocimiento por el liderazgo, y la experiencia para resolver dificultades del área. Aunque 38,4% responde que siempre se dan estas condiciones, el 39,5% considera que se dan algunas veces. En general esta variable está ubicada en el nivel bajo según la escala de evaluación establecida. (Variable a intervenir).

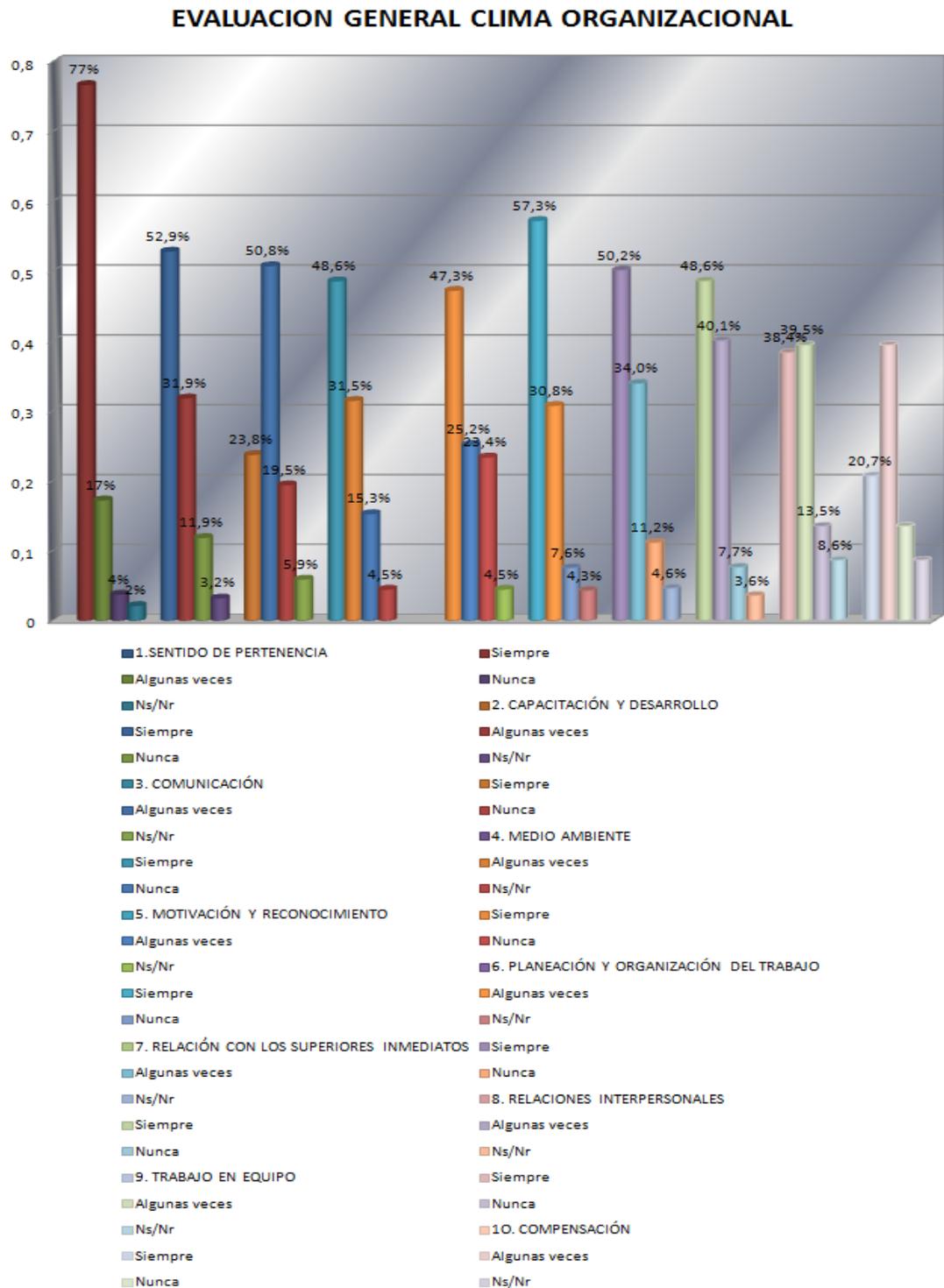
Compensación	
Siempre	20,7%
Algunas veces	40,5%
Nunca	28,8%
Ns/Nr	9,9%

