

**INCIDENCIA DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN  
UNIVERSITARIA DE ENVIGADO “IUE”**

**HAROLD RESTREPO CARMONA  
JAVIER ORLANDO GÓMEZ LOZANO**

**INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DEPSICOLOGIA  
ENVIGADO**

**2011**

**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA MOTIVACIÓN Y  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN  
UNIVERSITARIA DE ENVIGADO “IUE”**

**HAROLD RESTREPO CARMONA  
JAVIER ORLANDO GÓMEZ LOZANO**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGO**

**Asesor**

**FREDY ALONSO GIRALDO VÁSQUEZ**

**Magister en Psicología**

**INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PROGRAMA DEPSICOLOGIA**

**ENVIGADO**

**2011**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Envigado, Marzo de 2011

## DEDICATORIA

*“Un hombre de fuerza e inteligencia extraordinaria puede no ser más que un cero en la sociedad si no sabe hablar”*

*William Channing*

A nuestras madres y respectivas familias quienes nos apoyaron en este largo camino de crecimiento, transformación personal y profesional, y a cada una de las personas que por algún motivo tuvieron que ver con la construcción de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Es difícil agradecerle a una persona en especial, o a un grupo en particular de personas, en general hoy deseamos agradecerle a todos los que tuvieron que ver con la construcción de nuestro trabajo y de nuestra profesión.

Agradecemos a los profesores por la paciencia que nos tuvieron cuando apenas éramos unos adolescentes que buscaban significarse en la vida.

Agradecemos también a nuestras familias porque sin ellas, este sueño de ser psicólogo no se hubiera convertido en una realidad.

Por último y no menos importante, damos un agradecimiento muy especial a nuestro asesor de trabajo de grado, el psicólogo con vasta experiencia en el campo organizacional y en el manejo de recursos humanos Fredy Alonso Giraldo Vásquez, por su entrega, conocimientos y disposición durante el proceso de elaboración del presente trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>GLOSARIO</b>                             | 15          |
| <b>RESUMEN</b>                              | 17          |
| <b>PALABRAS CLAVE</b>                       | 17          |
| <b>ABSTRACT</b>                             | 18          |
| <b>KEY WORDS</b>                            | 18          |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                         | 19          |
| <b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>        | 21          |
| 1.1 Antecedentes                            | 21          |
| 1.2 Formulación del problema                | 26          |
| 1.2.1 Institución Universitaria de Envigado | 28          |
| <b>2. JUSTIFICACIÓN</b>                     | 30          |
| <b>3. OBJETIVOS</b>                         | 33          |
| 3.1 General                                 | 33          |
| 3.2 Específicos                             | 33          |
| <b>4. DISEÑO METODOLÓGICO</b>               | 34          |
| 4.1 Enfoque                                 | 34          |
| 4.2 Nivel de investigación                  | 34          |
| 4.3 Diseño de investigación                 | 34          |
| 4.4 Población y muestra                     | 35          |

|           | <b>Pág</b>  |           |
|-----------|---|-----------|
| 4.4.1     | Población   | 35        |
| 4.4.2     | Muestra   | 35        |
| 4.4.3     | Muestreo  | 35        |
| 4.4.4     | Prueba piloto   | 35        |
| 4.5       | Variables   | 36        |
| 4.5.1     | Variables de análisis   | 36        |
| 4.5.2.    | Recolección de datos  | 36        |
| 4.5.3     | Medida Estadística  | 53        |
| 4.6       | Instrumento   | 59        |
| 4.6.1     | Cuestionario INSIGHT (2009)   | 59        |
| 4.6.2     | Variables del cuestionario que miden motivación<br>y satisfacción   | 60        |
| 4.6.2.1   | Satisfacción  | 61        |
| 4.6.2.2   | Motivación  | 61        |
| <b>5.</b> | <b>PRESUPUESTO</b>  | <b>62</b> |
| <b>6.</b> | <b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>                                    | <b>63</b> |
| <b>7.</b> | <b>MARCO REFERENCIAL</b>  | <b>68</b> |
| 7.1       | Antecedentes  | 68        |
| 7.1.1     | Antecedentes de clima organizacional                                | 69        |
| 7.1.1.1   | “Sistema de información para el estudio de<br>clima organizacional” | 69        |

|         | <b>Pág</b>   |    |
|---------|--|----|
| 7.1.1.2 | “La construcción de un clima organizacional y la influencia en la productividad: el caso de los subsectores calzado y marroquinería”       | 70 |
| 7.1.1.3 | “Clima organizacional en la empresa social del estado Hospital Manuel Uribe Ángel de Envigado Antioquia”                                   | 72 |
| 7.1.1.4 | “Descripción del clima organizacional en las diferentes áreas de la empresa manufacturera Chamela S.A”                                     | 73 |
| 7.1.1.5 | “Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional”  | 74 |
| 7.1.2   | Antecedentes de motivación   | 75 |
| 7.1.2.1 | “Círculos de calidad, mecanismo de motivación y productividad”   | 75 |
| 7.1.2.2 | “Análisis de sistemas de participación y motivación de los empleados en las empresas del Área Metropolitana del departamento de Antioquia” | 76 |
| 7.1.3   | Antecedentes de satisfacción   | 77 |

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| 7.1.3.1  | 77          |
| “Efecto de la comunicación en la productividad<br>y la satisfacción en el trabajo de operarios industriales” | 77          |
| 7.2  | 79          |
| Marco Teórico  | 79          |
| 7.2.1  | 79          |
| El Desarrollo Organizacional   | 79          |
| 7.2.2  | 80          |
| Clima organizacional   | 80          |
| 7.2.2.1  | 89          |
| El clima organizacional, factor estratégico en las<br>organizaciones   | 89          |
| 7.2.2.2  | 90          |
| Por qué la medición del clima es una herramienta estratégica   | 90          |
| 7.2.2.3  | 91          |
| Construyendo una cultura participativa   | 91          |
| 7.2.2.4  | 92          |
| Quiénes son los responsables del clima organizacional  | 92          |
| 7.2.2.5  | 94          |
| Cuándo y cuánto medir el clima organizacional  | 94          |
| 7.2.2.6  | 96          |
| Cómo realizar una medición exitosa   | 96          |
| 7.2.2.7.1  | 96          |
| Fase alineamiento  | 96          |
| 7.2.2.7.2  | 96          |
| Fase sensibilización   | 96          |
| 7.2.2.7.3  | 97          |
| Fase de medición   | 97          |
| 7.2.2.7.4  | 97          |
| Fase de análisis y entrega de resultados   | 97          |
| 7.2.2.7.5  | 98          |
| Pos estudio  | 98          |
| 7.2.3  | 98          |
| Motivación   | 98          |
| 7.2.3.1  | 99          |
| ¿Qué es la motivación?   | 99          |

|           | <b>Pág.</b>   |     |
|-----------|---|-----|
| 7.2.3.2   | Teorías de la motivación                                    | 100 |
| 7.2.3.2.1 | Teoría de la Administración Científica                      | 100 |
| 7.2.3.2.2 | Teoría X-Y  | 101 |
| 7.2.3.2.3 | Teoría de las tres necesidades                              | 103 |
| 7.2.3.2.4 | Teoría de la jerarquía de necesidades                       | 104 |
| 7.2.3.2.5 | Teoría de las Expectativas                                  | 105 |
| 7.2.3.2.6 | Teoría de los Factores de Higiene y los Motivadores         | 107 |
| 7.2.3.2.7 | Otros aportes epistemológicos                               | 110 |
| 7.2.3.3   | Proceso Motivacional  | 112 |
| 7.2.4     | Satisfacción laboral  | 113 |
| 7.2.4.6   | La satisfacción como estado emocional                       | 115 |
| 7.2.4.7   | La satisfacción como actitud generalizada frente al trabajo | 115 |
| 7.2.4.8   | La satisfacción como actitud afectiva                       | 116 |
| 7.2.5     | ¿Cómo medir la satisfacción?                                | 118 |
| 7.2.6     | ¿Satisfacción genera productividad?                         | 119 |
| 7.2.7     | Respuestas de insatisfacción laboral                        | 119 |
| 7.2.7.1   | Salida  | 119 |
| 7.2.7.2   | Vocear  | 120 |
| 7.2.7.3   | Lealtad   | 120 |
| 7.2.7.4   | Negligencia   | 120 |

|            |  | <b>Pág.</b> |
|------------|--|-------------|
| 7.3        | Marco Legal  | 120         |
| <b>8.</b>  | <b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>  | <b>128</b>  |
| 8.1        | Gráficas variables e indicadores   | 138         |
| 8.2        | Motivación   | 146         |
| 8.3        | Satisfacción   | 148         |
| 8.4        | Consolidado final  | 152         |
| <b>9.</b>  | <b>DISCUSION</b>   | <b>153</b>  |
| 9.1        | Antecedentes de estudios de clima organizacional,<br>motivación y satisfacción en entidades públicas<br>de educación superior. | 153         |
| 9.2        | ¿Qué incidencia tiene el clima organizacional<br>sobre la motivación y satisfacción Laboral?                                   | 154         |
| <b>10.</b> | <b>CONCLUSIONES</b>  | <b>171</b>  |
| <b>11.</b> | <b>RECOMENDACIONES</b>   | <b>181</b>  |
| <b>12.</b> | <b>REFERENCIAS</b>   | <b>186</b>  |
| <b>13.</b> | <b>CIBERGRAFIA</b>   | <b>193</b>  |
|            | <b>ANEXOS</b>  | <b>194</b>  |

## LISTA DE TABLAS

|                     |  | <b>Pág.</b> |
|---------------------|--|-------------|
| <b>Tabla No. 1</b>  | Operacionalización de variables  | 37          |
| <b>Tabla No. 2</b>  | Operacionalización de Variables e indicadores de Medición de clima organizacional, motivación y Satisfacción | 38          |
| <b>Tabla No. 3</b>  | Equivalencias  | 54          |
| <b>Tabla No. 4</b>  | Resultado cuantitativo e interpretación  | 57          |
| <b>Tabla No. 5</b>  | Criterios diagnósticos operativos para obtener los niveles motivación, satisfacción y clima organizacional   | 61          |
| <b>Tabla No. 6</b>  | Presupuesto  | 62          |
| <b>Tabla No. 7</b>  | Cronograma de actividades 2009   | 63          |
| <b>Tabla No. 8</b>  | Cronograma de actividades 2010   | 64          |
| <b>Tabla No. 9</b>  | Cronograma de actividades 2011   | 66          |
| <b>Tabla No. 10</b> | Resultados condensados clima organizacional, variables e indicadores   | 132         |
| <b>Tabla No. 11</b> | Variables de mayor a menor puntuación, estudio de clima organizacional                                       | 136         |
| <b>Tabla No. 12</b> | Indicadores motivación   | 147         |
| <b>Tabla No. 13</b> | Indicadores variable satisfacción  | 150         |
| <b>Tabla No. 14</b> | Consolidado general  | 152         |

## LISTA DE GRÁFICAS

|                       | <b>Pág.</b> |
|-----------------------|-------------|
| <b>Gráfica No. 1</b>  | 54          |
| <b>Gráfica No. 2</b>  | 55          |
| <b>Gráfica No. 3</b>  | 55          |
| <b>Gráfica No. 4</b>  | 56          |
| <b>Gráfica No. 5</b>  | 56          |
| <b>Gráfica No. 6</b>  | 57          |
| <b>Gráfica No. 7</b>  | 58          |
| <b>Gráfica No. 8</b>  | 59          |
| <b>Gráfica No. 9</b>  | 105         |
| <b>Gráfica No. 10</b> | 112         |
| <b>Gráfica No. 11</b> | 129         |
| <b>Gráfica No. 12</b> | 138         |
| <b>Gráfica No. 13</b> | 139         |
| <b>Gráfica No. 14</b> | 140         |
| <b>Gráfica No. 15</b> | 140         |
| <b>Gráfica No. 16</b> | 141         |
| <b>Gráfica No. 17</b> | 142         |
| <b>Gráfica No. 18</b> | 143         |
| <b>Gráfica No. 19</b> | 144         |

|                       | <b>Pág.</b> |
|-----------------------|-------------|
| <b>Gráfica No. 20</b> | 144         |
| <b>Gráfica No. 21</b> | 145         |
| <b>Gráfica No. 22</b> | 148         |
| <b>Gráfica No. 23</b> | 151         |
| <b>Gráfica No. 24</b> | 152         |

## GLOSARIO

**Ambiente laboral:** Lugar de trabajo dentro de las organizaciones y todos los procesos adjuntos a este.

**Círculos de calidad:** Espacios en los cuales un grupo de empleados realizan una función bajo la dirección de un mismo supervisor y se entrenan para así brindar la posibilidad de darle a conocer a la dirección recomendaciones y soluciones a problemas que se hallan identificado

**Clima organizacional:** Patrón de características organizativas relacionadas con la calidad del ambiente interno de la organización, el cual es percibido por sus miembros y ejerce una influencia directa en sus actividades.

**Conducta:** Manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos

**Desarrollo Organizacional:** Esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas entre los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

**Insight:** Cuestionario de medición del clima organizacional.

**Mapas Cognitivos:** Estrategias mentales que permiten la representación de una serie de conceptos, temas e ideas con un significado y sus relaciones.

**Motivación organizacional:** Proceso para despertar la acción, sostener y regular el patrón de la actividad/ Interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado en el trabajo y se manifiesta en valores como responsabilidad, cumplimiento, dedicación, esfuerzo y productividad.

**Percepción:** Proceso nervioso superior que facilita al organismo, por medio del uso de los sentidos recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno

**Satisfacción organizacional:** Reacción afectiva, inestable e inmediata frente al ambiente de trabajo/ Resultado del equilibrio entre lo que el empleado aspira y lo que recibe/ Estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo.

## **RESUMEN**

La medición del clima organizacional en cualquier entidad implica que los trabajadores o funcionarios se confronten con su misma realidad y se recopile esa percepción para generar un conocimiento general. En el caso de la institución universitaria de envigado, se realizo este tipo de análisis apuntando a conocer como los funcionarios percibían precisamente su entorno de trabajo y lograr un mejoramiento que se pretende sea continuo en el tiempo. Así, cuando los resultados arrojan un grado de desfavorabilidad importante es válido cruzar esa información con factores que se acerquen aun más a la subjetividad humana y que tengan que ver con el sí mismo de cada individuo como lo son la Motivación y satisfacción, para tratar de explicar mejor este fenómeno.

## **PALABRAS CLAVE**

Clima organizacional, Cultura organizacional, Desarrollo organizacional, Motivación, Satisfacción, Institución Universitaria de Envigado, Diagnostico de clima organizacional, Insight, Funcionarios, Cuestionario, Juicio de expertos, Personal, Ambiente, Variables, Indicadores, cultura participativa.

## **ABSTRACT**

The mensuration of the organizational climate in any organization implies that the workers are confronted with its same reality and that perception is gathered to generate a general knowledge. In the case of the University Institution of Envigado, this analysis type pointing to know how the workers perceived their work environment and to achieve an improvement that would be continuous in the time. In this way, when the results throw an important grade of low performance is valid to cross that information with factors that come even more closer to the human subjectivity and what implies the itself of each individual like the Motivation and Satisfaction, to try to explain better this phenomenon.

## **KEY WORDS**

Organizational climate, Organizational culture, Organizational development, Motivation, Satisfaction, University Institution of Envigado, Diagnose of organizational climate, Insight, Officials, Questionnaire, Trial of experts, Personal, Environment, Variables, Indicators, Participative culture

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las organizaciones al parecer están una vía de cambio donde el ser humano tiene cada vez más importancia; se puede poner en perspectiva tomando como referente las épocas de antaño en que una persona aspiraba a quedarse muchos años en un solo cargo, desempeñando la misma función y esperando una pensión al final de su vida laboral, hasta el presente en el que vivimos donde las personas centran sus metas cada vez más en la búsqueda de nuevos retos y mejores posiciones en el escalafón de la organización cambiando la dinámica al interior de dichas empresas, esto presupone una formación mas caracterizada para el profesional de hoy en la que se desarrollan competencias especificas para que pueda encajar en el mercado al que apunta.

Es así como las relaciones que se presentan dentro de la organización manejan una dinámica que las hace particulares en su actuar, por ejemplo, es posible que jefes y subalternos ya no se vean mediados por un sindicato, sino que la tendencia en la actualidad parece sugerir que se tengan en cuenta factores múltiples que inciden directa o indirectamente en la productividad y desempeño de los trabajadores, desde lo individual hasta lo colectivo.

La Institución Universitaria de Envigado, al ser una institución de educación pública, y mirándola también desde la perspectiva de empresa, no se queda atrás en este

aspecto, maneja una dinámica propia en su interior. Así, el propósito final que se pretende alcanzar con el presente trabajo es lograr determinar como en el caso específico de esta institución educativa, factores importantes como la motivación y satisfacción laboral inciden en el desempeño y dinámica laboral, y como todo esto incide en la percepción de los empleados sobre el clima organizacional o viceversa, cómo el clima puede incidir en estos factores mencionados.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.2 Antecedentes

A través de la historia el concepto de clima organizacional ha sido considerado como una variable interviniente en el desarrollo organizacional. Según Tolman en 1932 el clima organizacional, surge a partir de los mapas cognitivos individuales, que en cierta medida cobraban importancia con relación a la conducta, es abiertamente subjetivo y claro antecedente del concepto de clima. (Tolman, 1932; citado por Carreño y Otros, 1995).

Para (Lewin, Lippitt y White, 1951; citado por, Carreño y otros, 1995) el clima es considerado como una realidad empírica, la cual se estudia a partir de tres atmósferas diferentes: autoritario, democrático y dejar hacer. Para estos autores el concepto de atmósfera o clima es considerado como un enlace entre la persona y el medio ambiente que lo rodea. Así mismo han mostrado que el concepto de clima puede ser útil en la medida en que enlazan los aspectos objetivos de la organización como son la tecnología, el liderazgo, los reglamentos, la motivación y el comportamiento de los empleados.

Así mismo para (Forehand y Gilmer, 1964 citado por Carreño y Otros, 1995) el clima organizacional es definido como un conjunto de características que describen una

organización, las cuales la distinguen de otras organizaciones, que son duraderas a lo largo del tiempo y que ejercen una influencia sobre el comportamiento de la gente en la organización. Para éstos el clima organizacional es multidimensional y es característica inherente a toda organización. Por su parte (Atkinson, 1964 citado por Carreño y Otros, 1995) propuso un modelo para el clima con el cual explica la “motivación promovida”, y ve a esta como un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las expectativas despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

De la misma manera Barker, (1968) planteó que la percepción del ambiente interno de la organización, o clima organizacional ejerce una gran influencia con relación a la educación de los patrones comportamentales de los individuos. Entre tanto, Litwin y Stringer, (1968) definen el clima organizacional como un conjunto de características relativamente permanentes, que a su vez definen el ambiente interno propio de una organización; las percepciones de los miembros de la organización, ejerce fuerte influencia en su comportamiento y se ve reflejado en el conjunto de valores y características de una población particular (empresa). Del mismo modo Tagiuri y Litwin (1968) plantean que el clima organizacional es una cualidad duradera en el ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por los sujetos que la componen y que influye altamente en los comportamientos y que es reflejado en los valores de un grupo particular o de las características y atributos de una organización. (Citado por Carreño y Otros, 1995).

Para Pace (1968) el clima organizacional es considerado como un patrón de características organizativas relacionadas con la calidad del ambiente interno de la organización, el cual es percibido por sus miembros y ejerce una influencia directa en sus actividades. De igual forma (Campbell y su colaboradores 1972; citado por Carreño y Otros, 1995) describen el clima organizacional como un conjunto de atributos que son particulares a una organización y que puede ser deducida según la forma como se dan las interacciones entre los miembros y el medio ambiente de una organización. Según estos autores, para el sujeto el clima organizacional cobra la forma de un conjunto de actividades y expectativas que identifican y describen a una organización según sus características estáticas y comportamiento contingencial. Igualmente consideran, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. Para ellos las percepciones son las que rigen el comportamiento de los miembros de la organización. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

De otro lado Princhard y Karasick, (1973) proponen que el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras y que resulta del comportamiento de sus miembros, especialmente del comportamiento de la dirección. Este autor afirma que esa cualidad relativamente duradera es percibida por los miembros de la organización, y que el conocerla sirve como base de la interpretación de las situaciones y se convierte en una fuente de presión para orientar las actividades de la organización.

De igual forma (Dubrán, 1974; citado por Carreño y Otros, 1995) plantea que todas las organizaciones tienen características similares, pero que cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades, las cuales son percibidas por los miembros y son éstas las que crean la estructura psicológica que influye en el comportamiento de los miembros de una organización. Según este autor el clima, no es más que la descripción y manifestación de la estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima, es la sensación, la personalidad, el carácter, del ambiente interno de la organización.

Igualmente (Schneider y Hall, 1975; citado por Carreño y otros 1995) plantean que el clima organizacional es un conjunto de percepciones globales de los individuos con relación a su medio organizacional. Dicho conjunto de percepciones refleja la interacción entre las características personales y las características de la organización. El individuo al formar su percepción del ambiente interno actúa como un procesador de la información que usa en relación con los eventos y características de la organización y sus propiedades o características como perceptor, tales como valores y actitudes. El clima organizacional entonces, es concebido como la evaluación de eventos basados en la interacción entre eventos reales y su percepción, y como una variable interviniente que es causada por experiencias discretas, tanto de la organización como del individuo, y que a su vez causan comportamientos. Lo importante para el individuo será en este orden de ideas, cómo percibe su ambiente de trabajo o estudio y no como otros prefieren describirlo o interpretarlo. Así mismo podemos ver que Buchanam (1980)

realiza un recuento histórico de los aportes más significativos al término, partiendo de su identificación en la atmósfera del grupo o de la organización.

Por otro lado (Owens 1981; citado por Carreño y otros 1995) plantea que existen varios vocablos para delimitar el concepto de clima organizacional a saber: sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno, genio o tono del ambiente psicológico interno complejo de una organización. Sin embargo aclara que el término de clima organizacional, está siendo utilizado cada día más para referirse al contexto psicológico donde la conducta organizacional ocurre.

Por último Gibson y sus colaboradores (1984), plantean el concepto de clima organizacional, como un esfuerzo que define una significación y que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos combinados que se le dan a una organización. Es decir, que los involucrados consideran que el clima de una organización tiene que ver con la percepción que tienen todas sus partes. Las consideraciones por parte de las personas a la organización como personal o impersonal agresiva o pasiva, depende de las reacciones que tengan ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, los puestos, la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

## **1.2 Formulación del problema.**

Es innegable que en la post-contemporaneidad, o como sea que quiera llamársele a la época en la que vivimos, estamos atravesando por cambios en nuestras instituciones sociales básicas, se ven implicadas por ejemplo la escuela, la familia, entre otros. Incluso en nuestra misma sociedad colombiana podemos evidenciar como se vive una transición en las formas como se instauran las nuevas subjetividades en los individuos, desde lo tradicional que conocíamos otrora, y que ahora “muta” por así decirlo para dejarse ver de otra manera o inclusive desaparecer tal como afirma Touraine (2006) en la entrevista realizada para “cuadernos de pedagogía”.

En este sentido, es necesario comprender que las instituciones educativas cumplen precisamente el rol de replicar la sociedad, pues toman unos recursos, los adaptan a un medio particular y generan un “producto final” el cual pasa a ser parte del engranaje social en el que todos estamos inscritos y que es necesario para funcionar efectivamente en comunidad.

Gracias al paso por un ámbito educativo el individuo puede aplicar conocimientos adquiridos e instaurarse en un rol para desempeñar una función específica, esta actividad que es nombrada como trabajo, está impresa en la esencia humana ya que desde los primeros pasos de las civilizaciones, el hombre ha estado caracterizado por una inherente inquietud hacia ejercer algún rol en su vida, y es esa inquietud la que ha construido la necesidad actual de un cambio en las instituciones para que permitan esta

transformación del ser en lo que quiere llegar a realizar y poder ser competente en el mercado actual, pues uno de los mayores retos que conlleva esta serie de cambios tiene que ver con el aumento de la oferta, ya que cada vez más personas ofrecen una cantidad de servicios, mayor a los que se necesitan realmente. Es por esto que la sociedad desde su dinámica de mercado, establece que gana quien demuestre más competencias para dicho trabajo, y estas competencias se adquieren gracias a la calidad del servicio recibido en el ámbito educativo.