Grafica 10. Compensación



En esta variable se encontró que solo el 20.7% de las operarias del área de trabajo manifiestan que la compensación asignada y los servicios otorgados por la cooperativa satisfacen sus necesidades, un 40.5 % considera que algunas veces satisfacen sus necesidades y un 29% consideran que nunca satisface sus necesidades. El aspecto salarial tiene bastante influencia en la motivación de los empleados, esta variable se encuentra evaluada en un nivel bajo de calificación de acuerdo a la escala asignada. (Variable a Intervenir).

Grafica 1.. Evaluación general clima organizacional



En el análisis general de los resultados de las variables sobre sale el Sentido de Pertenencia que tienen las operarias del área de revisión, con un 77%, situado en un nivel alto y la Planeación y Organización del Trabajo con un 57.3% hecho que es favorable para la realización de las actividades de intervención de las variables con puntuación crítica y tienen relación las variables de trabajo en equipo, compensación, motivación y reconocimiento, relaciones interpersonales, Medio ambiente, relación con superiores inmediatos, y comunicación; que se encuentra en un nivel bajo cuyo intervalo es del 27, 02% a 51,34%.

La propuesta de intervención en las 7 áreas críticas requiere del diseño que se ajuste a las necesidades de trabajo para lo cual es muy importante tomar el análisis de la actividad del árbol de problemas donde las operarias definieron de acuerdo a la interpretación individual y de grupo cuales son los problemas, las causas, y las alternativas de solución para las dificultades que se presentan en el área de revisión.

9. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

El clima organizacional del área de revisión de la planta Indulana perteneciente a TEXTILES FABRICATO S.A, Evaluado a través del cuestionario utilizado por la empresa para la evaluación del clima organizacional y ajustado al lenguaje cooperativo, además de la actividad del árbol de problemas, muestra o revela que en general las operarias valúan el clima de la organización de manera desfavorable ya que las preguntas contestadas positivamente fueron 881 preguntas correspondientes a un porcentaje de 47,62% del total de preguntas (1850 correspondiente al 100%), ocupando un nivel bajo de acuerdo a los rangos establecidos de calificación.

Solamente la variable Sentido de pertenencia se ubico en un nivel alto con un 77% y la variable de Planeación y Organización del trabajo se situó en la calificación promedio con un 57,3%, igualmente capacitación y desarrollo con un 52,9%

Los aspectos relacionados con el Sentido de Pertenencia y la Planeación y Organización de Trabajo se deben aprovechar para intervenir los aspectos valuados con puntajes críticos.

Se debe hacer la intervención priorizando las variables con valoraciones más bajas interviniéndolas comenzando con el fortalecimiento del Trabajo En Equipo enfatizando en la colaboración entre compañeras del área, Revisar las políticas para la asignación de la Compensación , Desarrollar acciones que mejoren la motivación por el trabajo y mejorar o establecer un plan de reconocimientos, mejorar las Relaciones Interpersonales y las Relaciones Con los Superiores Inmediatos, en la relación jefe – subordinado se percibe desigualdad en la asignación de las tareas, en el trato del jefe hacia sus subordinados, y se percibe que no se hace respetar la línea de mando.

Igualmente se debe evaluar las condiciones físicas y ambientales del área de trabajo, considerando la limpieza, iluminación, ventilación, y accesibilidad al área para mejorarla. Además se recomienda fortalecer las actividades empresariales de tipo lúdico recreativo para que mejoren la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo.

Aunque existe un plan de capacitación y desarrollo, las operarias no lo visualizan como una oportunidad de desarrollo dentro de la empresa.