Para cumplir con este propósito es necesario tener en cuenta la incidencia de los procesos multifactoriales que se viven al interior de universidades y escuelas, ya que si estas reproducen la sociedad quiere decir que dependen y están constituidas en gran medida alrededor del factor humano, y en este orden de ideas están también expuestas a procesos o dinámicas que no son tan “saludables” por así decirlo para el correcto desarrollo de las relaciones de la comunidad académica, y por ende se afecta la productividad del personal, los propósitos y metas de la empresa.

Para Brunet (1995) según la forma como los empleados interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además, de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, o en el fracaso o en el éxito de las políticas que se han establecido en la institución. Es por esto que se hace importante comprender esa serie de procesos y dinámicas que se llevan a cabo al interior de una empresa, universidad o instituciones educativas en general, ya que en la medida que se puedan

diagnosticar los elementos que impiden proveer un servicio óptimo y que así mismo desgastan el factor humano, se podrá facilitar de esa misma manera la intervención pertinente para tratar de generar el mejor ambiente de trabajo, además que se convierte en un antecedente que da muestra de la identidad empresarial, pues permite facilitar el aprendizaje partiendo de los errores y aciertos que se han producido en el pasado para los subsecuentes empleados y generaciones.

### **1.2.1 Institución Universitaria de Envigado**

La institución Universitaria de Envigado I.U.E. es una empresa del sector educativo que se encuentra en una etapa de crecimiento acelerado, dedicada a prestar servicios de formación integral de profesionales capaces de adaptarse a las necesidades del medio en el que se desenvuelven con un sentido de responsabilidad social, aportando para mejorar la calidad de vida en una sociedad como la que vivimos en donde el multiculturalismo se evidencia cada día. Esta cuenta con 7 programas de pregrado, mas 4 nuevos programas por ciclos propedéuticos, posee 120 funcionarios de los cuales hay 21 individuos con personal a cargo en la parte administrativa y un total de 3161 estudiantes hasta el segundo semestre de 2008.

Para efectos del mejoramiento continuo, la institución decidió realizar para el segundo semestre del 2009 un estudio de clima organizacional que permita conocer la percepción colectiva del ambiente de trabajo.

Dicha medición ha arrojado resultados en un grado de desfavorabilidad importante que sirven como oportunidad para poder revisar como incide la motivación y la satisfacción de los empleados, ya que estos impactan significativamente en la productividad, calidad, eficiencia y la gestión del jefe como líder de un equipo de personas.

Los ítems que han mostrado por lo menos una tendencia a ser puntos débiles en la percepción del clima, representan en términos de motivación y satisfacción laboral elementos clave para ser investigados en cuanto a la relación con esta percepción global.

Pero ¿por qué motivación y satisfacción? Desde la consolidación de resultados en el estudio de clima en la Institución Universitaria de Envigado llevada a cabo en el año 2009, se puede deducir que diferentes factores en el contexto particular de la entidad tienen gran incidencia en el desempeño de las diferentes relaciones y dinámicas que se presentan al interior de ésta, y que entran a jugar un papel importante en la percepción global de las mismas por parte de los funcionarios, es por esto que en un principio surgió la pregunta ¿qué puede motivar a los funcionarios de la institución a aportar a la generación de un ambiente adecuado de trabajo? y ¿cómo puede entrar en este juego de relaciones el sentido de complacencia para que todo lo anterior pueda concebirse?.

Debido a lo anteriormente planteado surge la siguiente pregunta de investigación **¿Qué incidencia tiene el clima organizacional sobre la motivación y satisfacción laboral?**

## 2. JUSTIFICACIÓN

Profundizar en el clima organizacional y tener un instrumento de medición propio de la Institución Universitaria de Envigado que permita dar cuenta de la manera en que los funcionarios de la organización perciben su ambiente de trabajo, ya sea favorable o desfavorablemente, se traduce en la búsqueda del mejoramiento continuo para incrementar la calidad del servicio que se presta, esto quiere decir que los estándares que requiere la sociedad, los cuales son exigentes y que siempre están en una dinámica constante de flujo, pueden estar a la par con el crecimiento y proyección que experimenta la institución.

Gracias al sentido de pertenencia que se llega a introyectar en las personas que pasamos por ésta, constantemente pueden aparecer nuevas propuestas que precisamente trabajen de la mano con el esfuerzo que hace el municipio y la organización y para llegar cada vez más alto. Pues bien, en este caso dicha propuesta se basa en llegar un poco más allá aprovechando los recursos de información con los que contamos ahora gracias al estudio de clima organizacional realizado.

Si se trabaja en el clima organizacional asociado al compromiso y al grado de productividad entendida como motivación, y del mismo modo la satisfacción laboral como el deseo de permanecer en la organización, facilitando disminuir el exceso de

rotación del personal y el ausentismo o la deserción, se podrá mejorar la calidad de vida de los trabajadores así como la productividad en sus puestos de trabajo.

Para este fin el presente trabajo pretende realizar una correlación de variables con base en los resultados anteriormente obtenidos en cuanto a clima organizacional se refiere, pues si bien este instrumento no fue diseñado para medir exclusivamente motivación y satisfacción laboral, existen ítems al interior del cuestionario que permiten la medición y valoración de estos componentes como factores clave para la optimización del recurso humano.

Es por todo esto que se hace importante la realización de esta investigación, ya que si se logra visionar la universidad desde el marco empresarial y productivo, no simplemente como institución educativa, se arrojarán resultados acerca de situaciones y realidades verdaderas que se mueven al interior de la institución, representando para ella una valiosa fuente de información con la cual se puede comenzar a emprender planes de acción que actúen directamente sobre puntos álgidos importantes que se crean convenientes, beneficiando tanto a la institución como tal, así como a cada empleado que sienta que algo puede ser mejorado.

No sólo representa pues este proyecto un beneficio para la institución, sino que también es importante para los estudiantes de psicología en la medida en que se gana en conocimientos y aplicación de estos, llevando la teoría a la práctica y de esta manera se

adquieran herramientas muy necesarias para desarrollarse de manera más competente en la futura vida profesional.

Por último, dicha investigación se justifica desde el mismo ejercicio investigativo en el sentido en que se generan nuevos conocimientos que aportan al mismo medio en el que se configuran las variables aquí estudiadas que constituyen un antecedente real para ser tomado en cuenta en este medio laboral y para la institución como tal.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL**

Establecer relaciones entre los efectos de clima organizacional, con la motivación y la satisfacción Laboral de los funcionarios de la Institución Universitaria de Envigado “IUE”.

#### **3.2 ESPECIFICOS**

**3.2.1.** Revisar el cuestionario diseñado “Insight” para que pueda establecerse como herramienta de medición de clima organizacional para el proyecto.

**3.2.2** Determinar el nivel de satisfacción y motivación laboral entre los empleados de la Institución Universitaria de Envigado mediante la correlación con los resultados de la medición de clima organizacional.

**3.2.3** Proponer estrategias de mejoramiento organizacional encaminadas a incrementar el compromiso, la productividad y la lealtad hacia la institución.

## **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **4.1 Enfoque.**

Empírico – analítico (cuantitativo)

### **4.2 Nivel de Investigación**

El nivel de la investigación es no experimental ya que se realizó sin manipular las variables independientes, se pretende observar un fenómeno tal y como pasa en su contexto de origen, para después realizar un análisis, es decir, se observaron los empleados de la planta administrativa y los docentes de tiempo completo de la Institución Universitaria de Envigado “IUE” en su contexto natural para luego analizarlos y llegar a unas conclusiones y un nuevo conocimiento (Hernández, Fernández & Baptista, 2007).

### **4.3 Diseño de investigación.**

El presente trabajo es de diseño transversal, correlacional-causal puesto que recolecta datos en un sólo momento con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, además, porque pretende describir relaciones entre dos o más categorías aparte de encontrar un grado de causalidad,

como lo son la incidencia del clima organizacional sobre la motivación y satisfacción laboral (Hernández, Fernández & Baptista, 2007).

#### **4.4 Población y muestra.**

**4.4.1 Población:** Está conformada por 120 empleados administrativos y docentes de tiempo completo de la Institución Universitaria de Envigado “IUE”

**4.4.2 Muestra:** Se llevó a cabo una convocatoria a través de la cual se citó a todo el personal entre administrativos y docentes, asistieron 90 personas a las que se les suministró el cuestionario y finalmente de esas 90 fueron realmente evaluadas 81.

**4.4.3 Muestreo:** El muestreo se llevó a cabo por conveniencia, debido a que los participantes en el trabajo fueron aquellos que devolvieron el cuestionario diligenciado.

**4.4.4 Prueba piloto:** Los cuestionarios se aplicaron inicialmente a 12 empleados administrativos de la Institución Universitaria de Envigado, con el fin de calcular el tiempo en la duración de la aplicación de la encuesta, la comprensión de los ítems e identificar inconvenientes que pudieran surgir.

## **4.5 Variables**

**4.5.1 Variables de análisis:** Como variables de análisis se tendrán en cuenta: motivación, satisfacción y clima organizacional.

**4.5.2. Recolección de datos:** El trabajo de campo se realizó de acuerdo con el cronograma. Inicialmente se aplicó la prueba piloto, con el fin de identificar posibles dificultades en la administración de ésta, tales como manejo del tiempo o claridad de las preguntas y posteriormente se aplicó el cuestionario definitivo, a partir de allí se consignaron los resultados en la base de datos (Libros de Excel) y se diligenció esta información para posteriormente ser procesada y analizada.

En Excel 2007 se examinaron los datos y posteriormente se procedió a hacer el análisis estadístico que describe los indicadores evaluados. (Ver tabla 1 y 2 “clima organizacional”)

**Tabla No. 1**

*Operacionalización de variables (adaptada de Giraldo y Londoño, 2008)*

| <b>VARIABLE</b>             | <b>DEFINICIÓN</b>  | <b>NATURALEZA</b>  | <b>VALORES</b>   |
|-----------------------------|--|--------------------|--|
| <b>Satisfacción</b>         | Estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. | <b>Cualitativo</b> | Totalmente satisfecho (5)<br>Satisfacción alta (4)<br>Satisfacción media (3)<br>Satisfacción Baja (2)<br>No satisfecho (1) |
| <b>Motivación</b>           | Interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado en el trabajo.             | <b>Cualitativo</b> | Totalmente Motivado (5)<br>Motivación alta (4)<br>Motivación media (3)<br>Motivación Baja (2)<br>No Motivado (1)           |
| <b>Clima organizacional</b> | Percepción global de los integrantes de una organización acerca de su ambiente de trabajo.                                 | <b>Cualitativo</b> | Gran debilidad (1)<br>Debilidad (2)<br>Indiferente 3()<br>Fortaleza (4)<br>Gran fortaleza (5)                              |

**Tabla No. 2**

*Operacionalización de Variables e indicadores de Medición de clima organizacional, motivación y Satisfacción. (Adaptada de Giraldo y Londoño, 2008)*

|                 | <b>NOMBRE</b>                       | <b>DEFINICION</b>   | <b>NATURALEZA</b> | <b>VALORES</b>         |
|-----------------|-------------------------------------|---|-------------------|------------------------|
| <b>VARIABLE</b> | <b>COMUNICACIÓN<br/>DIRECTIVA</b>   | Se observa en la difusión de lo que sucede en la empresa, Cuánto de la organización está orientado en la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación. | Cualitativo       | 4.6 – 5 Gran Fortaleza |
|                 |                                     |   |                   | 4 - 4.5 Fortaleza      |
|                 | <b>Actualidad<br/>institucional</b> | Difusión de los sucesos y acontecimientos que suceden al interior de la empresa por parte de la misma.  | Cualitativo       | 3.6 - 3.9              |
|                 |                                     | Coherencia de la organización entre lo  |                   | Cualitativo            |

|                    |                               |  |                    |  |
|--------------------|-------------------------------|--|--------------------|--|
| <b>INDICADORES</b> | <b>Congruencia superiores</b> | que es y quiere ser, además del equilibrio entre el decir y el hacer de los directivos.  |                    |  |
|                    | <b>Orientación</b>            | Transmitir con claridad la orientación que le da el grupo directivo a la empresa, a saber, Políticas, misión, filosofía y los objetivos de la empresa. | <b>Cualitativo</b> | 3 - 3.5<br>Tendencia a debilidad                 |
|                    | <b>Receptividad directiva</b> | Receptividad que presenta el grupo directivo para tomar las ideas de los empleados con apertura y disponibilidad                                       | <b>Cualitativo</b> | 2- 2.9<br>Debilidad<br><br>1- 1.9 Gran debilidad |
|                    |                               | <b>Actuar de los jefes, representado por el</b>  | <b>Cualitativo</b> |  |

|                    |                                 |   |             |                                 |
|--------------------|---------------------------------|---|-------------|---------------------------------|
| <b>VARIABLE</b>    | <b>LIDERAZGO</b>                | <b>apoyo que brindan a sus colaboradores, la orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de su equipo de trabajo.</b>           |             | 4.6 – 5 Gran Fortaleza          |
| <b>INDICADORES</b> | <b>Autonomía al colaborador</b> | Cuánto de la organización está orientada a que los colaboradores tomen decisiones sin tener que consultar constantemente a los superiores | Cualitativo | 4 - 4.5 Fortaleza               |
|                    | <b>Apoyo colaboradores</b>      | Apoyo efectivo y orientación que le brinda el jefe a sus colaboradores.   | Cualitativo | 3.6 - 3.9 Tendencia a fortaleza |
|                    | <b>Relación jefe-subalterno</b> | Orientación por parte de la organización a la flexibilidad y eficacia en la relación de mandó, que permite una comunicación ágil          | Cualitativo | 3 - 3.5 Tendencia a debilidad   |

|                 |                                  |   |                    |  |
|-----------------|----------------------------------|---|--------------------|--|
|                 |                                  | y posibilita conocer la opinión de los colaboradores.   |                    |  |
|                 | <b>Supervisión respetuosa</b>    | Dirección y coordinación de las actividades de supervisión sin manejar esquemas irrespetuosos para con los empleados.   | <b>Cualitativo</b> | 2- 2.9<br>Debilidad<br><br>1- 1.9 Gran debilidad |
| <b>VARIABLE</b> | <b>PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL</b> | <b>Implementación de planes y estrategias por parte de la organización que posibiliten proyectar el futuro de la compañía, su respuesta las exigencias del medio y por lo tanto la estabilidad que se le brinda el empleado</b> | <b>Cualitativo</b> | 4.6 – 5 Gran Fortaleza<br><br>4 - 4.5 Fortaleza  |
|                 |                                  | Estabilidad que provee  |                    |  |

|                    |                                    |  |             |                                    |
|--------------------|------------------------------------|--|-------------|------------------------------------|
| <b>INDICADORES</b> | <b>Estabilidad laboral</b>         | la organización a sus empleados a través de la proyección que posee como empresa en el largo plazo.  | Cualitativo | 3.6 - 3.9<br>Tendencia a fortaleza |
|                    | <b>Adaptabilidad Institucional</b> | Cuánto de la organización está orientada a preparar estrategias para incrementar y asumir los cambios que exige el futuro  | Cualitativo |                                    |
|                    | <b>Apertura al cambio</b>          | Estimulación por parte de la compañía a la generación y desarrollo de nuevas ideas en empleados para dar respuesta al sector en el que compete, y promoción de maneras diferentes de hacer el trabajo. | Cualitativo | 3 - 3.5<br>Tendencia a debilidad   |
|                    |                                    | cuanto de la organización está orientada a fijarse   | Cualitativo | 2- 2.9<br>Debilidad                |

|                 |                                   |   |             |                        |
|-----------------|-----------------------------------|---|-------------|------------------------|
|                 | <b>Planeación</b>                 | objetivos razonables de acuerdo con su capacidad para tomar decisiones que busquen cumplir con su misión de compañía  |             | 1- 1.9 Gran debilidad  |
| <b>VARIABLE</b> | <b>ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO</b> | <b>Implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización</b> | Cualitativo | 4.6 – 5 Gran Fortaleza |
|                 | <b>Capacitación y formación</b>   | Formación y entrenamiento que brinda la organización a sus empleados con el fin de que realicen y mejoren su trabajo  | Cualitativo | 4 - 4.5 Fortaleza      |
|                 | <b>Evaluación y control</b>       | Cuánto de la organización está orientada a conocer los criterios para   | Cualitativo | 3.6 - 3.9 Tendencia a  |

|                    |                                      |   |             |                                  |
|--------------------|--------------------------------------|---|-------------|----------------------------------|
| <b>INDICADORES</b> |                                      | evaluar y verificar el correcto desarrollo del trabajo  |             | fortaleza                        |
|                    | <b>Objetivos</b>                     | Cuánto de la organización está orientada a establecer objetivos precisos para el desarrollo del trabajo   | Cualitativo | 3 - 3.5<br>Tendencia a debilidad |
|                    | <b>Planeación y organización</b>     | Cuanto de la organización está orientada a organizar efectivamente el trabajo de los empleados  | Cualitativo | 2- 2.9<br>Debilidad              |
|                    | <b>Procesos interinstitucionales</b> | Planteamiento y definición de los procesos y procedimientos internos que se debe seguir en la organización para cumplir con éxito los objetivos | Cualitativo | 1- 1.9 Gran debilidad            |

|                 |                             |  |             |   |
|-----------------|-----------------------------|--|-------------|---|
| <b>VARIABLE</b> | <b>ENTORNO DEL TRABAJO</b>  | <b>Cuánto de la organización está orientada en poseer las condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo</b> | Cualitativo | 4.6 – 5 Gran Fortaleza<br><br>4 - 4.5 Fortaleza |
|                 | <b>Carga laboral</b>        | Cuánto de la organización está orientada a realizar su trabajo en el tiempo estipulado sin percibir sobrecarga del mismo                                   | Cualitativo |   |
|                 | <b>Recursos ambientales</b> | Recursos favorables representados en comodidad, seguridad y ergonomía en el trabajo que posee la organización.   | Cualitativo | 3.6 - 3.9 Tendencia a fortaleza                 |
|                 | <b>Recursos físicos</b>     | cuánto de la organización es orientada a proporcionar los  | Cualitativo | 3 - 3.5   |

|                    |                             |   |             |                        |
|--------------------|-----------------------------|---|-------------|------------------------|
| <b>INDICADORES</b> |                             | recursos necesarios para hacer bien el trabajo  |             | Tendencia a debilidad  |
|                    | <b>Seguridad industrial</b> | Establecimiento por parte de la organización de los procedimientos para que se cumplan las normas de seguridad industrial                   | Cualitativo | 2- 2.9<br>Debilidad    |
|                    | Tecnología Adecuada         | Cuánto de la organización está orientada a poseer tecnología de vanguardia para ser competitivos en el mercado                              | Cualitativo | 1- 1.9 Gran debilidad  |
| <b>VARIABLE</b>    | <b>COMPENSACIÓN</b>         | <b>Condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparados con su rol y con el mercado</b> | Cualitativo | 4.6 – 5 Gran Fortaleza |

|                    |                           |   |             |                                    |
|--------------------|---------------------------|---|-------------|------------------------------------|
|                    |                           | <b>laboral que brinda la organización.</b>  |             | 4 - 4.5<br>Fortaleza               |
| <b>INDICADORES</b> | <b>Beneficios extra</b>   | Cuánto de la organización está orientada establecer beneficios adicionales al salario que incrementen el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa | Cualitativo | 3.6 - 3.9<br>Tendencia a fortaleza |
|                    | <b>Equidad individual</b> | Retribución justa que hace la organización al personal de acuerdo con su experiencia y formación  | Cualitativo | 3 - 3.5<br>Tendencia a debilidad   |
|                    | <b>Equidad interna</b>    | Cuánto de la organización es orientado a retribuir justamente de acuerdo con el trabajo realizado y con el rol ocupado  | Cualitativo | 2- 2.9                             |
|                    |                           | Cuánto de la  | Cualitativo |                                    |

|                 |                                      |  |             |   |
|-----------------|--------------------------------------|--|-------------|---|
|                 | <b>Equidad externa</b>               | organización está orientado a retribuir de una manera competitiva de acuerdo con el mercado laboral.   |             | Debilidad<br><br>1- 1.9 Gran debilidad          |
| <b>VARIABLE</b> | <b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b> | <b>Cuanto de la organización está orientada en establecer las políticas que posibiliten el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la organización.</b> | Cualitativo | 4.6 – 5 Gran Fortaleza<br><br>4 - 4.5 Fortaleza |
|                 | <b>Desarrollo personal</b>           | Cuanto de la organización está orientado a capacitar a los empleados para brindarles un mayor  | Cualitativo | Fortaleza                                       |

|                    |                                    |  |                    |                                       |                                     |
|--------------------|------------------------------------|--|--------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>INDICADORES</b> |                                    | crecimiento personal   |                    | 3.6 - 3.9<br>Tendencia a<br>fortaleza |                                     |
|                    | <b>Estimulo<br/>mejoramiento</b>   | Cuánto de la<br>organización esta<br>orientado a estimular a<br>los empleados para<br>que sean mejores<br>cada día                 | <b>Cualitativo</b> |                                       |                                     |
|                    | <b>Bienestar laboral</b>           | Cuánto de la<br>organización está<br>orientada a mejorar las<br>condiciones y el<br>bienestar de sus<br>empleados                  | <b>Cualitativo</b> |                                       | 3 - 3.5<br>Tendencia a<br>debilidad |
|                    | <b>Apreciación<br/>Capacidades</b> | Cuanto de la<br>organización está<br>orientada a facilitar<br>que los empleados<br>potencialicen las<br>capacidades que<br>poseen. | <b>Cualitativo</b> |                                       | 2- 2.9<br>Debilidad                 |
|                    | <b>Ascensos y<br/>Promociones</b>  | Cuánto de la<br>organización está<br>orientada a brindar<br>posibilidades de<br>ascenso en la                                      | <b>Cualitativo</b> |                                       |                                     |

|                 |                                   |  |             |   |
|-----------------|-----------------------------------|--|-------------|---|
|                 |                                   | organización   |             | 1- 1.9 Gran debilidad                           |
| <b>VARIABLE</b> | <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> | <b>Orientación que tiene la organización en fomentar la Armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto, y colaboración entre los empleados.</b> | Cualitativo | 4.6 – 5 Gran Fortaleza<br><br>4 - 4.5 Fortaleza |
|                 | <b>Armonía entre funcionarios</b> | Cuanto de la organización está orientada a propiciar la interacción amable y armoniosa entre los empleados.  | Cualitativo |   |
|                 | <b>Relaciones Adecuadas</b>       | Cuánto de la organización esta orientada hacia un ambiente de cordialidad y compromiso entre sus empleados.  | Cualitativo | 3.6 - 3.9 Tendencia a fortaleza<br><br>3 - 3.5  |

|                    |  |  |             |  |
|--------------------|--|--|-------------|--|
| <b>INDICADORES</b> | <b>Cooperación</b>                       | Cuánto de la organización está orientado a que las personas se colaboren unos a otros para cumplir con los objetivos propuestos.                   | Cualitativo | Tendencia a debilidad<br><br>2- 2.9<br>Debilidad |
|                    | <b>Trabajo en equipo</b>                 | Cuánto de la organización es orientada a implementar un verdadero trabajo en equipo.   | Cualitativo | 1- 1.9 Gran debilidad                            |
| <b>VARIABLE</b>    | <b>IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN</b> | <b>Cuánto de la organización está orientado en generar compromiso, lealtad, participación e identificación entre los empleados de la compañía.</b> | Cualitativo | 4.6 – 5 Gran Fortaleza                           |
|                    |  | Cuanto de la organización está orientada a que la  | Cualitativo |  |

|                    |                       |  |             |                                    |
|--------------------|-----------------------|--|-------------|------------------------------------|
| <b>INDICADORES</b> | <b>Compromiso</b>     | gente se interese y se comprometa a realizar su trabajo de la mejor manera   |             | 4 - 4.5<br>Fortaleza               |
|                    | <b>Identificación</b> | Conciencia generada por la organización en el empleado entre sus objetivos personales y los de la empresa.   | Cualitativo | 3.6 - 3.9<br>Tendencia a fortaleza |
|                    | <b>Lealtad</b>        | Cuánto de la organización está orientada a que los empleados desarrollen adhesión y entrega firme hacia la empresa, manteniendo la fidelidad y la persistencia de proyectase en ella | Cualitativo | 3 - 3.5<br>Tendencia a debilidad   |
|                    | <b>Orgullo</b>        | Cuánto de la organización está orientado para que los empleados alcancen sentimientos de satisfacción tanto por  | Cualitativo | 2- 2.9                             |

|  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
|  |  | lo que se hace, como<br>por la empresa para la<br>cual se hace. |  | Debilidad<br><br>1- 1.9 Gran<br>debilidad |
|--|--|---|--|---|

**4.5.3 Medida Estadística:** El cuestionario Insight posee 131 preguntas, todas ellas se califican de acuerdo a una escala de medición tipo Likert de cinco opciones de respuesta, las cuales son:

- a) Nunca es verdad
- b) Casi nunca es verdad
- c) A veces es verdad, a veces no
- d) A menudo es verdad
- e) Siempre es verdad

Éstas a su vez, equivalen a una puntuación que se determinó con anterioridad, a saber:

**Tabla No. 3**

| Opción de Respuesta | Escala                        | Conversión Cuantitativa | Conversión Cualitativa |
|---------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------|
| a)                  | Nunca es verdad               | 1                       | Gran Debilidad         |
| b)                  | Casi nunca es verdad          | 2                       | Debilidad              |
| c)                  | A veces es verdad, a veces no | 3                       | Indiferente            |
| d)                  | A menudo es verdad            | 4                       | Fortaleza              |
| e)                  | Siempre es verdad             | 5                       | Gran fortaleza         |

El proceso de calificación estadístico del cuestionario se da de la siguiente manera:

**4.5.3.1** Se diseñó una plantilla en Excel para tabular el cuestionario Insight, donde se agruparon las preguntas según el indicador al que corresponden, y a su vez, estos indicadores están organizados de acuerdo a las nueve variables del estudio. (Ver gráfica 1)

**Gráfica 1**



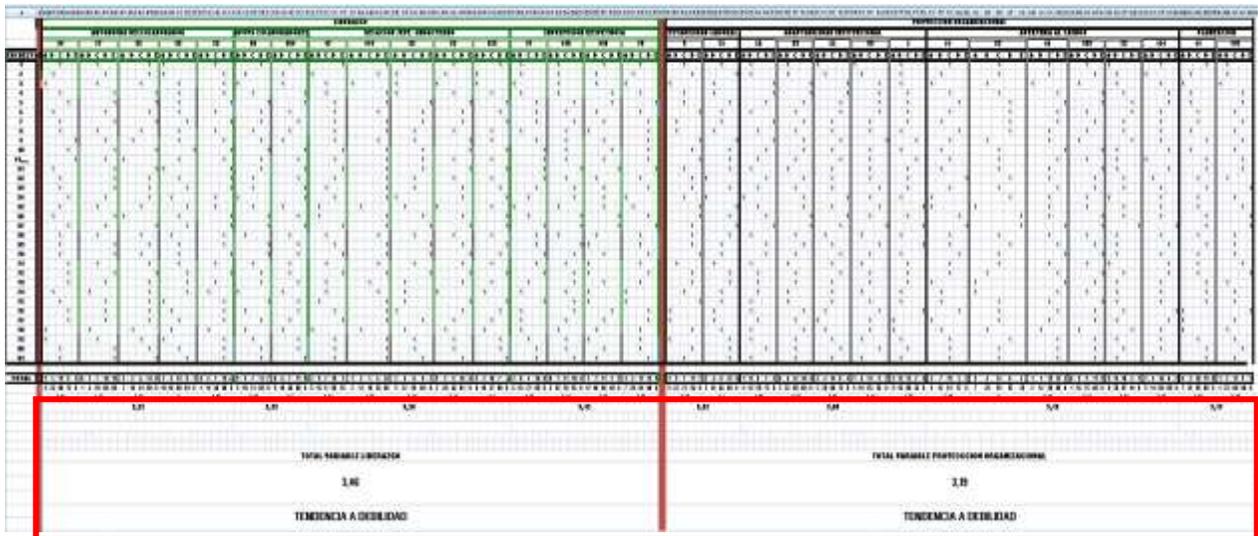






variables con que contó el estudio de clima generando así el resultado final. (Ver gráfica 8)

**Gráfica 8**



## 4.6 Instrumento.

### 4.6.1 Cuestionario INSIGHT (2009)

El cuestionario INSIGHT fue elaborado con el propósito de medir el clima organizacional, y su construcción se basó en el modelo de medición de las variables de clima de Toro, (2001) Este fue creado en el segundo semestre de 2009 por los estudiantes de psicología de la IUE Harold Restrepo, Javier Gómez, Olga May, Nicolás Sierra y Sherlyn Tovar, bajo la asesoría de las docentes Adriana Orozco y Martha Rendón. Posteriormente fue revisado por el Asesor Fredy Giraldo Vásquez y sometido a juicio de expertos por los psicólogos John Carlos Duque y Luís Blanco en 2010.

Tal instrumento de medición cuenta con nueve variables esenciales que monitorean las percepciones de los empleados de la empresa, estas variables son: Comunicación Directiva, Liderazgo, Proyección Organizacional, Administración del Trabajo, Entorno del Trabajo, Compensación, Desarrollo del Talento Humano, Relaciones Interpersonales e Identificación con la Institución.

El cuestionario consta de 131 preguntas que se distribuyen en las nueve variables expuestas anteriormente y en éste, el sujeto contesta los enunciados a partir de la escala tipo Likert de cinco opciones, que en este caso van desde Nunca es verdad=1 (Gran debilidad), casi nunca es verdad=2 (Debilidad), A veces es verdad, a veces no= 3 (indiferente), A menudo es verdad= 4 (Fortaleza) y Siempre es verdad= 5 (Gran fortaleza).

El cuestionario puede diferenciar seis sub-escalas, que miden a su vez las dimensiones que conforman la percepción del clima (ver tabla No. 4)

**4.6.2 Variables del cuestionario que miden motivación y satisfacción:** Si bien el cuestionario INSIGHT 2009 no fue elaborado directamente para medir los factores satisfacción y motivación laboral, existen algunos ítems que pueden ser relacionados para efectos de análisis en estos dos aspectos, a saber:

**4.6.2.1 Satisfacción:** Esta variable está conformada por los indicadores: *Congruencia Superiores, Receptividad Directiva, Autonomía Del Colaborador, Apoyo a Colaboradores, Relación Jefe–Subalterno, Supervisión Respetuosa, Estabilidad Laboral, Apertura Al Cambio, Capacitación y Formación, Carga Laboral, Recursos Ambientales, Seguridad Industrial, Tecnología Adecuada, Beneficios Extras, y Cooperación.*

**4.6.2.2 Motivación:** Esta variable está conformada por los indicadores: *Beneficios Extras, Equidad Individual, Equidad Interna, Equidad Externa, Ascensos y Promociones, Compromiso, Identificación, Lealtad y Orgullo.*

**Tabla No. 5**

*Criterios diagnósticos operativos para obtener los niveles motivación, satisfacción y clima organizacional.*

| Criterios de diagnósticos operativos | Niveles    |         |          |
|--------------------------------------|------------|---------|----------|
|                                      | Bajo       | Medio   | Alto     |
| Motivación                           | $\leq 2$   | 3       | $\geq 4$ |
| Satisfacción                         | $\leq 2$   | 3       | $\geq 4$ |
| clima organizacional                 | $\leq 2.9$ | 3.5 3.6 | $\geq 4$ |

## 5. PRESUPUESTO

Tabla No. 6

| <b>PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO</b> |                     |             |                |                     |
|--|---------------------|-------------|----------------|---------------------|
| <b>RUBROS</b>                                  | <b>FUENTES</b>      |             |                | <b>TOTAL</b>        |
|  | <b>Estudiantes</b>  | <b>IUE</b>  | <b>Externa</b> |                     |
| <b>Personal</b>                                | \$ 300.000          | \$ 0        | \$ 0           | \$ 300.000          |
| <b>Suministros</b>                             | \$ 330.000          | \$ 0        | \$ 0           | \$ 330.000          |
| <b>Salidas de campo</b>                        | \$ 200.000          | \$ 0        | \$ 0           | \$ 200.000          |
| <b>Bibliografía</b>                            | \$ 250.000          | \$ 0        | \$ 0           | \$ 250.000          |
| <b>Equipos</b>                                 | \$ 2.500.000        | \$ 0        | \$ 0           | \$ 2.500.000        |
| <b>Otros</b>                                   | \$ 0                | \$ 0        | \$ 0           | \$ 0                |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>\$ 3.580.000</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b>    | <b>\$ 3.580.000</b> |

## 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla No. 7

| CRONOGRAMA 2009  |          |            |          |           |
|--|----------|------------|----------|-----------|
| ACTIVIDADES  | AÑO 2009 |            |          |           |
|  | MES      |            |          |           |
| ELABORACIÓN Y APLICACION<br>HERRAMIENTA DE MEDICIÓN:   | Agosto   | Septiembre | Octubre  | Noviembre |
| Elaboración cuestionario INSIGHT   | <b>X</b> |            |          |           |
| Aplicación Prueba Piloto   | <b>X</b> |            |          |           |
| Sensibilización Personal<br>Administrativo IUE y docentes tiempo<br>completo respecto la Evaluación de<br>clima. |          | <b>X</b>   |          |           |
| Aplicación Cuestionario INSIGHT  |          | <b>X</b>   |          |           |
| Consolidación de Valores.  |          |            | <b>X</b> |           |

|   |  |  |          |          |
|---|--|--|----------|----------|
| Relación de Variables de los resultados obtenidos.                    |  |  | <b>X</b> |          |
| Análisis de resultados Cuestionario INSIGHT                           |  |  | <b>X</b> |          |
| Elaboración de Informe final INSIGHT (recomendaciones y conclusiones) |  |  | <b>X</b> | <b>X</b> |

**Tabla No. 8**

| REDACCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO   | Año 2010 |          |      |       |       |          |      |      |      |      |
|--|----------|----------|------|-------|-------|----------|------|------|------|------|
|  | MES      |          |      |       |       |          |      |      |      |      |
|  | Marzo    | Abril    | Mayo | Junio | Julio | Agosto   | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. |
| Recopilación de fuentes bibliográficas en universidades (Medellín, Bolivariana, EAFIT, U de A) | <b>X</b> | <b>X</b> |      |       |       | <b>X</b> |      |      |      |      |

|   |          |  |          |          |          |          |          |          |          |  |
|---|----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|
| Recopilación de fuentes bibliográficas en Internet                      |          |  | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b> |          |          |          |          |  |
| Elaboración justificación e Introducción                                | <b>x</b> |  |          |          |          |          |          |          |          |  |
| Realización Metodología   |          |  |          |          |          |          | <b>x</b> | <b>x</b> |          |  |
| Conceptualización sobre clima, motivación y satisfacción organizacional |          |  |          | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b> |          |          |          |  |
| Consecución Marco legal para las evaluaciones de clima                  |          |  |          | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b> |          |          |          |  |
| Realización de juicios expertos para cuestionario                       |          |  |          |          |          |          | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b> |  |

|   |  |  |  |  |  |  |  |  |          |          |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|----------|----------|--|
| Determinar cuál será la escala que mida satisfacción y motivación Laboral |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>x</b> | <b>x</b> |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|----------|----------|--|

**Tabla No. 9**

| <b>REDACCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO</b>   | <b>Año 2011</b> |
|---|-----------------|
|   | <b>MES</b>      |
|   | <b>ENERO</b>    |
| Identificar cual es el nivel de satisfacción laboral entre los empleados de la IUE mediante la correlación con el clima organizacional            | <b>x</b>        |
| Establecer cuáles características de los funcionarios son tomadas como factor de motivación laboral en la IUE y cuales evidencian la satisfacción | <b>x</b>        |

|   |                 |
|---|-----------------|
| <p>Analizar la incidencia del clima organizacional en la motivación y satisfacción expresada en los empleados de la IUE</p> | <p><b>X</b></p> |
| <p>Elaboración de discusión del trabajo de grado</p>  | <p><b>X</b></p> |
| <p>Elaboración conclusiones y recomendaciones del trabajo de grado</p>  | <p><b>X</b></p> |
| <p>Entrega de trabajo de grado</p>  | <p><b>X</b></p> |

## 7. MARCO REFERENCIAL

### 7.1 Antecedentes

Es bien sabido que en el medio laboral de la esfera organizacional existen unos parámetros que guían el quehacer del psicólogo inscrito en este ámbito, diferentes tareas que se desarrollan a través de los conocimientos adquiridos por el estudio y la práctica y que a su vez están direccionados por las necesidades específicas del medio y el lugar donde se desempeña la labor, pero esto no implica que solamente sea este profesional el único que este calificado para intervenir estas situaciones y variables, sea diagnóstico, elaboración, estudio o intervención de ellas, sino que también diferentes profesiones están supeditadas a estos factores pues comprenden en su quehacer el manejo de personal y recursos humanos así como el mejoramiento de la productividad de la empresa, (lo que tiene que ver, entre otras cosas, con el personal) cualquiera que esta sea, desde pymes, hasta instituciones educativas, del estado, multinacionales etc.

El punto es que parece importante tener una visión multi-disciplinaria de los antecedentes de investigaciones que están en la vía del presente trabajo, por esta razón se retoman proyectos de grado y tesis no sólo de psicología, sino de otras áreas diferentes del conocimiento tratando siempre de apuntar a una visión transdisciplinar, entendida como una forma de investigación integradora. (Mittelstrass, 2003)

## **7.1.1 Antecedentes de clima organizacional.**

### **7.1.1.1 “Sistema de información para el estudio de clima organizacional”**

OSPINA Pérez, Laura S. y QUINTERO Tisnes, Luz M. (1990) Sistema de información para el estudio de clima organizacional. Proyecto de grado para optar por el título de Ingeniería de sistemas, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Desde la perspectiva de este trabajo, lo que se pretendía era dar solución a la problemática de no poseer un modelo estandarizable en cuanto a la medición de clima organizacional, mediante la creación de un instrumento computarizado, tratando de integrar la información sobre teorías y herramientas para construir uno acorde a las necesidades descritas.

Como conceptos primordiales entonces para este fin, está el de clima organizacional, el cual está enmarcado dentro del desarrollo organizacional para explicar su utilidad específica como herramienta de diagnóstico. Así pues este trabajo revisa tres conceptos Inter-relacionados, a saber: 1. Desarrollo organizacional, 2. Clima organizacional, 3. Diagnóstico de clima. (Los cuales se profundizaran más adelante)

Este trabajo resalta la importancia de tener en cuenta que a la hora de realizar una medición del clima organizacional necesariamente debe estar muy bien estructurada y

debe tener en cuenta los múltiples factores subjetivos y objetivos que conforman la percepción de este fenómeno global dentro de la empresa.

#### **7.1.1.2 “La construcción de un clima organizacional y la influencia en la productividad: el caso de los subsectores calzado y marroquinería”.**

ESPINOZA, Flor M. (2000) La construcción de un clima organizacional y la influencia en la productividad: el caso de los subsectores calzado y marroquinería. Trabajo de grado para optar por el título de máster en Administración. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Este proyecto comprende también el concepto de clima organizacional ya que lo entrelaza con el concepto de productividad, pues para la autora, la productividad está ligada necesariamente con un grupo humano y con las relaciones que se generan entre las determinadas jerarquías de este equipo, más específicamente, el rol de los directivos que deben ser quienes fomenten un clima laboral saludable en conjunción con los valores que son necesarios para este fin, como respeto, seguridad, buen trato, amor etc. todo esto desde el buen trato que tenga el director para con el equipo.

Así que mediante la revisión bibliográfica, la sistematización de experiencias de 11 empresas en las ciudades de Medellín, Bucaramanga, Cúcuta y Barranquilla, que se mueven en el clúster que aquí se analiza, (calzado y marroquinería) con la aplicación

de cuestionarios y entrevistas a directivos de estas empresas, Espinosa (2000) trata de identificar los marcos de referencia que tienen estos directores en la construcción del clima organizacional, estrategia para crecimiento y desarrollo de las mismas y también pretende establecer criterios que permitan concienciar a futuros administradores y actuales directivos sobre la necesidad de crear y mantener un buen clima organizacional .

Los resultados obtenidos en este estudio muestran a grosso modo que para mantenerse en ese mercado de manera estable, los acelerados cambios que se presentan, la apertura económica dada desde principios de los 90 y la globalización (...) exigen gerentes integrales que no sólo orienten procesos productivos sino que tengan visión con calidad humana, en otras palabras, no sólo centrarse en el producir, ¿que producir?, ¿cómo producir?, sino que también en el quien produce, es decir, en todo el equipo de trabajadores de una organización.

Encontraron pues que gerentes y mandos medios utilizan la mayor parte del tiempo en actividades gerenciales, luego le dan mucha importancia a la parte financiera, luego al mercadeo, y si les queda tiempo a la parte social (el aspecto humano) (Espinosa, 2000)

Ahora que, en cuanto el clima organizacional y su incidencia en la producción Espinosa concluye en su trabajo que, aquellas empresas que han hecho cambios en este sentido, han confirmado que hay más estabilidad laboral, mayor compromiso entre equipos,

menos burocracia y más transparencia, más producción, menos fatiga, más responsabilidad. En los clientes externos se dice que hay más satisfacción por mejor calidad del producto y eficacia en la entrega del mismo. (Espinosa, 2000)

Todo esto apunta y quiere decir qué mientras más adecuado sea todo lo que compete al clima organizacional en una empresa -todos los elementos en los que se divide este análisis- al parecer será mejor el rendimiento global y la productividad de cualquier entidad que maneja recursos humanos.

#### **7.1.1.3 “Clima organizacional en la empresa social del estado Hospital Manuel Uribe Ángel de Envigado Antioquia”.**

DÁVILA González, Gladys, MONTOYA Guerra, Claudia P. Y RENDÓN Valdés, María I. (2005) clima organizacional en la empresa social del estado Hospital Manuel Uribe Ángel de Envigado Antioquia. Trabajo de grado para la especialización de gestión de talento humano y la productividad. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Si bien en este trabajo se tocan apartes que tienen que ver con motivación, satisfacción y productividad de los empleados de las empresas sociales del estado, más específicamente en el hospital Manuel Uribe Ángel de Envigado, el grueso por así decirlo de la investigación está centrado en el análisis del clima organizacional el cual realizan mediante el diseño y la aplicación de una encuesta que permitió dar cuenta de

esta realidad, encuesta que fue producida en base a una ya existente desde 1981 utilizado por la facultad de administración de empresas del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario la cual había sido aplicada a varias empresas y a la que se le añadieron nuevos ítems y fue validada por un experto con el fin de convertirse en un instrumento, que facilite identificar variables que influyen en la motivación y así proponer planes de acción direccionadas al clima laboral.

Como era de esperarse los resultados obtenidos mediante este análisis comprometen las variables que se utilizan en este tipo de estudios, resaltando que la variable motivación fue la que resulto más afectada debido a diferentes cambios administrativos, y a la falta de programas recreativos. Para finalizar, ellas concluyen su trabajo tipificando el clima de esta entidad como paternalista ya que las decisiones son tomadas por los altos mandos.

#### **7.1.1.4 “Descripción del clima organizacional en las diferentes áreas de la empresa manufacturera Chamela S.A”**

CONGOTE Baena, David. (2008) Descripción del clima organizacional en las diferentes áreas de la empresa manufacturera chamela S.A. Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

En cuanto a clima organizacional, los estudios de este tipo en diferentes empresas abundan, este trabajo es otro de ellos el cual entra a manejar como instrumento de medición y evaluación la escala Herzberg para efectos de diagnóstico de clima laboral.

Esta escala se basa en diez factores que revisan el conjunto de percepciones globales al interior de una empresa, a saber; percepción del oficio, ambiente físico, disciplina, estabilidad, salario, relaciones humanas, comunicación, capacitación, promoción y conocimiento de la organización.

Los resultados del estudio fueron categorizados por las diferentes áreas de la empresa tanto en su diagnóstico como en las posteriores conclusiones y recomendaciones.

#### **7.1.1.5 “Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional”**

PÉREZ DE MALDONADO, Isabel, MALDONADO Pérez, Marisabel y BUSTAMANTE Uzcategui, Suleima. Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado. (Online) Octubre 2006, vol.21, no.2 (citado 30 Julio 2010) p.231-248. Disponible en la World Wide Web: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1316-0087

Este artículo presenta un abordaje sobre la numerosa literatura acerca de clima organizacional y los aspectos que le atañen, así como las experiencias del trabajo de evaluaciones de 527 evaluaciones de clima, en las cuales, a groso modo, se deja entrever que la parte de la organización que más influye para lograr un adecuado clima laboral es la gerencia y sus acciones, estando cuantificada con un porcentaje del 50% al 70%. Se muestra pues, como es éste líder quien debe gestionar y reunir esfuerzos para lograr que el total de la empresa o por grupos de trabajo puedan lograr una armonía deseada en cuanto a la percepción de este ambiente de trabajo.

## **7.1.2 Antecedentes de motivación.**

### **7.1.2.1 “Círculos de calidad, mecanismo de motivación y productividad”**

ORTIZ Cancino, Jaime E. (1986). Círculos de calidad, mecanismo de motivación y productividad. Trabajo de grado para optar por el título de máster en Administración. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Mediante la aplicación de los denominados círculos de calidad, en los cuales un grupo de empleados realizan una función bajo la dirección de un mismo supervisor y se entrenan para así brindar la posibilidad de darle a conocer a la dirección recomendaciones y soluciones a problemas que se hallan identificados, se pretende obtener conclusiones mediante el antes y el después de pertenecer a estos, en cuanto

a los niveles motivacionales de los empleados de la empresa. La hipótesis que el autor maneja se basa en la premisa que los círculos de calidad procuran un personal más motivado. (ORTIZ, 1986)

Se toca pues un factor importante en la vida al interior en las organizaciones, es esa búsqueda para encontrar un estado de equilibrio entre trabajador y remuneración, que llega la punto, como lo señala el autor, de la recompensa del trabajo por sí mismo, estando esta idea fuertemente ligada a la motivación por realizar una tarea. motivación no solo salarial, sino de factores intrínsecos de cada persona al interior de la organización a la cual pertenece.

#### **7.1.2.2 “Análisis de sistemas de participación y motivación de los empleados en las empresas del Área Metropolitana del departamento de Antioquia”**

GUTIÉRREZ Botero, José M y NAVARRO Restrepo, María A. (1994) Análisis de sistemas de participación y motivación de los empleados en las empresas del área metropolitana del departamento de Antioquia. Proyecto de grado para optar por el título de ingeniero de producción. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.

Mediante una investigación que toma como muestra a 50 empresas del departamento de Antioquia, las cuales se dividen en dos grandes grupos, Manufactureras y de servicios, los autores pretenden desarrollar una metodología que permita evaluar cómo

se encuentran las empresas (...) en relación con el tema de participación y motivación, y que ventajas y desventajas trae su implementación. (GUTIÉRREZ y NAVARRO, 1994)

Utilizando dos tipos de encuestas para cada grupo de empresas, llegaron a la conclusión que, como mecanismos motivacionales los grupos de trabajo mostraron una tendencia favorable para este fin, pero como factor predominante en estas empresas, y valga la aclaración, en el momento histórico en el que fue realizado este análisis; el dinero es el agente más representativo para lograr motivar a los empleados, seguidos de ascensos, fiestas y otros.

### **7.1.3 Antecedentes de satisfacción**

#### **7.1.3.1 “Efecto de la comunicación en la productividad y la satisfacción en el trabajo de operarios industriales”.**

DONALDO, E, CASTRO, C y MONCADA, Jaime. (1986) Efecto de la comunicación en la productividad y la satisfacción en el trabajo de operarios Industriales. Trabajo de grado para optar por el título de máster en Administración. Universidad EAFIT. Bogotá, Colombia.

Este estudio pretende definir cuál es la relación que existe entre las comunicaciones, la productividad y la satisfacción en el trabajo de los operarios industriales. (DONALDO, CASTRO & MONCADA 1986) Solo fueron los operarios de esta empresa manufacturera de la región de Zipaquirá los incluidos en la muestra, por ende se excluyeron los supervisores.

En cuanto a las investigaciones realizadas en satisfacción, se encontró que en ese caso específico no hubo una influencia estadísticamente significativa de la comunicación sobre este punto. Ahora que, puesto que estos operarios llevaban muchos años en esta empresa, se encontró una especie de vicio pues han desarrollado o identificado unos niveles de producción sobre los cuales se niegan a producir más de manera consensuada, y en suma, aquel que pudiera estar motivado a hacerlo, lo evita para no indisponerse con sus compañeros. Relación con la satisfacción desde otros aspectos que muestra como con determinadas estrategias específicas para cada caso, puede evitarse la insatisfacción, pero no influir en la satisfacción.

## 7.2 MARCO TEÓRICO

**7.2.1 El Desarrollo Organizacional:** La psicología organizacional, o mejor aún, el desarrollo organizacional (D.O.) ha sido entendido como proceso de cambio, estrategia organizacional y estrategia de intervención, con el objetivo y el fin último de cambiar las actitudes, valores, estructuras, practicas, e inclusive, percepciones que los empleados tienen dentro de la organización (Ospina & Quintero, 1990).