La técnica grupal del Árbol de problemas, fue utilizada como una herramienta que ayuda a determinar las debilidades o problemáticas identificadas por las trabajadoras del área; entre las que se destacan las relaciones interpersonales entre compañeras, las relaciones con los jefes y superiores, la comunicación, el espacio físico y el ambiente de trabajo y la compensación.

En general se requiere una intervención inmediata para lo cual se necesita el desarrollo de un plan de intervención interdisciplinario que involucre, jefes de área, coordinadores, profesional de psicología, y colaboradores para el Mejoramiento del clima Organizacional.

10. RECOMENDACIONES

Realizar el plan de intervención de acuerdo a la prioridad de las variables con puntuación crítica y presentada en este estudio.

Establecer alianzas institucionales para desarrollar un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades del área.

Realizar Medición del clima organizacional en las demás áreas de la empresa con el fin de establecer la percepción frente al tema.

Realizar periódicamente evaluación del clima organizacional con el fin de implementar acciones que promuevan la sana convivencia y el desempeño de los colaboradores.

Realizar actividades lúdicas recreativas que involucren en la realización la participación de las diferentes áreas, con el fin de fortalecer la interacción de las diferentes áreas de trabajo.

Establecer un seminario de capacitación dirigido a jefes y facilitadores del área, que apunte a mejorar sus habilidades administrativas.

Diseñar una estrategia que permita la identificación de perfiles y competencias tanto técnicas como administrativas de jefes y facilitadores del área, con el fin de brindar elementos que faciliten su gestión.

Implementar estrategias de comunicación que permitan mejorar la cobertura y la oportunidad de la información.

Realizar un plan de capacitación para el personal operativo en temas que fortalezcan las relaciones humanas y la sana convivencia.

Las áreas de Salud Ocupacional, Seguridad Física, Riesgos e higiene y Servicios Técnicos, deben implementar mecanismos y estrategias que permitan: el aprovechamiento y adecuación del espacio físico para garantizar unas adecuadas condiciones ambientales.

BIBLIOGRAFIA

AGUIAR VARGAS, Alejandro. La teoría General de Sistemas en el Contexto Organizacional. En: Revista Tecnológica Administrativa Vol. XVII N° 39 Medellín. 2004. 135 p.

CARTILLA “Modelo de programa Universidad de la Tela”. Fabricato Tejicondor S.A. Bello, 2006

CÉPEDES ÁLVAREZ, Jhon Jaime. Evaluación de Satisfacción Laboral en la Institución Educativa León XIII del Municipio de el Peñol. Departamento de Psicología, Universidad de Antioquia. Medellín, 2007. 289p.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5º Edición. México, D.F 1999 178p.

Documento “Reseña histórica Textiles Fabricato Tejicondor S.A. centro de documentación. Bello,2005

Documento Institucional Universidad de la Tela. Textiles Fabricato Tejicondor S.A. Bello, 2000.

FICHA S.G.C- Sistema de Gestión de la Calidad para ISO 9001 – 2000 – Ficha modificada del documento original con la emisión: 2007 -09-12. Edición 4.

FOLLETO Plan Sugerencias – Textiles Fabricato Tejicondor S.A. Bello, 2005

KOLB, David A. Psicología de las organizaciones, Motivación y Clima de las Organizaciones, 1985. 124 p. s.c

MARCHÁN S. Corina C. y PEREZ DE M, Isabel. Clima Organizacional y Satisfacción en el Trabajo. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 16, N° 1. Cincel Ltda. Santafé de Bogotá, 1997. 220 p.

PARTIN, J. Jennings. Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Bogotá. 1977. 98 p.

Revista LA RUECA N° 003. Textiles Fabricato Tejicondor S.A. Bello, 2008. 10p

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Clima Organizacional, Satisfacción del personal y percepción de la calidad del servicio por los clientes. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 19 N° 1. Cincel Ltda. Santafé de Bogotá, 2000. 225 p.