De la mano con lo anterior, Beckhard, (1960; citado en Ospina & Quintero, 1990) determinó el D.O. como:

un esfuerzo (1) planificado, (2) de toda la organización, (3) administrado desde la alta gerencia, para (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de (5) intervenciones planificadas entre los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (p. 7)

Pues bien, teniendo en cuenta lo anterior como punto de partida, y haciendo eco de lo conceptualizado por Beckhard, el desarrollo organizacional (D.O.) como esfuerzo que aplica los conocimientos de las ciencias del comportamiento, como lo es la psicología, será empleado para además de evaluar el clima organizacional, encontrar la relación que este tiene en variables como la motivación y la satisfacción laboral.

Cabe destacar que para efectos prácticos y para darle sustento epistemológico al apartado de la discusión, a continuación se retoman diferentes autores que conceptúan acerca de los conceptos de clima organizacional, satisfacción y motivación laboral a manera de recuento histórico, donde se da una mirada a los diferentes postulados propios a los anteriores conceptos.

**7.2.2 Clima organizacional:** En una organización, en este caso, en la “IUE” (Institución Universitaria de Envigado) se mueven diversas percepciones en diferentes aspectos por parte de los empleados, pues bien, estas percepciones son las que configuran el clima organizacional y a su vez afectan valores como lo son: la productividad, la lealtad, la motivación, la satisfacción entre otros.

Existen diferentes teóricos que han conceptualizado del tema, uno de ellos es Schneider (1990) quien teorizando sobre clima organizacional expreso que este es un conjunto de percepciones colectivas y compartidas que las personas desarrollan acerca de la realidad interna de una empresa, en relación con las políticas, practicas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales basadas en un referente común.

Mas tarde, este mismo concepto de clima organizacional, según otro teórico, a saber, Goncalves (1997 citado en Dávila, Montoya & Rendón, 2005) fue definido como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un

medio laboral, en suma, el comportamiento de un empleado no resulta de los factores organizacionales existentes, sino, de las percepciones que este tenga de dichos factores.

Pues bien, de acuerdo a las anteriores definiciones, afirmamos que el clima organizacional refleja la interacción entre lo personal y organizacional, porque esta interpretación que juega un papel fundamental es del carácter intrínseco del ser y no va más allá, entonces es el ser quien interpreta de acuerdo a lo que la organización le produce por vía del medio ambiente de trabajo, interpretación que a su vez genera repercusiones en el comportamiento laboral. Esta última idea, es la que nos da pie entonces para afirmar que las percepciones del clima organizacional tienen un impacto directo en aspectos como la motivación y la satisfacción del empleado.

Siguiendo la línea de lo anteriormente expuesto, debemos tener en cuenta que a lo largo de la historia han existido otros teóricos, con conceptos muy valiosos para definir clima organizacional. A continuación, en orden cronológico y consecutivo se informara de una serie de definiciones que parten de dichos autores que han teorizado acerca del concepto en cuestión.

En un comienzo TOLMAN (1932 citado en Dávila et al., 2005) explica la conducta “propositiva” sobre la base de mapas cognitivos individuales, donde el ambiente

relevante para la conducta es subjetivo y es el mayor referente para crear el concepto de clima organizacional” (p. 29).

Luego KURT LEWIN (1936) descubrió con su teoría de campo categorías de vital importancia como: atmósfera de trabajo, relaciones sociales, necesidades, entre otros, lo cual sirvió para desarrollar el concepto de clima organizacional que otros autores luego desarrollaron y que hoy día se conocen. (Lewin, 1936 citado en Dávila et al., 2005)

Mas tarde RENSIS LIKERT (1947-1967) afirmó que existen algunas variables que reflejan el estado interno y la salud de la organización, que conducen a obtener la eficacia administrativa; estas variables o factores, tales como: cualidades de la organización humana, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuando efectivamente y tomando decisiones adecuadas, constituyen el clima organizacional. (Likert, 1947-1967 citado en Dávila et al., 2005)

De la mano con algunos teóricos, COMBS y SNIGG (1959) de alguna manera, también convergen en teorías y conceptos expresados por otros autores con antelación al afirmar que cada persona interpreta y evalúa el medio específico en el cual esta inmerso, formando un modelo y así su “realidad” que va a consistir en las

interpretaciones que hace de si mismo cuando interactúa. (Combs & Snigg, 1959 citado en Dávila et al., 2005)

En líneas generales, su parecer va muy ligado con las apreciaciones de Fernando Toro, Francis Cornell y Brunet, entre otros, porque se destaca por encima de cualquier concepto, la percepción como el origen y a la vez el sustento del clima organizacional.

Para la gran mayoría de autores, el entorno y la percepción son factores determinantes en la dinámica del clima pues bien, SELLS (1960) que también va muy de la mano con el pensamiento de Combs y Snigg, además de Cornell, Toro y Brunet afirma que el entorno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones culturales y sociales (Sells, 1960 citado en Dávila et al., 2005, p.31).

Por su parte, BRUNET (1967) conceptúo el clima organizacional haciendo directa alusión a la percepción y al sentimiento que el trabajador genera respecto de su entorno de trabajo, influenciado por la presencia de valores culturales que confluyen en su participación, determinando la motivación y actitud dadas por la interacción con el medio (Brunet, 2004).

Acto seguido LITWIN Y STRINGER (1968) postulan que la existencia de nueve dimensiones y/o variables explican el clima existente en una determinada empresa.

Esta definición sigue la vía de lo investigado por Halpin y Crofts en 1962, en la medida en que supeditan el clima organizacional a un número de variables, dimensiones o categorías, con la salvedad que; en el caso de Halpin y Crofts las variables determinantes eran 8, mientras que para Litwin y Stinger, estas son 9.

Ahora bien, estas dimensiones citadas por Litwin y Stinger se relacionan con ciertas características de las organizaciones como son: “estructura, recompensas, calor humano y apoyo, riesgo y aceptación de riesgos, tolerancia frente al conflicto, identidad organizacional, normas y expectativas para el desempeño, desafío y responsabilidad” (Davis, 1983, p. 156).

Entrando en la década del 70, STERN (1970 citado en Dávila et al., 2005) apoyándose en Lewin y Murria, propuso:

La relación entre la personalidad humana y la personalidad de la institución, y formula que en toda institución existen factores de “necesidad-presión” que influyen en el desarrollo del clima organizacional. Junto con Steinhoff adopto el OCI (Índice de clima organizacional) para instituciones educativas, relacionando el clima organizacional con dos dimensiones: a) el grado de desarrollo, b) el tipo de control de presiones medias a través de seis factores: clima intelectual, estándar de logro, dignidad personal, efectividad en la organización, organicidad y control-impulso. (p. 33)

Por su parte y recapitulando a Litwin y Stringer, V. M. HOYOS Y A. BRAVO (1974) crearon un instrumento llamado TECLA, Test de clima organizacional de la Universidad de los Andes, en el que se clasifican las preocupaciones de los empleados en lo que se torna como las dimensiones del clima organizacional; éstas, a su vez, también se relacionan con las motivaciones sociales de logro, poder y afiliación de Mc Clelland.

Hoyos y Bravo finalmente describen 9 dimensiones, las cuales son: recompensa, conformidad, seguridad y salarios, normas de excelencia, responsabilidad, calor y apoyo y claridad organizacional. (Hoyos & Bravo, 1974 citados en Dávila et al., 2005)

Por otra parte, y sumándose a algunos de los conceptos anteriores, SCHENEIDER y BARTELETT (1975) definieron el clima organizacional como una “personalidad” cuando afirmaron que el ambiente interno percibido podía ser de confianza, progreso, seguridad, temor, entre otros; y cualquiera que sea este en la organización, la percepción que los funcionarios tengan de él, sus sentimientos psicológicos, se reflejan en el funcionamiento interno de la organización.

Desde esta mirada, Scheneider y BarteleTT conceptúan que las organizaciones tienen personalidad, y el clima organizacional es una medida de esa personalidad, además, en base al estudio que estos realizaron de dos agencias de ventas, consideraron como propiedades del clima organizacional: “apoyo de la gerencia, estructura administrativa,

preocupación por los nuevos empleados, conflictos intra-grupales, independencia y satisfacción general” (Scheneider & Bartelett, 1975 citados en Dávila et al., 2005, p.35)

Sumándose a la postura de varios teóricos como Brunet, Halpin y Crofts que en su momento preponderaron el clima organizacional como un todo perceptivo, DRESLLER (1977 citado en Dávila et al., 2005) asevero que el clima organizacional representaba las percepciones que los sujetos tenían de la organización para la cual trabajaban, y a la vez, este predico que el clima organizacional también se constituía como la opinión que las personas se habían formado en términos de recompensas, autonomía, consideración, estructura, apoyo, apertura, y cordialidad.

En fin, tomando los anteriores conceptos como punto de partida y a raíz de las investigaciones de Sudarsky (1977 citado en Ospina y Quintero, 1990) se llega a una de las definiciones genéricas de clima:

El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y practicas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellos. (p.8)

Cabe destacar que DAVIS (1983, citado en Ospina y Quintero, 1990), afirma el clima organizacional como el ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores de una empresa que afecta y se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la organización.

Según este autor, el clima influye en diversas variables como son: La motivación, el desempeño y la satisfacción en el trabajo porque se crean expectativas respecto de las recompensas o frustraciones que una persona puede hallar en su vida organizacional.

Ahora bien, mas adelante en el tiempo en la conferencia dada para la Asociación Colombiana de Desarrollo Humano (ASCOLDES), en 1989, Amalia Urrea expreso: “Clima organizacional es la forma subjetiva como la gente percibe los efectos del sistema formal, el estilo administrativo y factores ambientales sobre sus actitudes, creencias y motivación” (Urrea, 1989 citado en Ospina & Quintero, 1990, p. 9).

Por su parte ZANCUDO G. MARÍA TERESA (1992) aspiro diagnosticar el clima organizacional de una institución universitaria tratando de medir la relación de variables personales con variables académicas de los docentes sobre dicha percepción.

Este diagnostico hizo que ella determinara las diferencias entre lo que los docentes piensan y quieren que sea el ambiente o clima, en líneas generales, de los datos obtenidos se concluyo que habían diferencias marcadas entre la percepción actual y el deseo del clima organizacional. (Zancudo, 1992 citada en Dávila et al., 2005)

A nivel nacional TORO (1996) conceptualiza al clima organizacional como una manera de ver la vida, que es compartida por los individuos de un grupo o de una organización. Esa manera de ver, compartida, generalmente esta influida por la realidad, por los lideres y personas claves en el grupo, por los compañeros y colegas, por los clientes, por la familia, y no menos importante, por la gerencia.

La importancia del clima organizacional para este autor esta en que las personas reaccionan frente a la realidad y eligen por la forma como la perciben, mas no como es (Toro, 1996).

A finales de los 90 BRUNET, LUC (1999) determina que el comportamiento asumido por los subordinados esta ligado directamente con el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Brunet afirma que la reacción de los individuos en la organización estará determinada por la percepción.

Cabe resaltar que este pensamiento va muy de la mano con lo expresado por Fernando Toro y Octavio García en la medida en que el clima organizacional esta enganchado y determinado por el actuar de las instancias administrativas o gerencias, y también tiene puntos de convergencia con los conceptos de Brunet, Dresller, halpin y Crofts, entre otros, al afirmar que el clima gira en torno a la percepción. (Brunet, 1999 citado en Dávila et al., 2005)

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, GONCALVES en 2001, concluye que el que ha demostrado mayor utilidad es el que entiende como piedra angular las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. (Goncalves, 2001 citado en Dávila et al., 2005)

Este concepto sigue la línea de trabajo de Brunet, Fernando toro, Halpin y Crofts, entre otros.

Para finalizar lo concerniente a las definiciones del concepto de clima, ROBBINS (2001) “define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que puede influir en su desempeño” (Robbins, 2001 citado en Dávila et al., 2005, p.45).

Según este teórico, el ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en ellas, de hecho, para él hay empresas que encaran medios relativamente estáticos que generan menos incertidumbre; mientras otras, se enfrentan a unos que son mucho mas dinámicos y generan mas.

**7.2.2.2 El clima organizacional, factor estratégico en las organizaciones:** El clima organizacional, se constituye en una de las mejores herramientas para conocer “formalmente” lo que los colaboradores están pensando o percibiendo de su compañía

con respecto a las múltiples variables que intervienen en la organización. Es claro que la dirección y desarrollo de estas variables están en manos de las personas y de los diferentes roles que ellas asumen y son estas quienes las dinamizan o entorpecen causando cambios importantes para la cultura, el logro de objetivos y el sistema organizacional en general.

**7.2.2.3 ¿Por qué la medición del clima es una herramienta estratégica?** Se ha comprobado a través de la experiencia compartida por diversos autores y de múltiples estudios que las personas suelen comportarse bajo el siguiente modelo:

**PENSAR → HACER → TENER**

De la misma manera como se “piensa” de esa misma forma se “actúa” y se obtienen unos “resultados” específicos. Así como sucede en las personas, esto mismo se replica en la organización.

Si las personas piensan y sienten que su organización está siendo direccionada de manera correcta, donde continuamente se esta preocupando por sus colaboradores, las personas trabajarán de una manera más efectiva y comprometida con la misma, de esta forma, los resultados de la organización en los diferentes procesos que la integran se verán beneficiados del valor agregado que entregará su gente por este hecho. De la misma forma, si las personas sienten que su organización es un sistema caótico, sus

comportamientos no estarán completamente alineados con la estrategia de la organización y bajo esta medida se darán los resultados.

Esta forma de comportarse, no importa cuál sea el caso, construye e impacta directamente la cultura y la productividad de la organización. En este sentido el clima organizacional se convierte en una herramienta estratégica, invaluable y práctica para conocer la percepción de los colaboradores y desarrollar procesos posteriores que contribuyan al desarrollo de la cultura organizacional y del logro de los objetivos corporativos.

**7.2.2.4 Construyendo una cultura participativa:** Tal vez uno de los beneficios claves de este tipo de estudios, es la construcción de una cultura altamente participativa. Hemos comprobado que los colaboradores sienten gran satisfacción y reconocimiento por ser tenidos en cuenta en la construcción de la organización y de la cultura que ellos sueñan tener, por esto se hace necesario no solo que ellos participen en este tipo de estudios y mediciones contribuyendo con su percepción, sino que participen activamente en la construcción de planes de acción y de mejoramiento empoderados que partan y puedan gestar y ejecutar ellos mismos, donde los cambios no solo vengan de la dirección o la gerencia de la organización sino de sus áreas operativas. En la medida que los equipos observan el cambio en sus tareas, procesos o personas, los niveles de compromiso organizacional se aumentan.

**7.2.2.5 ¿Quiénes son los responsables del clima organizacional?** Toda la organización. Aún en este tiempo hemos encontrado compañías que consideran que es un tema de responsabilidad exclusiva de las áreas de Gestión Humana, desconociendo el impacto del rol de sus líderes quienes de una u otra manera son los responsables por lo menos del 50% del ambiente laboral y otro tanto del ambiente al interior de las áreas y los equipos, así como de las políticas y de la Dirección de la organización. Podría decirse entonces que las áreas de Gestión Humana son un facilitador y consultor del proceso que interviene en las áreas que requieren de atención puntual y que velan celosamente para que el clima organizacional sea satisfactorio.

“En la medida que todos los miembros de la organización sean concientes que son ellos quienes construyen y son responsables del clima organizacional, los procesos de cambios y de mejoramiento se realizarán con mayor velocidad y menor resistencia”

Lo anterior, se corrobora con la teoría de los sistemas de Rensis likert creada en los años de (1960-1970) ya que para este “el comportamiento de los subordinados, es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben; y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (Likert, 1960-1970 citado en Dávila et al., 2005, p.78).

La reacción de un sujeto ante cualquier hecho siempre está en función de la percepción que él tiene de éste, es decir, no afecta la realidad, sino lo que se piensa acerca de, por lo que la realidad influye la percepción y la percepción determina el comportamiento. En líneas generales, hay un conjunto de elementos en interacción y un todo complejo e interrelacionado con efectos directamente proporcionales a sus causas conocido como Sistema que genera el clima, y así como este se constituye por ellos, también puede ser mejorado o empeorado por los mismos.

Ahora bien, según Likert es posible separar los cuatro factores fundamentales que priman sobre la percepción individual del clima y que determinan la naturaleza de micro climas dentro de una organización.

Estos factores son: (1) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional; (2) La percepción jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que devenga, (3) Los factores personales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción; y (4) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (Likert, 1960-1970 citado en Dávila et al., 2005)

En el mismo orden de ideas y de una forma más concreta, según likert existen tres tipos de variables relacionadas entre si que determinan las características propias de una

organización que son: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

Las variables causales que son engrosadas por clima y liderazgo, son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtienen estas, y comprenden la estructura de la organización y su administración, a saber, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Estas variables pueden ser cambiadas por los integrantes de la organización que a la vez pueden imprimirle nuevos componentes y entonces son variables independientes de causa y efecto, es decir, si se cambian, cambian otras variables.

Las variables intervinientes que son comunicación, motivación, objetivos de rendimiento, toma de decisiones y actitudes, por su parte reflejan el estado interno y la salud de la empresa

Por último, las variables finales, es decir la satisfacción, son las variables dependientes que surgen del efecto conjunto de las precedentes y reflejan los resultados obtenidos por la organización, a saber, productividad, ganancias, pérdidas, entre otros. (Likert, 1960-1970 citado en Dávila et al., 2005)

**7.2.2.6 ¿Cuándo y cuánto medir el clima organizacional?** Esta respuesta está supeditada a cada tipo de organización de acuerdo a su concepción, cultura, tamaño y

capacidad de respuesta y flexibilidad al cambio. Sin embargo, podemos encontrar que el clima organizacional es un aspecto clave a evaluar como:

- Una medición de línea de base frente a un cambio estructural que se va a presentar en la organización y que sirve para identificar el impacto del cambio luego de implementarlo.
- Conocimiento de la percepción de los empleados en un periodo determinado de la organización como parte del proceso de mejoramiento continuo.
- Implementación de Sistemas de Calidad
- Conocimiento de cómo está la organización en un momento específico
- Identificación de situaciones problemáticas o anómalas en la organización.
- Conocer los microclima de las áreas y procesos de la organización

Se recomienda que una medición de clima organizacional se realice por lo menos una vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición del ambiente laboral toman varias semanas e incluso meses y requieren de un gran compromiso de todos miembros de la organización. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben generalmente los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adaptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior. Es probable que se realicen mediciones en un lapso más corto de

tiempo cuando deseamos evaluar la percepción del cambio realizado en un área en particular.

**7.2.2.7 ¿Cómo realizar una medición exitosa?** Existen varias claves para hacer de esta evaluación un proceso responsable y al mismo tiempo ganador, las definiremos por fases:

**7.2.2.7.1 Fase alineamiento:**

- Compromiso de la alta dirección de la compañía
- Profundo conocimiento de la organización
- Identificación de las dimensiones o variables estratégicas a evaluar, de tal manera que los resultados generen valor y no sea más de lo mismo.
- Construcción del instrumento de medición
- Definición de los datos demográficos

**7.2.2.7.2 Fase sensibilización**

- Definición del concepto de la medición
- Campaña de publicidad y comunicación interna
- Integración y responsabilidad de los colaboradores de la organización con el programa

#### **7.2.2.7.3 Fase de medición**

- Convocatoria de los colaboradores
- Sensibilización previa a la medición
- Metodología de medición: Existen diversos tipos de metodología para capturar la información desde el papel y los tradicionales cuestionarios hasta la captura de datos a través de sistemas de medición inalámbrica que aumentan la confidencialidad de las respuestas y los resultados se presentan en tiempo real.
- Anonimato y confidencialidad en la información
- Análisis de resultados en tiempo real: Identificación en la misma sesión de medición de los aspectos que dificultan el desarrollo del clima organizacional, situaciones críticas donde se presenta y construcción de planes de acción. En esta medida se obtienen resultados cuantitativos y cualitativos que explican perfectamente el fenómeno que sucede en la organización.

#### **7.2.2.7.4 Fase de análisis y entrega de resultados**

- Resultados en tiempo real: muchos resultados de estudios de clima organizacional son entregados semanas después de su evaluación, la fotografía que usted ve, ya no es la misma, la situación bien ha desaparecido o se ha complejizado. En este sentido los resultados no pueden pasar más del mismo día o el día siguiente para ser entregados.

- Entrega de informes amigables e interactivos donde se pueda ver en lo general y en particular en comportamiento de cada uno de los microclimas y de la compañía en general de acuerdo a los datos demográficos que se han definido.
- Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente
- Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición
- Entrega de resultados a la Alta gerencia, gerencias y a la organización en general.

#### **7.2.2.7.5 Pos estudio**

- Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- Amarrar los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización, beneficios, salario, etc.

### **7.2.3 Motivación**

Para poder comprender de una manera más amplia el objetivo al cual se apunta que es realizar una correlación entre las diferentes variables que se han expuesto, es necesario tener como referentes diferentes aspectos de cada elemento analizado. Así, a continuación se exponen diferentes teorías y autores que nos contextualizan y direccionan para comprender mejor el fenómeno de la percepción subjetiva de lo que

atañe a la vida laboral, pero es necesario en un principio saber de que estamos hablando en específico, es por eso que se explica primero a que nos referimos con motivación.

### **7.2.3.1 ¿Qué es la motivación?**

Según YOUNG, (1964) la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener y regular el patrón de la actividad.

De la mano con lo anterior, Jaime Eduardo Ortiz Cancino afirma que la motivación es un mecanismo que se presenta:

En primer lugar, como una carencia o como una necesidad de obtener o evitar algo. Este hecho se convierte luego, en un impulso que conduce a la acción. A través de ésta, finalmente el hombre se mueve en busca de respuestas que satisfagan la carencia o necesidad. Una vez satisfecha el ciclo vuelve a comenzar (Ortiz, 1986, p. 19).

Más recientemente, TORO en 2001, afirma que esta consiste en el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado en el trabajo y se manifiesta en valores como responsabilidad, cumplimiento, dedicación, esfuerzo y productividad.

Por su parte, ROBBINS determina que la motivación es el deseo del trabajador por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual; Robbins además ve la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad (cuanto se esfuerza una persona), dirección y persistencia (cuanto tiempo sostiene la persona su esfuerzo) del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (Robbins, 2004).

No obstante las definiciones anteriores, la historia reciente ha estado rebosada de una serie de teorías que se enfocan en conceptualizar la motivación, que por cierto hoy día siguen siendo discutidas, pero que han tenido un gran aporte epistemológico, a continuación, las más importantes de ellas.

### **7.2.3.2 Teorías de la motivación**

#### **7.2.3.2.1 Teoría de la Administración Científica**

TAYLOR (1911 citado en Ortiz, 1986) encontró que lo único que impulsaba al individuo a laborar es la recompensa económica; fue sobre este planteamiento teórico que él realizó sus estudios de tiempo y movimientos, el análisis y elaboración de métodos de trabajo, los sistemas de incentivos, entre otros.

Un poco más adelante, en 1923, ELTON MAYO halló que en el comportamiento de los grupos se encontraban otras fuerzas diferentes a las económicas o físicas que postuló Taylor, a las cuales denominó “sociales”, a saber: la supervisión democrática, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, el orgullo de ser elegido, la participación en las decisiones entre otras. Todas estas según Mayo, estimulan y motivan la conducta humana (Mayo, 1923 citado en Ortiz, 1986).

Por el contrario a lo citado anteriormente por Taylor y a lo predicado por la administración de su tiempo (1954), para DOUGLAS MACGREGOR, el hombre no es un ser irresponsable, egoísta, perezoso, e ingenuo, por el contrario, es responsable, colaborador, interesado por los resultados del trabajo y con gusto por este, es decir, un individuo con interés en crecer, pero con animadversión por las condiciones hostiles del trabajo. En líneas generales y de acuerdo a todo lo anterior, MacGregor advierte que es el deseo de participar el que mueve al ser en el trabajo, por medio de la auto dirección y el autocontrol (MacGregor, 1954 citado en Ortiz, 1986).

#### **7.2.3.2.2 Teoría X-Y**

MCGREGOR (1960 citado en Gellerman, 1979); desde su postulado clasificó a los gerentes en base a dos patrones de comportamiento a los que denominó: teoría “X” y teoría “Y”.