DUARTE DUQUE, Paola Andrea; PÉREZ CASTAÑO, Mónica. Descripción del Clima Organizacional de área de producción de la empresa Cementos Argos. Planta Nare. Universidad de Antioquia, Departamento de Psicología. Medellín, 2007. 38 p.

WEBGRAFIA

Historia. Citado el 10 junio de 2011. Tomado de:www.Cootexcon.com

Tipos de cooperativa. Citado el 10 de junio de 2011. Tomado de:
[www.Liga.coop/tipos de coop/](http://www.Liga.coop/tipos%20de%20coop/)

Apuntes administrativos. Citado El 11 de junio de 2011. Tomado de:
[www.elprisma.com/apuntes/abministracionde empresas/desarrollo](http://www.elprisma.com/apuntes/abministracionde%20empresas/desarrollo)

Recursos. Citado el 12 de junio de 2011. Tomado de:
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/

Motivación. Citado el 12 de junio de 2011. Tomado de:
www.gued.org/motivacion/teoria-X-Teoria-Y-Mcgregor

Teoría del comportamiento. Citado el 15 de junio de 2011. Tomado de:
www.wikilearning.com/monografias/teoria_del_comportamiento_humano/

Teoría organizacional. Citado el 15 de junio de 2011. Tomado de:
www.wikipedia.com/organizacional

ANEXO A

TABLA SINTESIS DE RESULTADOS – TECNICA ÁRBOL DE PROBLEMAS

PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUCIONES
CALOR	NO HAY ADECUADA VENTILACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • VENTILADOR • PUERTAS
MALA INFORMACIÓN	FALTA DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ACLARAR EL CONDUCTO REGULADOR DEL ÁREA
FALTA DE ILUMINACIÓN	LAMPARAS INSUFICIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • COLOCAR MAS LAMPARAS
MALA REMUNERACIÓN	REDUCCIÓN DE COSTOS A COSTA DEL TRABAJADOR FALTA DE EQUIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • MOTIVACIÓN SALARIAL • PARCIALIDAD REVALUAR PROCESO DE REVISIÓN • MEJORAR LA COMPENSACIÓN
LOS FACILITADORES	LES FALTA MAS RELACIONES HUMANAS	<ul style="list-style-type: none"> • TENER MAS RELACIONES HUMANAS
MALTRATO PSICOLOGICO	PREFERENCIAS, PODERES SIN LEY, DESIGNACIÓN DE PERSONAS A CARGO SIN CONOCIMIENTO DE RELACIONES LABORAL.	<ul style="list-style-type: none"> • CONTROL ADMINISTRATIVO • MANEJO DE LA EQUIDAD CON TODO EL PERSONAL

FALTA DE MOTIVACION	COMPENSACIÓN RELACIONES HUMANAS MALTRATO NO VALORACION EL TRABAJO	HAY POR	<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL TRABAJO DEL AREA • QUE LAS SUGERENCIAS Y QUEJAS TENGAN SOLUCIÓN
NO HAY UNA PERSONA ENCARGADA DEL ASEO	NO HAY CON QUE PAGAR		<ul style="list-style-type: none"> • CONTRATAR QUIEN LO HAGA
EQUIDAD SUELDO EQUITATIVO	MALA CLASIFICACION		<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL TRABAJO SUELDO JUSTO
MALA CLASIFICACION DE LOS PAÑOS	NO HAY RESPONSABILIDAD EN QUIEN CLASIFICA		<ul style="list-style-type: none"> • DAR EL TIEMPO NECESARIO PARA CLASIFICAR
FALTA SENTIDO DE PERTENENCIA	FALTA DE AMOR POR EL TRABAJO		<ul style="list-style-type: none"> • HACER SENTIR QUE SOMOS PARTE DE LA EMPRESA COMO ELLA ES PARTE DE NOSOTROS

PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUCIONES
MALA COMUNICACIÓN	NO SABER ESCUCHAR	<ul style="list-style-type: none"> • APRENDER A TOLERAR
POCO COMPAÑERISMO Y UNIÓN	FALTA DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • MOTIVACION SALARIAL
ESTRESS	TRABAJO BAJO PRESIÓN Y CONTRARELOJ	<ul style="list-style-type: none"> • BUENA CLASIFICACION • BUENOS PRECIOS • COMPENSACION JUSTA • JUSTICIA EN EL SUELDO Y TIEMPO • MEJORAR EL PRECIO DEL PAÑO • REEVALUAR PROCESO DE REVISION • CALIFICACION DEL TRABAJO POR OFICIOS • COMPENSACION
PREFERENCIAS HACIA OTRAS PERSONAS PARA CAMBIOS DE TURNO O PERMISOS	MAS CANTIDAD MENOS CALIDAD FALTA DE CRITERIO HABILIDAD PARA CONVENCER	<ul style="list-style-type: none"> • LOS JEFES DEBEN TENER EQUIDAD E IGUALDAD
ALGUNAS CONDICIONES DEL ESPACIO FISICO PARA REALIZAR EL TRABAJO	NO QUIEREN PAGAR PERSONAL Y DICEN QUE NO HAY RECURSOS PARA ARREGLOS LOCATIVOS.	<ul style="list-style-type: none"> • CONTRATAR QUIEN REALICE LAS MEJORAS EN EL ESPACIO FISICO.
NO HAY ENTENDIMIENTO ENTRE LOS JEFES	RELACION DE PODER NO HAY DEFINICION DE AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • DEJAR UN SOLO JEFE • TRABAJAR LAS RELACIONES DE PODER

PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUCIONES
NO HAY CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA COOPERATIVA	DESINTERES	<ul style="list-style-type: none"> • ESTAR MAS PENDIENTE DEL TRABAJADOR ASOCIADO • SEGUIMIENTO
PERMISOS DE SALIDAD ENTREGADOS POR EL FACILITADOR	MULTIFUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • EMPODERAMIENTO DEL PAPEL DEL COORDINADOR
FALTA DE ACOMPAÑAMIENTO Y POSICIONAMIENTO DEL COORDINADOR	FALTA DE AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • ROTACION DE TURNO PARA MAS EQUIDAD
INSATISFACCION SALARIAL	NO PAGAN LO JUSTO	<ul style="list-style-type: none"> • SUELDO FIJO DE ACUERDO A LOS OFICIOS
FALTA DE COMPAÑERISMO	INDIVIDUALISMO	<ul style="list-style-type: none"> • LOS COORDINADORES DEL AREA AYUDEN A INTEGRAR LAS COMPAÑERAS.

ANEXO B

INTERPRETACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO QUE EVALUA
SENTIDO DE PERTENENCIA	Mide el grado de satisfacción y compromiso que tiene el colaborador hacia la organización y el área a la cual presta sus servicios.
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Identifica las políticas que establece la organización con el fin de posibilitar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores contribuyendo a mejorar tanto su competitividad como el de la empresa.
COMUNICACIÓN	Mide el conocimiento y la utilización de los sistemas de la comunicación e información, procedimientos, novedades y cambios de la Cooperativa
MEDIO AMBIENTE	Evalúa el grado de aplicación de las normas de seguridad y requisitos establecidos para mantener y garantizar las condiciones ambientales de trabajo.
MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	Mide el grado de satisfacción e interés por el trabajo asignado y permite identificar los reconocimientos y reforzamientos utilizados en la Cooperativa.
PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Evalúa la forma como el asociado identifica la programación y/o planeación de las funciones y tareas de su puesto de trabajo, la dotación de elementos y equipos para el desempeño de sus labores.
RELACION CON LOS SUPERIORES INMEDIATOS	Mide la manera como se percibe la función, orientación y liderazgo de la intervención del área.
RELACIONES INTERPERSONALES	Mide la forma como se establecen las relaciones interpersonales entre los diferentes integrantes del área.
TRABAJO EN EQUIPO	Evalúa la colaboración y el trabajo en equipo entre los miembros del área.
COMPENSACIÓN	Mide el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