Según él, la teoría “X” tiene tres principios:

1. A la mayoría de las personas simplemente no les gusta trabajar,
2. Tiene que ejercerse una especie de presión para asegurarse de que trabajen; y 3. El individuo promedio prefiere que se le diga lo que tiene que hacer, en vez de verse obligado a pensar por si mismo. En suma, a la luz de la teoría de McGregor las organizaciones y el mundo están imbuidas por personas que deben ser manejadas.

Ahora bien, desde la teoría “Y” McGregor sostiene:

1. La gente no gusta o repele el trabajo como algo inherente, sino más bien, toma una actitud hacia él basándose en su propia experiencia.
2. Aunque los métodos autoritarios pueden lograr que las cosas se hagan, no son los únicos medios para obtenerlo.
3. La gente selecciona para si ciertas metas si ven la oportunidad de algún tipo de recompensa (material o psíquica); y una vez que han elegido tal meta, la persiguen por si solos; y
4. En circunstancias adecuadas, la gente no tiende a evadir la responsabilidad, sino que la busca.

La teoría “Y” básicamente dice que la teoría “X” es innecesaria. El postulado central de McGregor (1960 citado en Gellerman, 1979) versa que las necesidades de los individuos y de la compañía no son de ningún modo incompatibles, pues para él, la teoría “Y” no niega la necesidad de una autoridad, pero la reconoce exclusivamente

como uno de varios métodos de control administrativo, que se tornan procedentes en algunas ocasiones pero no siempre.

La verdadera tarea de la gerencia desde la teoría “Y”, es lograr que el trabajo sea el escenario principal en el cual pueda ocurrir el potenciamiento de competencias, autocontrol y el sentido de logro.

#### **7.2.3.2.3 Teoría de las tres necesidades**

MCCLELLAND formuló en 1961 que la motivación de una persona puede asignarse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes, las cuales él nombró como la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

Él entendió a la necesidad de logro como el Impulso de sobresalir y de luchar por tener éxito, en esta categoría él inscribió a los individuos que preponderan el grado de dificultad para realizar tareas desafiantes en un de alto nivel por encima de los premios.

Según McClelland el tipo de personas con necesidad de logro buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Por necesidad de poder, McClelland (1961 citado en Congote, 2008) postulo la necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no harían, en líneas

generales, las personas que disfrutan de la posición de “jefe”, influyen en los demás y se preocupan más por lograr ascendencia en el otro que en su propio rendimiento. Para finalizar, este autor, también destaca la necesidad de afiliación y entiende por esta la necesidad de establecer relaciones interpersonales. Según él, quienes poseen esta habilidad ponderan situaciones de cooperación a las de competencia.

A la luz de la teoría de las tres necesidades, las personas se motivan de acuerdo a la intensidad de su deseo de desempeñarse, en asuntos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas (McClelland, 1961 citado en Congote, 2008).

#### **7.2.3.2.4 Teoría de la jerarquía de necesidades**

Otra teoría es la que desarrolla MASLOW (1964), quien propone que el ser humano tiene cinco grupos de necesidades jerarquizadas de la siguiente forma:

1. Necesidades fisiológicas: Supervivencia es decir hambre, sed, vivienda y demás necesidades corporales
2. Necesidades de seguridad: Protección física y emocional tales como estabilidad en el empleo y ausencia de riesgos de accidentes
3. Necesidades sociales: Pertenencia a grupos, afecto y amor.
4. Necesidades psicológicas: Factores internos de estimación, reconocimiento, autonomía, prestigio y respeto de si mismo.

5. Necesidades de realización plena: Urgencia del individuo de llegar a ser todo lo que es capaz de ser; utilización de todo el potencial de la persona para lograr su máximo desarrollo como ser humano. (ver gráfica No. 9)



**Gráfica No. 9**

### 7.2.3.2.5 Teoría de las Expectativas

VROOM (1964) establece que la motivación es la resultante de multiplicar la intensidad con que una persona necesita algo por la probabilidad con que dicha persona percibe la satisfacción de sus necesidades a través de su conducta laboral.

Según este modelo motivacional, el individuo valora sus necesidades en términos de la urgencia que tiene de satisfacerlas y analiza la probabilidad de lograr su satisfacción, mediante un determinado curso de acción, si por el contrario, la persona percibe bajas probabilidades de satisfacer su necesidad, tendrá un bajo impulso que se configura en una nula motivación.

Según esta teoría, cuando una necesidad inferior es satisfecha, ya no es motivadora, pero al mismo tiempo fortalece las necesidades de orden superior, con una intensidad proporcional al grado de satisfacción de la necesidad de categoría inferior.

Para Vroom un individuo puede desear subir su productividad cuando se manifiestan tres condiciones como lo son: Los objetivos personales de individuo; la relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad; y la percepción de su capacidad de influir su productividad.

Este postulado va de la mano con la teoría de la motivación de objetivos graduales, propuesta otrora por otros autores. En síntesis la teoría de Vroom se centra en la hipótesis que la motivación es un proceso que gobierna al escoger entre comportamientos donde el sujeto percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados provenientes de su comportamiento particular.

Para Vroom cada individuo tiene preferencias por determinados resultados finales, a los que llama valencias, estas valencias pueden ser positivas y negativas, las positivas refieren un deseo de llegar a determinado resultado final; mientras que las negativas encarnan un deseo de huir de determinado resultado final.

En conclusión, es la percepción subjetiva de acción-resultado la que se define como expectativa (Vroom, 1964).

#### **7.2.3.2.6 Teoría de los Factores de Higiene y los Motivadores**

HERZBERG (1968 citado en Ortiz, 1986) fue quien propuso la teoría de los factores higiénicos y los motivadores. Conforme a esta, para el es de vital importancia diferenciar en el medio laboral, dos áreas: aquellas referidas al ambiente que rodea la tarea; y aquellas que se circunscriben al contenido del trabajo.

Las primeras, no son la tarea en si, sino que son el ambiente donde el hombre la realiza; si estos factores, tales como: condiciones físicas, compensación, liderazgo, estructura organizacional, comunicaciones, etc., no están de manifiesto o lo están en niveles muy bajos, el hombre se siente mal; pero cuando se manifiestan, no por eso el individuo encuentra satisfacción en su trabajo, puesto que solamente deja de sentirse mal.

Estos factores citados anteriormente son de gran valía y en tanto debe procurarse en la medida de lo posible que el individuo organizacional tenga un ambiente agradable de trabajo.

Los segundos factores en cuestión, a saber, los motivadores, forman la tarea y lo relacionado con ella como logros que proporciona, posibilidad de desarrollo de las potencialidades, aplicación de la creatividad, participación, responsabilidad, autonomía, reconocimiento, entre otros. Cuando estos factores no se evidencian, el sujeto se desubica y no se halla cohesionado, por lo tanto no está satisfecho con su trabajo aunque los factores higiénicos estén presentes.

En suma, si los factores motivadores se dan, el hombre se encuentra satisfecho con su labor, así los higiénicos escaseen.

En líneas generales, los factores de higiene o extrínsecos que son un factor preventivo y se localizan en el ambiente que rodea las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales estas ejercen su labor hacen que la gente se sienta satisfecha o no satisfecha. Pero para Herzberg (1968 citado en Ortiz, 1986), insatisfacción no es lo opuesto a satisfacción pues se refiere a dos conjuntos de elementos distintos.

Así por ejemplo, lo contrario de la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino más bien, falta de satisfacción, “no satisfacción”, y de la misma forma, el opuesto de la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la falta de insatisfacción, “No insatisfacción”. Los factores motivadores intrínsecos al igual que los higiénicos extrínsecos actúan en forma unidireccional, siendo polos opuestos de un mismo continuo.

Según Ortiz (1986):

Cuando los elementos estimuladores de la conducta son los higiénicos, es como si le dieran empujones a las personas para que se movieran, o como si les estuvieran recargando permanentemente las pilas o la batería. Cuando los estimuladores son los motivadores, es como si el hombre tuviera un auto-generador de circuito cerrado, cuyo resultado es una conducta motivada en forma permanente. (pp. 23-24)

En síntesis, y de acuerdo a lo afirmado por Herzberg en 1986 y citado por Adair (1992):

(...)los factores que rara vez son instrumentales para producir altas actitudes de trabajo, se concentran no en el trabajo en si, sino más bien en las características del contexto en el cual se hace el trabajo: condiciones de trabajo, relaciones con otros, supervisión, políticas de la compañía, efectos sobre la vida personal del trabajador, seguridad y salario, (...) [mientras que] (...) las cosas satisfactorias o motivadoras se relacionan con el trabajo real: realización, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, crecimiento porque aquellos factores que no actúan como satisfactores describen la situación del trabajo. (p. 69)

### 7.2.3.2.7 Otros aportes epistemológicos

Para finalizar este apartado se quiso tener en cuenta otras teorías existentes que si bien no toman tanto peso en la línea del presente trabajo, contextualizan lo que se ha venido realizando en torno a este tema.

Para comenzar, **CHIAVENATO** (1983) define que la motivación de un empleado para desempeñarse de forma efectiva se rige por dos variables; la primera queda inmersa en el concepto de una probabilidad de esfuerzo-recompensa, es decir, el individuo piensa que existe una probabilidad de obtener cierta recompensa o un resultado valuado positivamente si al realizar su labor imprime un gran esfuerzo.

La segunda variable importante es la noción del valor o valencia de la recompensa, esta se refiere a la percepción individual del valor de la recompensa o resultado que podría obtenerse al desempeñarse en forma efectiva, cabe destacar que el valor de la recompensa surge de percibir satisfechas las necesidades.

Por último, y en lo que concierne a conceptos desarrollados por autores acerca de la motivación, Toro y Cabrera (1987) afirman que la motivación se evidencia por medio de las preferencias, persistencia y vigor de la conducta motivada, porque en últimas, estas tres características de la acción marcan la presencia de un motivador. Es por esto que Toro determina que la motivación para el trabajo se manifiesta a través de la eficiencia, la efectividad y la productividad de los individuos.

Estos teóricos identificaron un abanico muy amplio de motivadores; entre los que incluyeron las necesidades biológicas, los intereses y preferencias, los motivos, las expectativas, los juicios de inequidad, entre otras variables como los valores, la desesperanza aprendida, los juicios de atribución, los juicios de oportunidad o las creencias. En líneas generales, los anteriores motivadores se circunscriben a procesos internos que ocurren en las personas y que generan manifestaciones intrínsecas a la motivación, a saber; preferencias, persistencia y/o vigor de la acción.

La cuestión es que también hay realidades externas al individuo capaces de producir efectos motivacionales en el comportamiento como lo son: supervisión, salario, promoción, grupo de trabajo entre otras; en este mismo orden de ideas, los motivadores externos solo son eficaces en la medida en que convergen con los motivadores internos propios de cada ser.

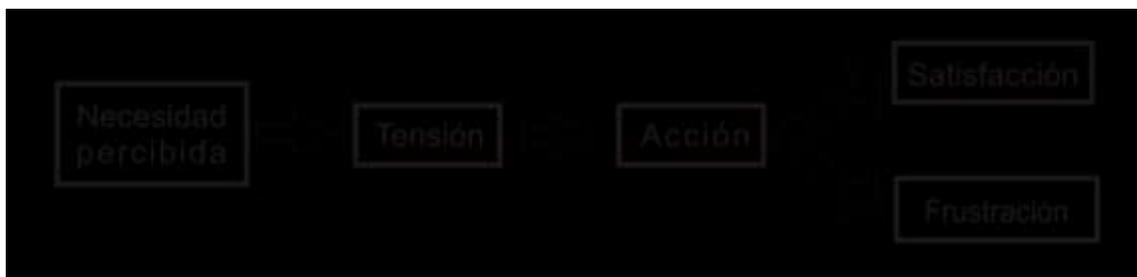
Para finalizar, el concepto de motivación visto a la luz de los autores y/o epistemólogos anteriores es al igual que el clima organizacional multivariado y multidimensional, se abastece de la realidad exterior por la vía de la percepción y la cognición, las cuales colaboran a la construcción de juicios, y aglomera un conjunto de elementos en interacción y un todo complejo e interrelacionado con efectos directamente proporcionales a sus causas.

### 7.2.3.3 Proceso Motivacional

Según APONTE (1993) la base de la motivación humana es la necesidad percibida, la cual genera en un individuo, una tensión o desequilibrio que lo lleva a realizar una serie de actividades tendientes a reducir o eliminar dicha tensión.

Si el individuo logra satisfacer su necesidad, alcanza un estado de equilibrio y su actividad pierde intensidad mientras vuelve a sentir dicha necesidad o una diferente, si por lo contrario, el individuo -dice Aponte- falla en la búsqueda de satisfacción su estado es de frustración y este insistirá en una conducta que considere viable al cubrimiento de su urgencia.

Según Aponte este proceso motivacional se representa de la siguiente manera:



Grafica No. 10

Ahora bien, una persona altamente motivada con su trabajo, no es necesariamente una persona satisfecha y productiva, entonces ¿Qué es la satisfacción laboral?

#### 7.2.4 SATISFACCIÓN LABORAL

Otra de las variables que hacen parte central del presente estudio es la satisfacción laboral, la cual para ser comprendida se sitúa en un contexto amplio, pues abarca una parte del ser humano que necesariamente toca la subjetividad, así, tenemos a varios autores que conceptúan este estado emocional en cuanto al ser humano y las organizaciones.

TORO en su texto titulado “clima organizacional y productividad laboral” afirma que es una reacción afectiva de agrado, de complacencia, que surge porque una persona encuentra presentes en su trabajo realidades que desea, como un buen salario o una tarea variada. Este también dice que esta surge cuando hay ausentes realidades que no se desean como una larga jornada; además Toro teoriza que la insatisfacción es una reacción afectiva de desagrado e inconformidad por la presencia de realidades indeseadas como un jefe autoritario o por la ausencia de condiciones deseadas como una posibilidad clara de ascenso.

Para Toro la satisfacción laboral se detecta en el bajo nivel de ausentismo, rotación, quejas, reclamos y sindicatos. En relación a clima organizacional, motivación y satisfacción, este considera que la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de ver la realidad (Toro, 2001).

Además de Toro, hay otros teóricos que hablan acerca de la satisfacción, uno de ellos es José Castillo Aponte, quien afirma que ésta:

Se da y expresa la relación percibida entre lo que busca la persona en su trabajo y lo que esta logrando. Para este autor la satisfacción es un estado de equilibrio resultante de una acción de logro y como tal no mueve al individuo. (Aponte, 1993, p. 196)

Para ROBBINS (2004), la satisfacción se considera como una “actitud general hacia el trabajo que uno realiza” (p. 72). Cabe destacar que el trabajo no es solo esperar clientes o escribir códigos de programación, ya que en este también hay una suma compleja de varios elementos discretos que alteran la satisfacción.

Según CONGOTE (2008) la satisfacción laboral se debe entender:

Como una reacción esencialmente afectiva que surge de comparar una realidad laboral percibida con una expectativa acerca de dicha realidad. La afectividad promovida por este proceso cognitivo de comparación se refiere a hechos, situaciones, personas o realidades diversas del contexto en el que la persona labora. (p. 71)

El concepto de satisfacción laboral tiene varios aspectos centrales, a saber, su naturaleza afectiva que da a entender un estado emocional moderado, generado por percepciones y juicios acerca de alguna realidad laboral, que se caracteriza por tener dos estados: positivos o negativos; de donde se gesta la diferenciación entre satisfacción e insatisfacción.

Guillén (2000 citado en Congote 2008) clasifica las definiciones que se han manifestado en el transcurso de la historia en tres grupos que son estado emocional, actitud generalizada frente al trabajo, y actitud afectiva.

**7.2.4.6 La satisfacción como estado emocional:** se deriva de las teorías de Locke, quien la concibe como un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo; y de Warren, quien la expresa como un sentimiento de agrado y de quietud motora, por el cual, la satisfacción emerge cuando un estímulo llena o extingue las necesidades del individuo (Guillen 2000 citado en Congote, 2008).

**7.2.4.7 Como actitud generalizada frente al trabajo:** Guillen (2000 citado en Congote, 2008) nombra los postulados de:

1) Vroom, quien propone que las necesidades de cada persona se multiplican por el grado en que su trabajo cubre cada necesidad y, sumando los productos

obtenidos tendríamos el nivel de satisfacción, 2) Crites, quien la define como la satisfacción del individuo con la tarea que ha elegido para su vida y no con el cargo específico que ocupa, 3) Fleishman, quien la define como el resultado del equilibrio entre lo que el empleado aspira y lo que recibe, 4) Peiró, quien ve la satisfacción como una actitud frente al trabajo, basada en el afecto, la cognición y el comportamiento, y 5) Weinert, quien ve la satisfacción como una actitud que los empleados toman frente al trabajo, basada en las características del ambiente laboral. (p. 72)

**7.2.4.8 La actitud afectiva:** Guillén (2000 citado en Congote 2008) se supedita a las teorías de Porter, quien propone la satisfacción como reacción afectiva, inestable e inmediata frente al ambiente de trabajo; Toro, quien determina la satisfacción como el grado en que una persona crea sentimientos positivos y negativos en relación con el trabajo; William y Hazer, los cuales afirman la satisfacción laboral como respuesta afectiva a factores específicos del trabajo; Newstron y Davis, quienes subrayan el componente afectivo como el aspecto preponderante; y Pérez de Maldonado, que desarrolla el concepto de satisfacción como proceso emocional positivo.

En conclusión, de acuerdo a todos los conceptos citados anteriormente, la satisfacción es una reacción afectiva de agrado o complacencia en relación a cualquier realidad del trabajo como salario, trato recibido del jefe, relaciones con los compañeros, entre otros, que tiene adjunto un componente cognitivo que se hace tangible en la percepción de la realidad y el juicio comparativo del individuo entre la realidad como tal y la expectativa

que se tenía de esta; respecto el concepto de percepción, cabe destacar que es el común denominador entre motivación, satisfacción y clima laboral, porque si se hace un análisis riguroso, esta variable está presente y siempre se constituye como la piedra angular y el génesis de estos conceptos intrínsecos de las organizaciones.

Por su parte, la insatisfacción es también una reacción afectiva pero de desagrado, inconformidad o disgusto en relación con cualquier realidad laboral como lo es la comunicación directiva, la relación jefe-subalterno, la estabilidad laboral, capacitación y formación, carga laboral, seguridad industrial, la tecnología adecuada, el estímulo al mejoramiento, el trabajo en equipo, entre otros, es decir, la insatisfacción es la discrepancia existente entre las aspiraciones de una persona y las oportunidades que se le presentan (Rico & Robles, 1989).

La satisfacción o insatisfacción laboral como se dijo anteriormente, se supedita a la lectura que la persona hace del contexto general de la empresa y de su trabajo, (percepción) y en caso tal de ser insatisfacción se traduce en ausentismo, reclamos, agresiones, accidentalidad, entre otros; mientras que si es satisfacción, se evidencia en mayor disposición y el individuo incrementa su esfuerzo para un buen desempeño, tomando como punto de partida sus capacidades, potencial y habilidades.

Para finalizar y no menos importante, se hace la claridad que no necesariamente la satisfacción conlleva un aumento en la producción, mas bien, esta puede llegar a

generar unas normas de trabajo más elevadas, rápida aceptación a los cambios y mayor cohesión grupal (Rico & Robles, 1989).

**7.2.5 ¿Cómo medir la satisfacción?** Mc-Gregor (1971 citado en Rico y Robles, 1989), al basarse en las ideas de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades, afirmó que una vez satisfechas las necesidades materiales del ser, y cuando este no teme por su bienestar físico, las necesidades sociales toman gran vigencia como motivadoras de la conducta, de acuerdo a lo anterior, si los individuos preponderan estas necesidades y no evidencian tener las otras necesidades en la escala de necesidades de Maslow, por lo menos, hay satisfacción de alguna necesidad inherente al ser.

Según Robbins (2004) los dos métodos más conocidos son la calificación única general y la calificación sumada que esta compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. El primero de estos métodos es como su nombre lo dice muy general puesto que se parte de una pregunta como ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?, y se utiliza una escala de 1 a 5 para calificar.

La calificación sumada es más elaborada puesto que se identifican los elementos claves del trabajo y se le pregunta al empleado su opinión por cada uno de estos, estos elementos son: índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender, relaciones con los compañeros entre otros.

### **7.2.6 ¿Satisfacción genera productividad?**

Los empleados contentos no son necesariamente productivos, es mas, según Robbins (2004), las investigaciones realizadas al día de hoy dan a entender que es la productividad la que genera satisfacción y no a la inversa.

Como se afirmaba anteriormente desde Rico y Robles (1989), no necesariamente la satisfacción conlleva un aumento en la producción, más bien, esta puede llegar a generar unas normas de trabajo más elevadas, rápida aceptación a los cambios y mayor cohesión grupal.

### **7.2.7 Respuestas de insatisfacción laboral**

Según Robbins (2004), los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras, estas se enmarcan en dos dimensiones: pasivas o activas, constructivas o destructivas.

Pues bien las maneras de expresar insatisfacción laboral son:

**7.2.7.1 Salida:** Insatisfacción expresada en un comportamiento dirigido a abandonar la organización; la salida se configura como destructiva para el clima organizacional.

**7.2.7.2 Vocear:** Insatisfacción expresada en intentos activos y constructivos por mejorar las condiciones laborales sugiriendo mejoras, analizando los problemas con superiores y/o creando sindicatos.

**7.2.7.3 Lealtad:** Insatisfacción expresada en una espera pasiva de que las condiciones mejoren, no obstante es pasiva, la lealtad es constructiva porque a pesar de los inconvenientes se defiende la organización.

**7.2.7.4 Negligencia:** Insatisfacción expresada permitiendo que las condiciones empeoren ya sea por ausentismo, retardos crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores, la negligencia aparte de configurar la dimensión de lo pasivo, también engrosa la dimensión de lo destructivo

### **7.3 Marco legal**

#### **DECRETO 1227 DE 2005**

(Abril 21) Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

En ejercicio de las facultades constitucionales y legales en especial las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y la Ley 909 de 2004,

**DECRETA:**

## **TITULO IV**

Evaluación del desempeño y calificación de servicios

### **CAPITULO I**

Evaluación del desempeño laboral

**Ver el Acuerdo de la C.N.S.C. 017 de 2008**

**Artículo 50.** La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio.

**Artículo 51.** Las evaluaciones del desempeño laboral deben ser:

**51.1.** Objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad, para lo cual deben tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas; y

**51.2.** Referidas a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el lapso evaluado y apreciados dentro de las circunstancias en que el empleado desempeña sus funciones.

**Artículo 52.** El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos a partir de los planes anuales de gestión del área respectiva, de las metas institucionales y de la evaluación que sobre el área realicen las oficinas de control interno o quienes hagan sus veces, de los comportamientos y competencias laborales, habilidades y actitudes del empleado, enmarcados dentro de la cultura y los valores institucionales.

Para el efecto, los instrumentos de evaluación deberán permitir evidenciar la correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño institucional.

**Artículo 53.** Los empleados de carrera deberán ser evaluados y calificados en los siguientes casos:

**53.1** Por el período anual comprendido entre el 1º de febrero y el 31 de enero del año siguiente, calificación que deberá producirse dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento de dicho período y que será la sumatoria de dos evaluaciones semestrales, realizadas una por el período comprendido entre el 1º de febrero y el 31 de julio y otra por el período comprendido entre el 1º de agosto y el 31 de enero del siguiente año.

Cuando el empleado no haya servido la totalidad del año se calificarán los servicios correspondientes al período laboral cuando este sea superior a treinta (30) días. Los

períodos inferiores a este lapso serán calificados conjuntamente con el período siguiente.

**53.2.** Cuando así lo ordene, por escrito, el jefe del organismo, en caso de recibir la información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente. Esta calificación no podrá ordenarse antes de transcurridos tres (3) meses de efectuada la última calificación y deberá comprender todo el período no calificado hasta el momento de la orden, teniendo en cuenta las evaluaciones parciales que hayan podido producirse.

Si esta calificación resultare satisfactoria, a partir de la fecha en que se produjo y el 31 de enero del siguiente año, se considerará un nuevo período de evaluación, para lo cual será necesario diligenciar nuevamente los instrumentos que estén siendo utilizados en la respectiva entidad.

**Artículo 54.** La calificación definitiva del desempeño de los empleados de carrera será el resultado de ponderar las evaluaciones semestrales previstas en el artículo 38 de la Ley 909 de 2004.

En las evaluaciones semestrales se tendrán en cuenta las evaluaciones que por efecto de las siguientes situaciones sea necesario efectuar:

**54.1.** Por cambio de evaluador, quien deberá evaluar a sus subalternos antes de retirarse del empleo.

**54.2.** Por cambio definitivo de empleo como resultado de traslado.

**54.3.** Cuando el empleado deba se pararse temporalmente del ejercicio de las funciones del cargo por suspensión o por asumir por encargo las funciones de otro o con ocasión de licencias, comisiones o de vacaciones, en caso de que el término de duración de estas situaciones sea superior a treinta (30) días calendario.

**54.4.** La que corresponda al lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el final del período semestral a evaluar.

Estas evaluaciones deberán realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que se produzca la situación que las origine, con excepción de la ocasionada por cambio de jefe que deberá realizarse antes del retiro de este.

Parágrafo 1°. El término de duración de las situaciones administrativas enunciadas no se tendrá en cuenta para la evaluación semestral, excepto la situación de encargo en la cual se evaluará al empleado para acceder a los programas de capacitación y estímulos.

Parágrafo 2º. Las ponderaciones que sea necesario realizar para obtener la evaluación semestral o la calificación definitiva, serán efectuadas por el empleado que determine el sistema de evaluación que rija para la entidad.

**Artículo 55.** Cuando el empleado cambie de cargo como resultado de ascenso dentro de la carrera, el desempeño laboral en el empleo anterior no será evaluado.

**Artículo 56.** En el sistema tipo de calificación que diseñe la Comisión Nacional del Servicio Civil, se determinará el o los empleados responsables de evaluar el desempeño de los empleados de carrera, dentro de los cuales, en todo caso, habrá un empleado de libre nombramiento y remoción.

Cuando la función de evaluar se asigne a más de un empleado deberá determinarse quién tendrá la responsabilidad de notificar la calificación y resolver los recursos que sobre esta se interpongan.

**Artículo 57.** Cuando el empleado responsable de evaluar se retire del servicio sin efectuar las evaluaciones que le correspondían, estas deberán ser realizadas por su superior inmediato o por el empleado que para el efecto sea designado por el Jefe de la entidad. Si el empleado continúa en la entidad mantiene la obligación de realizarla.

**Artículo 58.** Las evaluaciones se comunicarán conforme con el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Las calificaciones anual y extraordinaria que deberán ser motivadas, se notificarán conforme con el procedimiento ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil y contra ellas proceden los recursos de reposición y apelación, cuando se considere que se produjeron con violación de las normas que las regulan o por inconformidad con los resultados de las mismas.

**Artículo 59.** De acuerdo con lo dispuesto en la Ley 909 de 2004, en firme una calificación de servicios no satisfactoria como resultado del desempeño laboral, de carácter anual o extraordinaria el nombramiento del empleado de carrera así calificado, deberá ser declarado insubsistente, mediante resolución motivada del Jefe de la entidad.

La declaratoria de insubsistencia del nombramiento de una empleada de carrera en estado de embarazo por calificación no satisfactoria de servicios, solo podrá producirse dentro de los ocho (8) días siguientes al vencimiento de la licencia por maternidad biológica o por adopción o de la licencia correspondiente, en el caso de aborto o parto prematuro no viable.

Parágrafo. La declaratoria de insubsistencia del nombramiento por calificación no satisfactoria solo se produce con relación a la calificación anual o a la extraordinaria.

**Artículo 60.** Quienes estén cumpliendo comisión de servicios en otra entidad serán evaluados y calificados por la entidad en la cual se encuentran en comisión, con base en el sistema que rija para la entidad en donde se encuentran vinculados en forma permanente. Esta evaluación será remitida a la entidad de origen.

**Artículo 61.** Corresponde al jefe de personal o a quien haga sus veces, velar por la oportuna y adecuada aplicación del sistema de evaluación y calificación de servicios. Para tal efecto deberá:

**61.1.** Proponer al jefe de la entidad el sistema específico de evaluación del desempeño para su posterior aprobación por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

**61.2.** Capacitar a los evaluados y evaluadores sobre las normas y procedimientos que rigen la materia.

**61.3.** Suministrar oportunamente los formularios y los demás apoyos necesarios para proceder a las evaluaciones.

**61.4.** Presentar al jefe del organismo informes sobre los resultados obtenidos en las calificaciones de servicios.

**61.5.** Realizar estudios tendientes a comprobar las bondades del sistema de evaluación aplicado y propender por su mejoramiento.

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

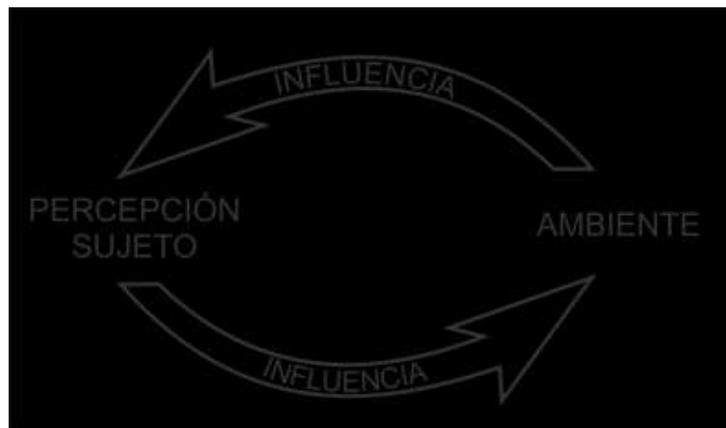
Para realizar este estudio de variables, a saber, motivación, satisfacción y clima organizacional, es necesario tomar un referente de los niveles de éstas al interior de la Institución Universitaria de Envigado, así, los factores de motivación y satisfacción laboral no sólo serían tomados desde una teoría y aplicados de manera externa siendo relacionados con los resultados del estudio del clima organizacional realizado en 2009, sino que, logrando congruencia de cada una de las variables con los resultados de dicho estudio podemos profundizar en ellos y determinar unos niveles básicos de éstas dos variables que en este caso están vistas como independientes al clima, (motivación y satisfacción) pero que en conjunto nos dan cuenta de una realidad generalizada en el interior de una institución como la “IUE”, lo que representa en términos prácticos un acercamiento más real ya que si se toman las propias percepciones en motivación y satisfacción de la “IUE” y no sólo lo que dice la teoría, podremos obtener un estudio más verídico y acorde a lo vivido en ese momento histórico.

Para hablar entonces de clima organizacional es necesario tomar el referente de percepción, pues estos dos conceptos (clima y percepción) van de la mano a la hora de entablar cualquier análisis en esta vía, como aseguran varios autores; entre ellos Goncalves, (2001) y Toro, (2001) quienes respectivamente afirman que los comportamientos que se generan al interior de una organización, (como lo puede ser el hecho de sentirse motivado a desarrollar una labor más) no son sólo resultado de los

factores organizacionales, sino precisamente de la percepción que el sujeto introyecta de ese ambiente circundante.

Pero a al mismo tiempo, esas percepciones de ese ambiente laboral que las personas asimilan constantemente, influyen en sus comportamientos y relaciones, y por ende, en el mismo ambiente del que reciben los estímulos a percibir, convirtiéndose en un círculo de sensación – percepción en el que las personas se ven influidas en sus actos pero al mismo tiempo, ejercen influencia en el ambiente en que se desenvuelven.

Gráfica 11



Es así como se ha teorizado desde diferentes autores que variables como motivación, satisfacción y clima laboral si bien se relacionan de manera en que los sujetos están constantemente tocados por ellas en un ambiente de trabajo, estas son independientes entre sí, y una no depende necesariamente de la otra (Toro, 2001).

Ahora que, como siempre existen diferentes puntos de vista y maneras de pensar y teorizar al respecto, existen también autores que afirman que necesariamente dentro del marco del clima organizacional están inmersas múltiples variables, entre ellas motivación y satisfacción, y afirman que estas dependen y se dan gracias a un clima favorable, al contrario de otras investigaciones que arguyen que no necesariamente un buen clima organizacional se traduce en factores de motivación y/o satisfacción, y viceversa; que el personal esté motivado o satisfecho no quiere decir que exista un clima organizacional adecuado.

Para ese tipo de análisis, hay que tener presente que el universo del clima organizacional está comprendido por diferentes variables que cada experto puede sugerir, utilizar y argumentar, pero la utilización y argumentación de estos puede estar supeditada a las necesidades de cada lugar en el que se necesite un diagnóstico. En el caso de la encuesta utilizada en la "IUE" se utilizaron 9 variables para tratar de comprender el mayor número de factores posibles para así realizar un diagnóstico que apuntara a la mayor objetividad que se pudiera lograr y más aún, acorde a lo real de la situación vivida al interior de esta organización. Esto no quiere decir que en un estudio de clima cada variable que exista en el mercado organizacional sea necesaria para que un estudio sea objetivo y veraz ni tampoco que sin alguna de ellas el objetivo no se alcanzaría.

De esta manera, en el caso de la Institución Universitaria de Envigado, se realizó un estudio que, como se mencionó anteriormente, comprendió 9 variables con sus respectivos indicadores, no se construyó un apartado específico para medir motivación y satisfacción, pero gracias a la correlación que varios autores, (como Goncalves, Toro entre otros) han argumentado en estos dos campos podemos dar cuenta que en las 9 variables con que se construyó el cuestionario de medición, existen indicadores que se pueden utilizar para definir niveles de estas dos variables alternas, (motivación y satisfacción) ya que teóricamente pueden dar cuenta intrínsecamente de cómo se viven y perciben estos apartados en la Institución, y así, obtener datos no sólo externos, sino también internos.

A continuación se muestra el análisis de los resultados del estudio de clima organizacional realizado en 2009 de la "IUE" en donde se muestran las puntuaciones y gráficas que cada una de las variables presentó, y a su vez, la construcción de las dos variables alternas, motivación y satisfacción, desde el mismo punto de vista.

Cabe destacar que el análisis de estos resultados está supeditado a la siguiente gráfica:

**Tabla No. 4**

| <b>Resultado cuantitativo final</b> | <b>Interpretación</b> |
|-------------------------------------|-----------------------|
| <b>4.6 - 5</b>                      | Gran Fortaleza        |
| <b>4 - 4.5</b>                      | Fortaleza             |
| <b>3.6 - 3.9</b>                    | Tendencia a fortaleza |
| <b>3 - 3.5</b>                      | Tendencia a debilidad |
| <b>2- 2.9</b>                       | Debilidad             |
| <b>1- 1.9</b>                       | Gran debilidad        |

**Tabla No. 10**

Resultados condensados clima organizacional. Variables e indicadores.

|                    | <b>NOMBRE</b>                 | <b>RANGO</b>               | <b>PUNTUACION</b> |
|--------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------|
| <b>VARIABLE</b>    | <b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA</b> | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.2</b>        |
| <b>INDICADORES</b> | Actualidad Institucional      | <b>Debilidad</b>           | <b>2.9</b>        |
|                    | Congruencia Superiores        | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.3</b>        |
|                    | Orientación                   | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.5</b>        |
|                    | Receptividad Directiva        | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.2</b>        |
| <b>VARIABLE</b>    | <b>LIDERAZGO</b>              | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.4</b>        |

|                    |                                   |                            |            |
|--------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------|
| <b>INDICADORES</b> | Autonomía del Colaborador         | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.5</b> |
|                    | Apoyo Colaboradores               | <b>Tendencia Fortaleza</b> | <b>3.6</b> |
|                    | Relación Jefe-Subalterno          | <b>Tendencia Fortaleza</b> | <b>3.6</b> |
|                    | Supervisión Respetuosa            | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.1</b> |
| <b>VARIABLE</b>    | <b>PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL</b>  | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.2</b> |
| <b>INDICADORES</b> | Estabilidad laboral               | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.3</b> |
|                    | Adaptabilidad Institucional       | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.1</b> |
|                    | Apertura al Cambio                | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.2</b> |
|                    | Planeación                        | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.0</b> |
| <b>VARIABLE</b>    | <b>ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO</b> | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.1</b> |
| <b>INDICADORES</b> | Capacitación y Formación          | <b>Tendencia Fortaleza</b> | <b>3.6</b> |
|                    | Evaluación y Control              | <b>Debilidad</b>           | <b>2.6</b> |

|                    |                                |                            |            |
|--------------------|--------------------------------|----------------------------|------------|
|                    | Objetivos                      | <b>Tendencia Fortaleza</b> | <b>3.6</b> |
|                    | Planeación y Organización      | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.1</b> |
|                    | Procesos Inter-institucionales | <b>Debilidad</b>           | <b>2.7</b> |
| <b>VARIABLE</b>    | <b>ENTORNO DEL TRABAJO</b>     | <b>Debilidad</b>           | <b>2.9</b> |
| <b>INDICADORES</b> | Carga Laboral                  | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.4</b> |
|                    | Recursos Ambientales           | <b>Debilidad</b>           | <b>2.9</b> |
|                    | Recursos Físicos               | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.0</b> |
|                    | Seguridad Industrial           | <b>Debilidad</b>           | <b>2.5</b> |
|                    | Tecnología Adecuada            | <b>Debilidad</b>           | <b>2.7</b> |
| <b>VARIABLE</b>    | <b>COMPENSACIÓN</b>            | <b>Debilidad</b>           | <b>2.4</b> |
| <b>INDICADORES</b> | Beneficios Extras              | <b>Gran Debilidad</b>      | <b>1.8</b> |
|                    | Equidad Individual             | <b>Debilidad</b>           | <b>2.9</b> |

|                    |                                      |                            |            |
|--------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------|
|                    | Equidad Interna                      | <b>Debilidad</b>           | <b>2.5</b> |
|                    | Equidad Externa                      | <b>Debilidad</b>           | <b>2.4</b> |
| <b>VARIABLE</b>    | <b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b> | <b>Debilidad</b>           | <b>2.9</b> |
| <b>INDICADORES</b> | Desarrollo Personal                  | <b>Debilidad</b>           | <b>2.8</b> |
|                    | Estimulo al Mejoramiento             | <b>Tendencia debilidad</b> | <b>3.2</b> |
|                    | Bienestar Laboral                    | <b>Debilidad</b>           | <b>2.9</b> |
|                    | Apreciación Capacidades              | <b>Debilidad</b>           | <b>2.9</b> |
|                    | Ascensos y Promociones               | <b>Debilidad</b>           | <b>2.5</b> |
| <b>VARIABLE</b>    | <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>    | <b>Tendencia debilidad</b> | <b>3.1</b> |
| <b>INDICADORES</b> | Armonía entre los funcionarios       | <b>Tendencia debilidad</b> | <b>3.4</b> |
|                    | Relaciones Adecuadas                 | <b>Tendencia debilidad</b> | <b>3.1</b> |
|                    | Cooperación                          | <b>Debilidad</b>           | <b>2.9</b> |

|                    |  |                     |            |
|--------------------|--|---------------------|------------|
|                    | Trabajo en Equipo                        | Tendencia debilidad | 3.1        |
| <b>VARIABLE</b>    | <b>IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN</b> | Tendencia fortaleza | <b>3.8</b> |
| <b>INDICADORES</b> | Compromiso                               | Tendencia Debilidad | 3.1        |
|                    | Identificación                           | Fortaleza           | 4.0        |
|                    | Lealtad                                  | Tendencia Fortaleza | 3.8        |
|                    | Orgullo                                  | Fortaleza           | 4.4        |

**Tabla No. 11**

Variables de mayor a menor puntuación. Estudio de clima organizacional

| <b>VARIABLE</b>                          | <b>ESCALA</b>          | <b>RANGO</b> | <b>PUNTAJE VARIABLE</b> |
|--|------------------------|--------------|-------------------------|
| <b>IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN</b> | Tendencia<br>Fortaleza | 3.6 - 3.9    | <b>3.8</b>              |
| <b>LIDERAZGO</b>                         | Tendencia<br>Debilidad | 3.0 - 3.5    | <b>3.4</b>              |
| <b>COMUNICACIÓN DIRECTIVA</b>            | Tendencia<br>Debilidad | 3.0 - 3.5    | <b>3.2</b>              |
| <b>PROYECCIÓN</b>                        | Tendencia              | 3.0 - 3.5    | <b>3.2</b>              |

|                                      |                                |                  |             |
|--------------------------------------|--------------------------------|------------------|-------------|
| <b>ORGANIZACIONAL</b>                | <b>Debilidad</b>               |                  |             |
| <b>ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO</b>    | <b>Tendencia<br/>Debilidad</b> | <b>3.0 - 3.5</b> | <b>3.1</b>  |
| <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>    | <b>Tendencia<br/>Debilidad</b> | <b>3.0 - 3.5</b> | <b>3.1</b>  |
| <b>ENTORNO DEL TRABAJO</b>           | <b>Debilidad</b>               | <b>2.0- 2.9</b>  | <b>2.92</b> |
| <b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b> | <b>Debilidad</b>               | <b>2.0- 2.9</b>  | <b>2.9</b>  |
| <b>COMPENSACIÓN</b>                  | <b>Debilidad</b>               | <b>2.0- 2.9</b>  | <b>2.4</b>  |

## 8.1 Gráficas variables e indicadores

Gráfica No. 12



Esta variable puntuó en el rango de 3.8 representando para la institución una tendencia a fortaleza, lo que ubica esta variable como la de mayor puntuación del estudio. Esto quiere decir que los funcionarios de la "IUE" parecen tener sentimientos de filiación con la representación de empresa, pueden sentir orgullo estar en donde están laborando, sus objetivos personales pueden identificarse con los de sus respectivos cargos, pueden sentir lealtad hacia su lugar de trabajo.

Por otro lado en cuanto al indicador compromiso, que puntuó en el rango de tendencia a debilidad, no significa que no haya compromiso con la institución en general, sino que posiblemente debido a diferentes factores motivacionales puede que

se pierda interés en diferentes momentos y debido a esto no se realizan algunos esfuerzos más allá de los necesarios para ejecutar una determinada labor.

Gráfica No. 13



Con una puntuación de 3.4 esta variable se considera como una tendencia a debilidad, indicando que los funcionarios de la institución perciben que en sus equipos de trabajo pueden no recibir la orientación y desarrollo necesarios para su labor desde el actuar de sus jefes, y en suma, existen falencias que deben ser revisadas para lograr estándares óptimos.

Gráfica No. 14



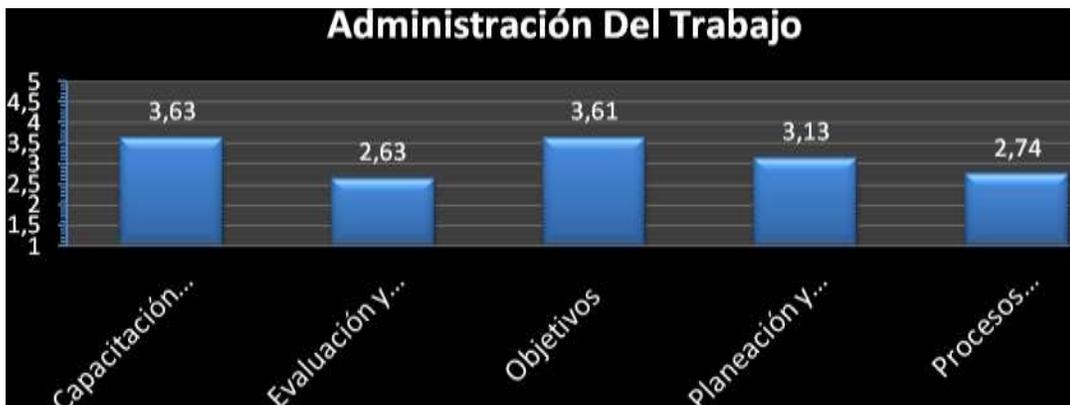
Esta Variable obtuvo en promedio la puntuación de **3.2** lo que la sitúa en el rango de tendencia a debilidad, lo que significa que si bien puede existir expresión y manejo de la comunicación al interior de la institución, falta claridad en la difusión de lo que sucede, de las políticas a seguir y si estas son congruentes en su implementación.

Gráfica No. 15



Esta variable presenta una puntuación de 3.2 traducida en una tendencia a debilidad, indicando que los funcionarios perciben que los procesos que tienen que ver con la implementación de planes y estrategias que proyectan a futuro la institución, y aquellos que tiene que ver con la respuesta de la institución a las exigencias del medio influyendo en la estabilidad laboral, son deficientes o no están lo suficientemente claros.

Gráfica No. 16



Esta variable obtuvo un promedio de **3.1** que se traduce en Tendencia a debilidad, lo que quiere decir que los funcionarios de la institución perciben que los procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes a las funciones laborales poseen falencias o no son acordes con las necesidades actuales.

Gráfica No. 17



Esta variable obtuvo en promedio una puntuación de **3.1** que se traduce en Tendencia a debilidad, lo que significa que los funcionarios de la institución perciben que las interacciones sociales al interior de la "IUE" están en un grado de desfavorabilidad que necesita ser revisado, pues teniendo en cuenta que esta variable es de suma importancia para el correcto desarrollo organizacional en cualquier empresa, es necesario emprender acciones que apunten al mejoramiento continuo y que permanezcan en el tiempo para optimizar e integrar más al personal.

Gráfica No. 18



La puntuación promedio de esta variable es de **2.9** lo que significa que según la percepción de los funcionarios, ésta y los ítems que la componen, a excepción de los indicadores “Carga laboral” y “recursos físicos” significan una Debilidad en la institución, representada en que ésta no posee las condiciones y recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo. aun así, los dos indicadores mencionados anteriormente representan una tendencia a debilidad, que quiere decir que la percepción global de estos no es adecuada según los funcionarios de la “IUE”.

Gráfica No. 19



Esta variable obtuvo una puntuación promedio de **2.9** situándola en el rango de debilidad, lo que significa que los funcionarios perciben que no reciben el suficiente desarrollo personal y profesional de acuerdo a lo que obtienen en su permanencia a la institución.

Gráfica No. 20



Esta variable obtuvo en promedio una puntuación de **2.4** lo que la sitúa en el nivel más bajo del estudio proyectándose como una Debilidad, lo que quiere decir que según la percepción general de los funcionarios, uno de los factores que presenta mayor dificultad en la “IUE” es la compensación, traducida en remuneraciones, incentivos, y beneficios especiales comparados con el rol de los funcionarios y el mercado laboral.

Dados los resultados de estas 9 variables con que se midió el clima organizacional de la “IUE” en 2009, en promedio su puntuación total estaría en el rango de 3.1 que se traduce en una Tendencia a Debilidad.

Gráfica No. 21



## **8.2 Motivación**

En cuanto a motivación, tenemos que *Beneficios extras, Equidad individual, Equidad interna, Equidad externa, Ascensos y promociones, Compromiso, Identificación, Lealtad y Orgullo* se convierten en ítems que pueden ayudar a medir cuan motivado se siente un individuo en la realización de su trabajo, explicado de la siguiente manera:

**8.2.1** La remuneración salarial actúa como un agente representativo para lograr motivar a los empleados, pues aunque no necesariamente sea lo único que motive al empleado, en primera instancia es la finalidad de estar inscrito en una empresa o institución, con excepción de motivaciones caritativas o filantrópicas.

Se considera entonces un sueldo acorde a las expectativas como factor de motivación, seguido de ascensos, celebraciones y otros. Así pues, a mayor sensación de estar retribuido adecuadamente, mayor nivel de motivación.

**8.2.2** La recompensa del trabajo por sí mismo es una idea fuertemente ligada a la motivación por realizar una tarea, esta motivación no es sólo del tipo salarial, sino de factores intrínsecos de cada persona al interior de la organización a la cual pertenece (Ortiz, 1986) relación directamente proporcional entonces con el nivel de sentido de pertenencia y orgullo hacia su lugar de trabajo.