ANEXO C

TABLAS DE FRECUENCIA

FRECUENCIA DE VARIABLE		FRECUENCIA DE VARIABLE	
ITEMS	SIEMPRE	ITEMS	ALGUNAS VECES
1	27	1	8
2	24	2	10
3	37	3	0
4	12	4	19
5	17	5	17
6	7	6	21
7	10	7	11
8	6	8	17
9	14	9	15
10	4	10	14
11	5	11	22
12	37	12	0
13	7	13	9
14	8	14	6
15	37	15	0
16	6	16	23
17	34	17	2
18	15	18	14
19	20	19	13
20	10	20	22
21	29	21	6
22	20	22	16

23	18		23	17
24	14		24	17
25	13		25	14
26	13		26	15
27	34		27	3
28	34		28	1
29	23		29	10
30	33		30	1
31	13		31	16
32	23		32	6
33	11		33	21
34	6		34	20
35	10		35	21
36	26		36	6
37	14		37	15
38	14		38	14
39	13		39	15
40	16		40	17
41	17		41	12
42	15		42	16
43	28		43	5
44	14		44	15
45	7		45	18
46	20		46	11
47	11		47	16
48	10		48	17
49	24		49	10
50	21		50	13
TOTAL	881		TOTAL	627

FRECUENCIA DE VARIABLE		FRECUENCIA DE VARIABLE	
ITEM	NUNCA	ITEM	NS/NR
1	2	1	0
2	2	2	1
3	0	3	0
4	4	4	2
5	3	5	0
6	8	6	1
7	14	7	2
8	12	8	2
9	6	9	2
10	17	10	2
11	8	11	2
12	0	12	0
13	17	13	4
14	16	14	7
15	0	15	0
16	6	16	2
17	0	17	1
18	3	18	5
19	3	19	1
20	3	20	2
21	0	21	2
22	0	22	1
23	0	23	2
24	2	24	4

25	7
26	4
27	0
28	1
29	2
30	1
31	7
32	7
33	4
34	7
35	3
36	3
37	6
38	8
39	5
40	3
41	7
42	6
43	1
44	7
45	12
46	5
47	7
48	8
49	2
50	2
TOTAL	251

25	3
26	5
27	0
28	1
29	2
30	2
31	1
32	1
33	1
34	4
35	3
36	2
37	2
38	1
39	4
40	1
41	1
42	0
43	3
44	1
45	0
46	1
47	3
48	2
49	1
50	1
TOTAL	91

ANEXO D.

TABLA DE DISTRIBUCIÓN GENERAL

ITEMS	FR	% FR
SIEMPRE	881	47,62%
ALGUNAS VECES	627	33,89%
NUNCA	251	13,56%
NS/NR	91	4,92%
TOTAL	1850	100%

RANGOS DE CALIFICACIÓN

Los rangos de evaluación Para la medición del clima organizacional se propone una escala de medida ordinal, empleando un instrumento de 50 ítems, correspondiente a una escala de frecuencia con cuatro categorías.

Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de ítems.

La escala de frecuencias tiene cuatro opciones posibles (Siempre, Algunas Veces, Nunca, Ns/Nr), que desde la perspectiva estadística posee más fiabilidad que una escala de dos opciones.

Validez de Contenido. La tabulación de los resultados se hizo de acuerdo a la frecuencia de aparición de la variable en cada ítem. La calificación general cruda se determina al calcular la diferencia entre la calificación individual cruda y la calificación total del grupo.

Significación: una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 50 ítems y la máxima es de 1850 ítems de acuerdo a la población de estudio, en este caso es de 1850 ítems. Para determinar si el clima organizacional se encuentra en el nivel bajo, medio, o alto se realizará el cálculo de la siguiente manera:

Se establece la diferencia entre el puntaje mínimo y máximo, se divide la diferencia en tres intervalos de igual tamaño y a partir del puntaje mínimo se suma para establecer los niveles.

NIVELES DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

- Nivel Bajo: De 500 a 950 ítems
- Promedio: De 950 a 1400 ítems
- Nivel alto: De 1400 a 1850 ítems