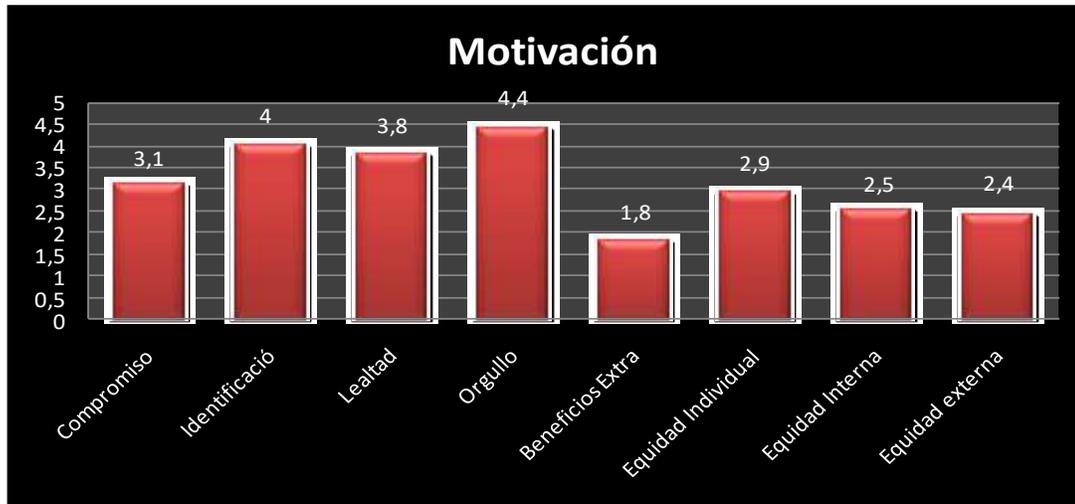
Teniendo en cuenta los anteriores indicadores para construir la variable motivación en el caso de la “IUE”, su promedio estaría en el rango de “tendencia a debilidad” con una puntuación de 3.1 lo que supondría que según las percepciones co-relacionadas de los empleados, no habría niveles óptimos de motivación y los funcionarios estarían según el rango, medianamente Motivados. (Ver tabla No. 12)

**Tabla No. 12**  
*Indicadores motivación*

|                    | <b>NOMBRE</b>             | <b>RANGO</b>                   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
|--------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------|
| <b>VARIABLE</b>    | <b>MOTIVACION</b>         | <b>Tendencia<br/>Debilidad</b> | <b>3.1</b>        |
| <b>INDICADORES</b> | <b>Beneficios Extras</b>  | <b>Gran Debilidad</b>          | <b>1.8</b>        |
|                    | <b>Equidad Individual</b> | <b>Debilidad</b>               | <b>2.9</b>        |
|                    | <b>Equidad Interna</b>    | <b>Debilidad</b>               | <b>2.5</b>        |
|                    | <b>Equidad Externa</b>    | <b>Debilidad</b>               | <b>2.4</b>        |
|                    | <b>Compromiso</b>         | <b>Tendencia<br/>Debilidad</b> | <b>3.1</b>        |
|                    | <b>Identificación</b>     | <b>Fortaleza</b>               | <b>4.0</b>        |
|                    | <b>Lealtad</b>            | <b>Tendencia<br/>Fortaleza</b> | <b>3.8</b>        |
|                    | <b>Orgullo</b>            | <b>Fortaleza</b>               | <b>4.4</b>        |

**Grafica No. 22**

*Consolidado indicadores de motivación*



### 8.3 Satisfacción

Ahora que, en cuanto a la variable satisfacción, Toro (2001) afirma que ésta es una reacción afectiva de agrado, de complacencia, que surge porque una persona encuentra presentes en su trabajo realidades que desea, como un buen salario o una tarea variada, él también dice que ésta surge cuando hay ausentes realidades que no se desean como una larga jornada; además Toro teoriza que la insatisfacción es una reacción afectiva de desagrado e inconformidad por la presencia de realidades indeseadas como un jefe autoritario o por la ausencia de condiciones deseadas como una posibilidad clara de ascenso.

En líneas generales, para Toro (2001) la satisfacción laboral se detecta en el bajo nivel de ausentismo, rotación, quejas, reclamos y sindicatos.

Según Congote (2008) la satisfacción laboral se debe entender como una reacción esencialmente afectiva que surge de comparar una realidad laboral percibida con una expectativa acerca de dicha realidad, y esta para él y para otros autores tiene su génesis en las características propias del ambiente laboral.

En conclusión, de acuerdo a los conceptos citados anteriormente, la satisfacción es una reacción afectiva de agrado o complacencia en relación a cualquier realidad del trabajo como salario, trato recibido del jefe, relaciones con los compañeros, entre otros, que tiene adjunto un componente cognitivo que se hace tangible en la percepción de la realidad y el juicio comparativo del individuo entre la realidad como tal y la expectativa que se tenía de esta.

Pues bien, para medir esta variable y de acuerdo a los anteriores postulados se seleccionaron los indicadores *Congruencia Superiores, Receptividad Directiva, Autonomía Del Colaborador, Apoyo a Colaboradores, Relación Jefe–Subalterno, Supervisión Respetuosa, Estabilidad Laboral, Apertura Al Cambio, Capacitación Y Formación, Carga Laboral, Recursos Ambientales, Seguridad Industrial, Tecnología Adecuada, Beneficios Extras, Y Cooperación.*

En promedio, los indicadores con que se construye la variable satisfacción, obtienen una puntuación de 3.2 “*tendencia a debilidad*”. (Ver tabla No. 13)

**Tabla No. 13**

*Indicadores variable satisfacción*

|                    | <b>NOMBRE</b>             | <b>RANGO</b>               | <b>PUNTUACIÓN</b> |
|--------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------|
| <b>VARIABLE</b>    | <b>SATISFACCION</b>       | Tendencia Debilidad        | <b>3.2</b>        |
| <b>INDICADORES</b> | Congruencia Superiores    | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.3</b>        |
|                    | Receptividad Directiva    | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.2</b>        |
|                    | Autonomía del Colaborador | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.5</b>        |
|                    | Apoyo Colaboradores       | <b>Tendencia Fortaleza</b> | <b>3.6</b>        |
|                    | Relación Jefe-Subalterno  | <b>Tendencia Fortaleza</b> | <b>3.6</b>        |
|                    | Supervisión Respetuosa    | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.1</b>        |
|                    | Estabilidad laboral       | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.3</b>        |
|                    | Apertura al Cambio        | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.2</b>        |
|                    | Capacitación y Formación  | <b>Tendencia Fortaleza</b> | <b>3.6</b>        |
|                    | Carga Laboral             | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.4</b>        |
|                    | Recursos Ambientales      | <b>Debilidad</b>           | <b>2.9</b>        |
|                    | Seguridad Industrial      | <b>Debilidad</b>           | <b>2.5</b>        |
|                    | Tecnología Adecuada       | <b>Debilidad</b>           | <b>2.7</b>        |
|                    | Cooperación               | <b>Debilidad</b>           | <b>2.9</b>        |

**Gráfica No. 23**

*Consolidado indicadores de satisfacción*



Según la diferencia entre el número de indicadores de estas dos variables (motivación y satisfacción) se podría deducir teóricamente que si bien se necesitan esfuerzos para lograr niveles óptimos de las dos en los funcionarios, pueden necesitarse mayores requerimientos para mantener satisfecho al personal en relación a todo lo que compete al universo laboral en el que se encuentran, y se necesitarían menores, (aunque no por esto menos importantes) esfuerzos para obtener un personal motivado a realizar su labor.

Y es aquí en donde la discusión toma argumentos para desarrollar los objetivos del presente trabajo; no necesariamente un funcionario para que se encuentre motivado en su trabajo debe sentirse satisfecho, y viceversa; no se debe experimentar

necesariamente un sentido de satisfacción para que se motiven a realizar su labor, y subjetivamente, la ausencia de una u otra de estas variables no supone un clima organizacional percibido como inadecuado o débil, como lo sostiene Herzberg (1968 citado en Ortiz, 1986) y Toro (2001)

#### 8.4 Consolidado final

**Tabla No. 14**  
*Consolidado general*

|                            | <b>NOMBRE</b>        | <b>RANGO</b>               | <b>PUNTUACIÓN</b> |
|----------------------------|----------------------|----------------------------|-------------------|
| <b>CONSOLIDADO GENERAL</b> | CLIMA ORGANIZACIONAL | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.1</b>        |
|                            | MOTIVACION           | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.1</b>        |
|                            | SATISFACCIÓN         | <b>Tendencia Debilidad</b> | <b>3.2</b>        |

**Gráfica No. 24**



## 9. DISCUSION

### **9.1 Antecedentes de estudios de clima organizacional, motivación y satisfacción en entidades públicas de educación superior.**

Para ayudar a describir y comprender mejor el fenómeno que se aborda en la actual investigación, resulta adecuado tener presentes los estudios que universidades con características similares a las de la "IUE" han realizado en cuanto a clima organizacional, tales características están en la vía de ser entidades pertenecientes al estado y por ende ser públicas.

En cuanto a esto, la adquisición de dicha información para ser utilizada como aporte contextual no pudo ser alcanzada para cumplir con los plazos propuestos, en parte debido a que si tenemos en cuenta que en otras investigaciones se han tratado de realizar estudios comparativos entre universidades, se encuentran con mayor grado de facilidad comparaciones entre dos instituciones de educación superior de dos o más países diferentes, y si a esto le agregamos el ítem de que sean públicas o del estado, este número se reduce considerablemente, como lo explican Toro y Mercado, (2008) Cuando arguyen que "es bastante infrecuente que las universidades en Latinoamérica y, particularmente las públicas estatales, realicen este tipo de análisis interno de los asuntos de su personal."

## 9.2 ¿Qué incidencia tiene el clima organizacional sobre la motivación y satisfacción Laboral?

Pretender ver el clima organizacional como una categoría sin injerencia directa en la satisfacción y motivación laboral, desde el presente estudio no es procedente en la medida en que éste siendo considerado como la percepción que tienen los empleados de los procesos y en general, de su ambiente de trabajo, es el principal insumo en la creación de diversas dinámicas, emociones y pareceres que forman los empleados y en general, los miembros de una organización.

Pues bien, motivación y satisfacción engrosan la lista de algunas de dichas dinámicas, y específicamente estas dos, al parecer están determinadas en gran medida por la percepción de clima que tienen los empleados en este caso de la Institución Universitaria de Envigado “IUE”.

Ahora bien, observando y teniendo como base los resultados arrojados por el cuestionario **INSIGHT** que fue la herramienta utilizada para la medición de clima, en la cual éste puntuó en una escala de 1 a 5: 3,1; y satisfacción y motivación 3,2 y 3,1 respectivamente y en la misma escala de clima, lo cual, para efectos de dicha investigación se considera como una **Tendencia a Debilidad**, es imposible no volver a la pregunta de investigación del presente trabajo, y desde ahí, teniendo los presentes

resultados, concluir y generar una discusión que de cuenta de los hallazgos obtenidos, que de luces y que cree postulados o tumbe hipótesis respecto de la relación que tiene clima organizacional con motivación y satisfacción laboral, y tal vez, la relación que estas dos últimas variables tienen con clima, por tanto y luego de conocer los resultados citados con antelación, se vuelve al cuestionamiento inicial **¿Qué incidencia tuvo y tiene el clima organizacional sobre la motivación y satisfacción Laboral?**

El clima organizacional es considerado casi en consenso por la mayoría de autores y teóricos como la percepción que el empleado tiene de su organización, para Schneider (1990) es un conjunto de percepciones colectivas y compartidas que las personas desarrollan acerca de la realidad interna de una empresa, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales basadas en un referente común.

No obstante lo anterior, tampoco podemos dejar de lado las definiciones o los aportes que afirman que el clima organizacional refleja la interacción entre lo personal y organizacional, porque la interpretación, que juega un papel fundamental es del carácter intrínseco del ser y no va más allá, entonces es el sujeto quien interpreta de acuerdo a lo que la organización le produce por vía del medio ambiente de trabajo, interpretación que a su vez genera repercusiones en el comportamiento laboral. Esta última idea, es la que nos da pie entonces para afirmar que las percepciones del clima organizacional tienen un impacto directo en aspectos como la motivación y la

satisfacción del empleado, en la medida en la que son estas percepciones las que sirven de insumo y de impulso para estar motivado y satisfecho.

Likert (1947-1967) afirmó que existen algunas variables que reflejan el estado interno y la salud de la organización, que conducen a obtener la eficacia administrativa y configuran el clima organizacional; dentro de estas variables o factores, tales como: cualidades de la organización humana, nivel de confianza e interés, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuando efectivamente y tomando decisiones adecuadas, el postulado de este autor, se correlaciona entonces con la presente investigación en la medida en que así lo muestran los hallazgos del presente estudio.

El clima organizacional genera determinados niveles de motivación siempre y cuando este tenga determinado nivel en la percepción global de los trabajadores, se habla entonces de una relación directamente proporcional perceptible en el resultado 3,1 por parte de clima y 3,1 por parte de motivación Laboral. (Likert, 1947-1967 citado en Dávila et al., 2005)

Cornell (1955 citado en Álvarez, 1992) precisa el concepto de clima organizacional, definiéndolo como “una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, con relación a otros participantes”

Según él, las percepciones de los integrantes de un grupo son las que definen el clima, y sólo partiendo de éstas se puede conocer, determinar y entender las particularidades y características del mismo.

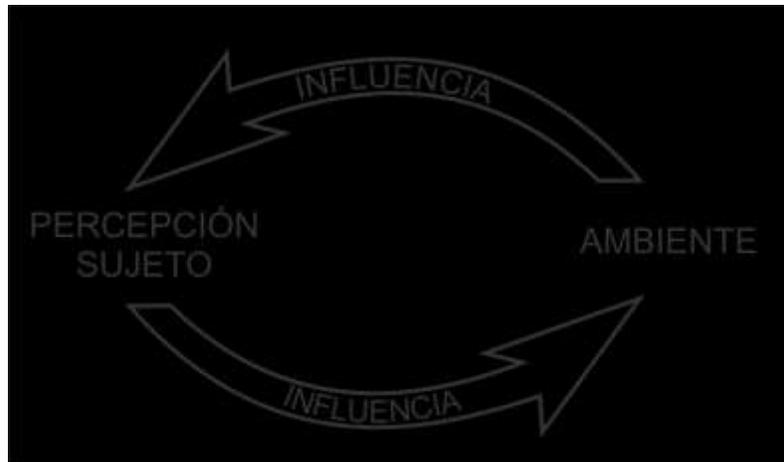
En una organización, en este caso, en la Institución Universitaria de Envigado “IUE” se mueven diversas percepciones en diferentes aspectos por parte de los empleados, pues bien, estas percepciones son las que configuran el clima organizacional y a su vez afectan valores como lo son: la productividad, la lealtad, la motivación, la satisfacción entre otros.

clima desde las teorías de Kurt Lewin (1936) se circunscribe a categorías de vital importancia como: atmósfera de trabajo, relaciones sociales, necesidades, entre otros, estas categorías apuntan a que aparte de satisfacción y motivación, clima engloba muchas más cosas, entonces el clima incide no sólo en la satisfacción y la motivación, sino en otros aspectos y a su vez estos influyen en el clima, es algo de ida y vuelta, es un mecanismo de doble vía.

El presente trabajo arroja como resultados que la motivación y la satisfacción en la “IUE” inciden en el clima organizacional y operan con este a manera de círculo porque el clima genera motivación y satisfacción y a su vez estas variables abastecen el clima,

en síntesis, la percepción del sujeto genera una influencia en el ambiente y el ambiente genera una influencia en el sujeto, hallazgos que son congruentes con la teoría.

Gráfica 11



Lo anterior lo corrobora Brunet (1967) cuando afirma y conceptúa el clima organizacional haciendo directa alusión a la percepción y al sentimiento que el trabajador genera respecto de su entorno de trabajo, influenciado por la presencia de valores culturales que confluyen en su participación, determinando la motivación y actitud dadas por la interacción con el medio, lo cual en esa doble vía que se sugiere termina por influenciar el clima.

Sudarsky (1977; citado en Ospina y Quintero, 1990) nos lleva a una de las conclusiones a la que llega esta investigación después de haber realizado el recorrido por los diferentes autores que se contextualizaron con sus respectivos postulados y teorías:

El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellos. (p.8)

Según Davis (1983, citado en Ospina y Quintero, 1990), el clima organizacional es el ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores de una empresa que afecta y se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la organización, por tanto es que las personas reaccionan frente a la realidad y eligen por la forma como la perciben, mas no como es, y a la larga lo que eligieron termina afectando la misma realidad evidenciando entonces este círculo o mecanismo de doble vía del cual se habla.

Por último, y en lo que respecta a clima, Se ha comprobado a través de la experiencia compartida por diversos autores y de múltiples estudios que las personas suelen comportarse bajo el siguiente modelo:

**PENSAR → HACER → TENER**

De la misma manera como se “piensa” de esa misma forma se “actúa” y se obtienen unos “resultados” específicos. Así como sucede en las personas, esto mismo se replica

en la organización, pues bien, si los empleados piensan su ambiente laboral como una tendencia a debilidad, harán y actuarán de manera débil y entonces, tendrán y evidenciarán una motivación y satisfacción que también tenderá a la debilidad, por lo cual no se hallarán motivados y se encontrarán insatisfechos, ya que si las personas sienten que su organización es un sistema caótico, sus comportamientos no serán completamente satisfactorios y bajo esta medida se darán los resultados; se vuelve entonces a evidenciar que la relación que existe entre clima, satisfacción y motivación es directamente proporcional.

En conclusión y de una manera más específica, la reacción de un sujeto ante cualquier hecho siempre está en función de la percepción que él tiene de éste, es decir, no afecta la realidad, sino lo que se piensa acerca de, por lo que la realidad influye la percepción, y la percepción determina el comportamiento. En líneas generales, hay un conjunto de elementos en interacción y un todo complejo e interrelacionado con efectos directamente proporcionales a sus causas conocido como “Sistema” que genera el clima, y así como este se constituye por ellos, también puede ser mejorado o empeorado por los mismos.

En lo que respecta a motivación, según Young, (1964) la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener y regular el patrón de la actividad. De la mano con lo anterior Ortiz, (1986) afirma que la motivación es un mecanismo que se presenta:

En primer lugar, como una carencia o como una necesidad de obtener o evitar algo. Este hecho se convierte luego, en un impulso que conduce a la acción. A través de ésta, finalmente el hombre se mueve en busca de respuestas que satisfagan la carencia o necesidad. Una vez satisfecha el ciclo vuelve a comenzar (Ortiz, 1986, p. 19).

El hecho es que si el clima y su naturaleza no despiertan la acción o la despiertan en la forma no ideal, se está hablando de una persona no motivada, y si se tiene en cuenta que ésta estuvo influenciada por el clima, definitivamente, se afirma que el clima incide en la motivación Laboral como tal.

En 1923, Elton Mayo halló que en el comportamiento de los grupos se encontraban otras fuerzas diferentes a las económicas o físicas que postuló Taylor, a las cuales denominó “sociales”, a saber: la supervisión democrática, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, el orgullo de ser elegido, la participación en las decisiones entre otras. Todas estas según Mayo, estimulan y motivan la conducta humana (Mayo, 1923 citado en Ortiz, 1986).

Todo esto es muy compatible con clima y si el clima se percibe como una tendencia a debilidad y tiene estas fuerzas percibidas como lo mismo, seguramente y siguiendo con la relación directamente proporcional es que la motivación también sea hallada como en efecto se halló; “como una tendencia a debilidad”.

Douglas Macgregor respecto la motivación afirma que el empleado es un individuo con interés en crecer, pero con animadversión por las condiciones hostiles del trabajo (MacGregor, 1954 citado en Ortiz, 1986).

Teniendo en cuenta esto, si el trabajo es hostil, y/o se percibe como hostil; en suma, si el clima no es necesariamente una fortaleza, seguramente y siguiendo las teorías de este autor, es que el individuo no se halle motivado porque no ve como cumplir con su interés en crecer y como aseveraría Young, no tiene porque despertar la acción y en concordancia con esto, no tiene porque encontrarse motivado.

Maslow (1964), plantea que autor que el ser humano tiene cinco grupos de necesidades jerarquizadas de la siguiente forma: 1) necesidades fisiológicas, 2) necesidades de seguridad, 3) necesidades sociales, 4) necesidades psicológicas, 5) necesidades de realización plena, está claro que en parte para que el individuo pueda estar motivado, desde lo expuesto por este teórico debe tener satisfechas ciertas necesidades de carácter personal y/o intrínseco, pero también, debe tener satisfechas otras necesidades que ya son externas y que se cumplen en lugares como por ejemplo, las organizaciones; y si tenemos en cuenta que aquí, la motivación va muy ligada a la percepción de clima, y que esta es una acción que se despierta porque se ve una necesidad que puede ser saciada en dicho espacio, si no se ve esta posibilidad de cumplir con la necesidad por las propiedades de la empresa inexorablemente se vuelve

a llegar al mismo resultado que da cuenta que realmente el clima organizacional incide en la motivación y a su vez esta incide en el clima.

En 1961 David McClelland formuló que la motivación de una persona puede asignarse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes, las cuales el nombró como la necesidad de logro, de poder y de afiliación. (McClelland, 1961 citado en Congote, 2008).

Pues bien estas tres necesidades las cubren dos variables de la herramienta que se utilizó para medir clima organizacional, las cuales son: Desarrollo del talento humano y Relaciones interpersonales, el punto es que estas variables puntuaron 2,9 y 3,1 respectivamente y entonces se leen como Debilidad y Tendencia a Debilidad y van de la mano con la puntuación de clima que también marca una Tendencia a Debilidad.

De acuerdo a todo lo anterior, se puede inferir, que los resultados de clima y motivación van muy de la mano y siguen marcando una tendencia a seguir por la vía de la relación de directa proporción, lo cual muestra contundentemente la incidencia de clima en la motivación Laboral y viceversa.

Toro y Cabrera (1987) identificaron un abanico muy amplio de motivadores; entre los que incluyeron las necesidades biológicas, los intereses y preferencias, los motivos, las expectativas, los juicios de inequidad, entre otras variables como los valores, la

desesperanza aprendida, los juicios de atribución, los juicios de oportunidad o las creencias. En líneas generales, los anteriores motivadores se circunscriben a procesos internos que ocurren en las personas y que generan manifestaciones intrínsecas a la motivación, a saber; preferencias, persistencia y/o vigor de la acción.

Con relación a esto hay realidades externas al individuo capaces de producir efectos motivacionales en el comportamiento como lo son: supervisión, salario, promoción, grupo de trabajo entre otras, todas las anteriores variables que conforman el clima organizacional; en este orden de ideas, los motivadores externos sólo son eficaces en la medida en que convergen con los motivadores internos propios de cada ser y según la presente investigación, los motivadores internos sólo son eficaces también siempre y cuando los motivadores externos propios del clima organizacional se encuentren presentes y sean perceptibles.

Para finalizar, el concepto de motivación visto a la luz de los autores y/o epistemólogos anteriores es al igual que el clima organizacional multivariado y multidimensional, se abastece de la realidad exterior por la vía de la percepción y la cognición, las cuales colaboran a la construcción de juicios que se dan en doble vía, aglomera un conjunto de elementos en interacción y es un todo complejo e interrelacionado con efectos directamente proporcionales a sus causas.

Los hallazgos del presente estudio dan cuenta de la incidencia del clima en la motivación laboral y se ha puesto de manifiesto el mecanismo de doble vía en que estas dos variables se relacionan dejando notar que no sólo clima hace mella en la motivación, puesto que también la motivación del empleado tiene injerencia en la percepción global de clima.

La discusión permite identificar una tercera variable que para efectos de la presente investigación es la satisfacción laboral que espera por ser trabajada y analizada a luz de los resultados obtenidos y bajo la mirada atenta del clima y su posible incidencia.

(Toro, 2001) teoriza sobre la satisfacción laboral y afirma que esta se detecta en el bajo nivel de ausentismo, rotación, quejas, reclamos y sindicatos y que se considera como una reacción afectiva de agrado, de complacencia, que surge porque una persona encuentra presentes en su trabajo realidades que desea, como un buen salario o una tarea variada y hay ausentes realidades que no se desean como una larga jornada; además este autor quien ve la Insatisfacción como contraria a la satisfacción laboral o como se ve en el presente trabajo, una satisfacción que puntúa bajo, teoriza que la insatisfacción es una reacción afectiva de desagrado e inconformidad por la presencia de realidades indeseadas como un jefe autoritario o por la ausencia de condiciones deseadas como una posibilidad clara de ascenso, todo lo cual está relacionado con clima, teniendo en cuenta que factores como relación jefe-subalterno, compensación, comunicación directiva, entorno del trabajo, relaciones interpersonales y demás son las

variables que a la luz del mismo Toro conforman clima e inciden en la motivación como se notó anteriormente y en la satisfacción como se puede notar ahora.

Es decir, en relación a clima organizacional, motivación y satisfacción, a la luz del presente trabajo y como afirma Toro, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de ver la realidad, en suma, estas tres variables están ligadas y el clima empieza por incidir en la motivación, esta afecta la satisfacción en el aspecto laboral y a su vez este proceso tiene devolución otra vez en la percepción del clima.

Castillo, (1993) plantea que la satisfacción se da y expresa la relación percibida entre lo que busca la persona en su trabajo y lo que está logrando. Para este autor la satisfacción es un estado de equilibrio resultante de una acción de logro y como tal no mueve al individuo.

Por su parte Guillén (2000 citado en Congote 2008) clasifica las definiciones que se han manifestado en el transcurso de la historia en tres grupos que son estado emocional, actitud generalizada frente al trabajo y actitud afectiva.

La satisfacción como estado emocional se deriva de las teorías de Locke, quien la concibe como un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción

subjetiva de las experiencias laborales del individuo; y de Warren, quien la expresa como un sentimiento de agrado y de quietud motora, por el cual, la satisfacción emerge cuando un estímulo llena o extingue las necesidades del individuo

Como actitud generalizada frente al trabajo, Guillen (2000 citado en Congote, 2008) nombra los postulados de:

1) Vroom, quien propone que las necesidades de cada persona se multiplican por el grado en que su trabajo cubre cada necesidad y, sumando los productos obtenidos tendríamos el nivel de satisfacción, 2) Crites, quien la define como la satisfacción del individuo con la tarea que ha elegido para su vida y no con el cargo específico que ocupa, 3) Fleishman, quien la define como el resultado del equilibrio entre lo que el empleado aspira y lo que recibe, 4) Peiró, quien ve la satisfacción como una actitud frente al trabajo, basada en el afecto, la cognición y el comportamiento, y 5) Weinert, quien ve la satisfacción como una actitud que los empleados toman frente al trabajo, basada en las características del ambiente laboral. (p. 72)

Por último Guillén (2000 citado en Congote 2008) se supedita a las teorías de Porter, quien propone la satisfacción como reacción afectiva, inestable e inmediata frente al ambiente de trabajo; Toro, quien determina la satisfacción como el grado en que una persona crea sentimientos positivos y negativos en relación con el trabajo; William y Hazer, los cuales afirman la satisfacción laboral como respuesta afectiva a factores

específicos del trabajo; Newstron y Davis, quienes subrayan el componente afectivo como el aspecto preponderante; y Pérez de Maldonado, que desarrolla el concepto de satisfacción como proceso emocional positivo.

Independiente de cuál sea la postura frente a la satisfacción, desde los anteriores autores hay algo que siempre impera; la satisfacción laboral como se dijo anteriormente, se supedita a la lectura que la persona hace del contexto general de la **“empresa y de su trabajo”** (percepción), por lo que se concluye que así como el clima organizacional influye en la motivación, pareciera que este también influye en la satisfacción y genera empleados Satisfechos y/o Insatisfechos y a su vez estos empleados Satisfechos y/o Insatisfechos inciden en el clima en el caso de la primera evidenciando mayor disposición e incrementando su esfuerzo para un buen desempeño, tomando como punto de partida sus capacidades, potencial y habilidades; y en el caso de la segunda, con un alto nivel de ausentismo, reclamos, agresiones, accidentalidad, entre otros, lo que hace notar que la satisfacción al igual que la motivación actúa también como un mecanismo de doble vía porque es influenciada e influencia.

Herzberg (1968 citado en Ortiz, 1986) propuso la teoría de los factores higiénicos y los motivadores y concluye que es de vital importancia diferenciar en el medio laboral, dos áreas: aquellas referidas al ambiente que rodea la tarea; y aquellas que se circunscriben al contenido del trabajo.

Las primeras, no son la tarea en sí, sino que son el ambiente donde el hombre la realiza; si estos factores, tales como: condiciones físicas, compensación, liderazgo, estructura organizacional, comunicaciones, etc., no están de manifiesto o lo están en niveles muy bajos, el hombre se siente mal; pero cuando se manifiestan, no por eso el individuo encuentra satisfacción en su trabajo, puesto que solamente deja de sentirse mal.

Estos factores citados anteriormente son de gran valía y en tanto debe procurarse en la medida de lo posible que el individuo organizacional tenga un ambiente agradable de trabajo.

Los segundos factores en cuestión, a saber, los motivadores, forman la tarea y lo relacionado con ella como logros que proporciona, posibilidad de desarrollo de las potencialidades, aplicación de la creatividad, participación, responsabilidad, autonomía, reconocimiento, entre otros. Cuando estos factores no se evidencian, el sujeto se desubica y no se halla cohesionado, por lo tanto no está satisfecho con su trabajo aunque los factores higiénicos estén presentes.

En suma, si los factores motivadores se dan, el hombre se encuentra satisfecho con su labor, así los higiénicos escaseen.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, tanto los factores motivadores como los factores higiénicos, se encuentran en un rango de tendencia a debilidad, confirmando las teorías anteriores, pues aunque la satisfacción no es una debilidad como tal, de acuerdo a los valores que se obtuvieron, se infiere que los empleados no se sienten mal, pero tampoco están del todo satisfechos con su trabajo, lo cual va de la mano con la percepción que se tiene de clima y motivación y habla a las claras de la incidencia que tiene clima en la motivación y satisfacción; y de la Influencia que además ejerce la motivación en la satisfacción Laboral.

Se concluye entonces que el clima organizacional incide en la motivación y la satisfacción laboral en la medida en que es percibido y abastece la percepción generando con esto determinadas Motivaciones y Satisfacciones que van ligadas en proporción directa a la percepción que se tiene del mismo.

## 10. CONCLUSIONES

**10.1** En los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento INSIGHT en la “IUE”, instrumento que evaluó el clima de la Organización y que luego fue adaptado para medir satisfacción y motivación Laboral, se evidencia que en la Institución existe una tendencia a debilidad por parte de estas tres variables anteriores arrojando en una escala de una 1 a 5; resultados de 3,1, 3,2 y 3,1 respectivamente.

**10.2** A nivel de resultados en indicadores dentro de las variables utilizadas para medir clima, motivación y satisfacción, se hallaron como Fortaleza los Indicadores:

**10.2.1 Orgullo:** que muestra como perciben los empleados poder hacer lo que hacen en su cargo y de pertenecer a la Empresa con una puntuación de 4.4 siendo el indicador más elevado de todo el estudio.

**10.2.2 Identificación con la Institución:** Le sigue en su orden con 4.0 y

**10.2.3 Lealtad:** con 3.8 siendo éstos dos últimos indicadores Tendencia a la Fortaleza.

Dicha percepción de favorabilidad en los empleados convierten la variable Pertenencia con la Institución como un elemento a seguirse manteniendo constante.

**10.3** Los resultados del cuestionario también evidencian debilidad en la percepción que se centran en los factores de la Compensación con un puntaje de 2.4 que alude a la

falta de beneficios adicionales al salario generando una desfavorabilidad evidente en esta variable, lo cual se convierte en la variable más baja del Estudio de clima organizacional. Del mismo modo, se suma la variable de Desarrollo del Talento Humano con un puntaje de 2.9 que apunta al bajo impacto de las políticas por parte de la institución que posibilitan el Desarrollo Personal y Profesional. Igualmente, la variable Entorno del Trabajo con un puntaje de 2.9 que corresponde a las condiciones y recursos que posee la “IUE” que permiten desarrollar competentemente el trabajo, en suma, estos aspectos citados anteriormente están generando un malestar y una incomodidad en los empelados y promediados con los otros resultados son los que configuran que el clima sea encontrado como una Tendencia a Debilidad.

**10.4** Las siguientes cinco variables: **Relaciones Interpersonales (3.1), Administración del Trabajo (3.1), Proyección Organizacional (3.2), Comunicación Directiva (3.3) y Liderazgo (3.45)** se encuentran en un rango de Tendencia a Debilidad, es decir, los trabajadores tienen percepciones que van más hacia la desfavorabilidad frente al clima Laboral de “IUE”. Dichas percepciones se encuentran en un punto medio por así decirlo, el cual se denomina punto Neutro de la escala. Todo lo anterior quiere decir que estos son aspectos que representan un punto álgido en la percepción de los empleados porque tienden a debilidad, y podrían convertirse en debilidad, si la organización no interviene en el mejoramiento de las mismas de una forma significativa para los funcionarios.

**10.5** De acuerdo al postulado de Likert (1947-1967) quien afirmó que existen algunas variables que reflejan el estado interno y la salud de la organización, que conducen a obtener la eficacia administrativa y configuran el clima organizacional; variables tales como: cualidades de la organización humana, nivel de confianza e interés, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuando efectivamente y tomando decisiones adecuadas. él citó que la motivación, (el postulado de este autor) se correlaciona con la presente investigación en la medida en que así como argumenta y así como lo muestra el análisis de resultados, el clima organizacional genera determinados niveles de motivación siempre y cuando este tenga determinado nivel en la percepción global de los trabajadores, se habla entonces de una relación directamente proporcional perceptible en el resultado 3,1 por parte de Clima y 3,1 por parte de motivación Laboral. (Likert, 1947-1967 citado en Dávila et al., 2005)

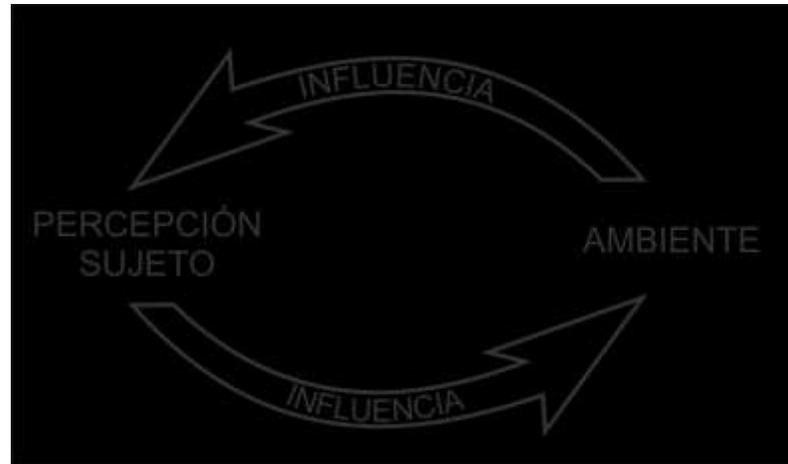
**10.6** Desde la teorías de Cornell (1955 citado en Álvarez, 1992) que a su vez son concordantes con la investigación, en una organización, en este caso, en la Institución Universitaria de Envigado “IUE” se mueven diversas percepciones en diferentes aspectos por parte de los empleados, pues bien, estas percepciones son las que configuran el clima organizacional y a su vez afectan valores como lo son: la productividad, la lealtad, la motivación, la satisfacción entre otros, ya que según él, las percepciones de los integrantes de un grupo son las que definen el clima, y sólo

partiendo de estas se puede conocer, determinar y entender las particularidades y características del mismo.

**10.7** Clima desde las teorías de Kurt Lewin (1936) se circunscribe a categorías de vital importancia como: atmósfera de trabajo, relaciones sociales, necesidades, entre otros, estas categorías apuntan a que aparte de satisfacción y motivación, clima engloba muchas más cosas, entonces el clima incide no sólo en la satisfacción y la motivación, sino en otros aspectos y a su vez estos influyen en el clima, es algo de ida y vuelta, es un mecanismo de doble vía.

El presente trabajo arroja como resultados que la motivación y la satisfacción en la "IUE" inciden en el clima organizacional y operan con este a manera de círculo porque el clima genera motivación y satisfacción y a su vez estas variables abastecen el clima. En síntesis, la percepción del sujeto genera una influencia en el ambiente y el ambiente genera una influencia en el sujeto, hallazgos que son congruentes con la teoría.

Gráfica 11



**10.8** Sudarsky (1977 citado en Ospina y Quintero, 1990) conlleva a una de las conclusiones que se obtienen de la presente investigación después de haber realizado el recorrido por los diferentes autores que se contextualizaron con sus respectivos postulados y teorías:

El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellos. (p.8)

**10.9** Se comprueba a la luz de los resultados de la presente investigación y se corrobora a través de la experiencia compartida por diversos autores y de múltiples estudios que las personas suelen comportarse bajo el modelo: **PENSAR** → **HACER** → **TENER**, por lo cual se concluye que de la misma manera como se “piensa” de esa misma forma se “actúa” y se obtienen unos “resultados” específicos. Así como sucede en las personas, esto mismo se replica en la organización. Pues bien, si los empleados piensan su ambiente laboral como una tendencia a debilidad, cabe la posibilidad que actúen y realicen su labor de manera “débil” y entonces, tendrán y evidenciarán una motivación y satisfacción que también tenderá a la debilidad, por lo cual no se hallarán motivados y se encontrarán insatisfechos, ya que si las personas sienten que su organización es un sistema caótico, sus comportamientos no serán completamente satisfactorios y bajo esta medida se darán los resultados; se vuelve entonces a evidenciar que la relación que existe entre clima, satisfacción y motivación es directamente proporcional.

**10.10** La reacción de un sujeto ante cualquier hecho siempre está en función de la percepción que él tiene de éste, es decir, no afecta la realidad, sino lo que se piensa acerca de, por lo que la realidad influye la percepción y la percepción determina el comportamiento. En líneas generales, hay un conjunto de elementos en interacción y un todo complejo e interrelacionado con efectos directamente proporcionales a sus causas conocido como “Sistema” que genera el clima, y así como este se constituye por ellos, también puede ser mejorado o empeorado por los mismos.

**10.11** La conducta humana es motivada y estimulada a la luz de las teorías de Mayo, las cuales se corroboran con los hallazgos del presente trabajo no sólo desde las fuerzas económicas y físicas, sino en las sociales a saber: la supervisión democrática, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, el orgullo de ser elegido, la participación en las decisiones entre otras

Todo lo cual es muy compatible con clima por lo que se concluye que si este se percibe como una tendencia a debilidad y tiene estas fuerzas percibidas como lo mismo, lo más seguro (y siguiendo con la relación directamente proporcional) es que la motivación también sea hallada como en efecto se halló; “como una tendencia a debilidad”.

**10.12** Maslow (1964), autor que también teoriza sobre la motivación propone que el ser humano tiene cinco grupos de necesidades jerarquizadas de la siguiente forma: 1) necesidades fisiológicas, 2) necesidades de seguridad, 3) necesidades sociales, 4) necesidades psicológicas, 5) necesidades de realización plena, está claro que en parte, para que el individuo pueda estar motivado, (desde lo expuesto por este teórico) debe tener satisfechas ciertas necesidades de carácter personal y/o intrínseco, pero también, debe tener satisfechas otras necesidades que ya son externas y que se cumplen en lugares como por ejemplo, las organizaciones; y si tenemos en cuenta que aquí, la motivación va muy ligada a la percepción de clima, y que esta es una acción que se despierta porque se ve una necesidad que puede ser saciada en dicho espacio, si no se

ve esta posibilidad de cumplir con la necesidad por las propiedades de la empresa inexorablemente se vuelve a llegar al mismo resultado que da cuenta que realmente el clima organizacional incide en la motivación y a su vez esta incide en el clima.

**10.13** De acuerdo a los numerales anteriores, se puede inferir, que los resultados de clima y motivación van muy de la mano y siguen marcando una tendencia a seguir por la vía de la relación de directa proporción, lo cual muestra contundentemente la incidencia de clima en la motivación Laboral y viceversa.

**10.14** Además de los motivadores internos los cuales teorizaron Toro y Cabrera (1987) dentro de los cuales se destaca las necesidades biológicas, los intereses y preferencias, los motivos, las expectativas, los juicios de inequidad, entre otras variables como los valores, también hay realidades externas al individuo capaces de producir efectos motivacionales en el comportamiento como lo son: supervisión, salario, promoción, grupo de trabajo entre otras, todas las anteriores variables que conforman el clima organizacional; en este orden de ideas, los motivadores externos solo son eficaces en la medida en que convergen con los motivadores internos propios de cada ser y según la presente investigación, los motivadores internos solo son eficaces también siempre y cuando los motivadores externos propios del clima organizacional se encuentren presentes y sean perceptibles.

**10.15** El concepto de motivación visto a la luz de los autores y/o epistemólogos anteriores es al igual que el clima organizacional multivariado y multidimensional, se abastece de la realidad exterior por la vía de la percepción y la cognición, las cuales colaboran a la construcción de juicios que se dan en doble vía, aglomera un conjunto de elementos en interacción y es un todo complejo e interrelacionado con efectos directamente proporcionales a sus causas.

**10.16** En relación a clima organizacional, motivación y satisfacción, a la luz del presente trabajo y como afirma Toro, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de ver la realidad, en suma, estas tres variables están ligadas y el clima empieza por incidir en la motivación, esta afecta la satisfacción en el aspecto laboral y a su vez este proceso tiene devolución otra vez en la percepción del clima, visto de otra manera, las percepciones del clima organizacional tienen un impacto directo en aspectos como la motivación y la satisfacción del empleado, en la medida en la que son estas percepciones las que sirven de insumo y de impulso para estar motivado y satisfecho.

**10.17** Independiente de cuál sea la postura frente a la satisfacción, desde los autores trabajados hay algo que siempre impera; la satisfacción laboral se supedita a la lectura que la persona hace del contexto general de la **“empresa y de su trabajo”** (percepción), por lo que se concluye que así como el clima organizacional influye en la

motivación, pareciera que este también influye en la satisfacción y genera empleados Satisfechos y/o Insatisfechos y a su vez estos empleados Satisfechos y/o Insatisfechos inciden en el clima en el caso de la primera evidenciando mayor disposición e incrementando su esfuerzo para un buen desempeño, tomando como punto de partida sus capacidades, potencial y habilidades; y en el caso de la segunda, con un alto nivel de ausentismo, reclamos, agresiones, accidentalidad, entre otros, lo que hace notar que la satisfacción al igual que la motivación actúa también como un mecanismo de doble vía porque es influenciada e influencia.

**10.18** Por último el clima organizacional incide en la motivación y la satisfacción laboral en la medida en que es percibido y abastece la percepción generando con esto determinadas Motivaciones y Satisfacciones que van ligadas en proporción directa a la percepción que se tiene del mismo.

## **11. RECOMENDACIONES**

**11.1** Continuar realizando por parte de la Institución, estudios en pro del reconocimiento y mejora del clima organizacional, y en suma, en ese mismo momento histórico, tomar en cuenta las variables de motivación y satisfacción laboral para incluirlas en dicho análisis y corroborar más aún como pueden influir o no estos diferentes factores en la productividad traducida en el enfoque del recurso humano y su bien-estar.

**11.2** Tener en cuenta el cuestionario desarrollado en conjunto con docentes y alumnos “INSIGHT” para perfeccionarlo y que en posteriores estudios, pueda ser aplicado a un número de empresas de tal manera que sus resultados puedan ser estandarizados y así tener mayor validez y confiabilidad. Lo que permitiría que fuese una herramienta de evaluación general para la definición, evaluación y diagnóstico de clima en múltiples sectores y empresas.

**11.3** Proceder a un análisis, evaluación y clasificación de la información y las situaciones particulares de cada equipo gerencial de la “IUE” para estructurar y realizar programas de desarrollo que impacten positivamente el clima organizacional, motivación y satisfacción en los funcionarios.

**11.4** Teniendo en cuenta que las estrategias organizacionales son guías y planes de acción para abordar problemáticas específicas existentes en cualquier ámbito laboral, de acuerdo a la problemática hallada en la IUE se propone:

La implementación de procedimientos, políticas, correctivos, capacitaciones y reuniones que, según el modelo de Henry Mintzberg (1997), serían el patrón con el que las anteriores propuestas de acción perdurarían en el tiempo permitiendo a los encargados de realizarlos, enfatizar en los puntos que se diagnosticaron con un factor de desfavorabilidad importante. Así, en primera instancia sería necesario que los funcionarios identifiquen lo que está sucediendo de manera generalizada en cuanto a su ambiente laboral, con todos los elementos que esto implica, véase motivación, satisfacción, entre otros.

Por ejemplo, al utilizar campañas masivas de publicidad con énfasis en la PNL hacia el buen trato y la comunicación asertiva se comenzaría un plan de acción que contribuiría a incrementar el compromiso en los funcionarios de la institución. Así mismo, al incluir programas de capacitación en motivación y trabajo en equipo se fomentaría la lealtad y productividad ya que estos son procesos que al tocar el recurso humano generan resultados que luego de una posterior revisión pueden evidenciar mejorías partiendo del precedente base que esta investigación representa.

En última instancia, lo que tantos teóricos han pretendido explicar es la dinámica particular a un entorno de trabajo, y cómo poder incrementar los beneficios al vender un producto o servicio, tanto para los clientes en sí, como para quienes los producen o brindan, consecuente con esto, además de los avances en tecnología de producción, también se han dado cambios precisamente en estas dinámicas laborales que apuntan hacia una plusvalía centrada en el ser humano vinculado a la organización, y el hecho de realizar este tipo de acciones encaminadas a diagnosticar una empresa, como si se tratase en sí de un individuo, habla ya de por sí de acciones de mejoramiento, tanto de calidad de vida de quienes laboran así como de la satisfacción del consumidor final.

Por esto como recomendación final, cabe resaltar la importancia de no dejar de lado el factor humano en cualquier instancia laboral, emprendiendo acciones que redunden en ese mejoramiento continuo de factores motivacionales, que conlleven a su vez sentimientos de filiación y satisfacción por pertenecer a x institución y que en general, participen en la generación de una ambiente agradable, pues el clima organizacional, partiendo del punto de vista perceptual, es auto sostenible, esto quiere decir que cada nicho laboral puede y debe aportar para que el rendimiento sea óptimo, no sólo centrándose en términos de productividad, sino en la misma salud mental.

**11.5** Como factor más crítico identificado en el estudio de clima, y con base en las percepciones de los funcionarios de la institución, es pertinente la realización de campañas corporativas de compensación y beneficios económicos y sociales para los empleados e incluso para sus familias, así como también la implementación de programas de estímulos y reconocimientos en las prestaciones otorgadas. Por ejemplo;

Premio al empleado del mes.

Premio al empleado del año.

Premio por puntualidad y asistencia.

Ayuda económica para Capacitaciones y/o especializaciones.

Reconocimiento por x años de labor en la institución

Las cuales pueden estar ejecutadas desde remuneraciones económicas y/o entrega de diplomas, medallas, etc. Esto con el fin de reconocer la labor de los funcionarios de la institución y así divulgar entre los funcionarios los excelentes beneficios y privilegios que se tienen por pertenecer a la institución, creando una cultura en este sentido.

**11.6** También es pertinente una campaña corporativa de fomento y estímulo de los valores colectivos y las buenas relaciones interpersonales con compañeros y jefes, proponiendo cursos y/o programas como por ejemplo:

Cultura de Servicio al cliente.

Trabajo en Equipo.

Manejo y resolución de conflictos.

Liderazgo organizacional.

Manejo de estrés Laboral

## 12. REFERENCIAS

Ospina, L. & Quintero, L. (1990). *Sistema de información para el análisis de clima organizacional*. Medellín. Universidad EAFIT.

Schneider, B. (1990). *Clima organizacional y cultura*. San Francisco. Jossey-Bass.

Dávila, G., Montoya, C. & Rendón, M. (2005). *Clima organizacional en la empresa Social del Estado*. Medellín. Universidad de Medellín.

Álvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional: Conceptos, teorías, investigaciones y resultados irrelevantes* (Volumen 2. número 1.2). Medellín: Revista Interamericana de Psicología Organizacional.

BRUNET, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México. Trillas.

Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo* (6ª ed.). México. McGraw-Hill.

García, O. (1987). *Un modelo para el autodiagnóstico del clima organizacional*. Medellín. Universidad de Antioquia.

Toro, A. (1996). Temas de administración en: Revista antioqueña de Economía y desarrollo. (49). Medellín.

Young, R. (1964). *Relaciones Humanas en la Administración*. San Diego. Continental.

Ortiz, J. (1986). *Círculos de calidad, mecanismo de motivación y productividad*. Medellín. Universidad EAFIT.

Toro, F. (2001). "*El clima organizacional*", *Perfil de empresas colombianas*. Medellín. Gráficas.

Toro, F. (2001). *Clima Organizacional y Productividad Laboral*. Medellín: Centro de Investigación e Interventora en Comportamiento Organizacional.

Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10<sup>a</sup> ed.). México: Editorial Prentice Hall.

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Gellerman, W. (1979). *Motivación y productividad*. México: Editorial Diana.

Congote, D. (2008). *Descripción del Clima Organizacional en las diferentes áreas de la empresa manufacturera Chamela S.A.* Trabajo de Grado para optar al Título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Maslow, A. (1964). *Motivación y Personalidad*. New York: Editorial Harper.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Editorial John Willey and sons.

Adair, J. (1992). *Cómo motivar. ¿Que nos mueve a lograr la excelencia?* Colombia: Fondo Editorial Legis.

Chiavenato, I. (1983). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill.

Toro, F. & Cabrera, H. (1987). *Motivación para el trabajo*. Medellín: Editorial Gráficas.

Castillo, J. (1993). *Administración de Personal*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Rico, B. & Robles, M. (1989). *Estudio descriptivo sobre los factores que determinan satisfacción o insatisfacción en los trabajadores de Riotex*. Trabajo de grado para optar al Título de Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.

Espinosa, F. (2000). *La construcción de un Clima Organizacional y la influencia en la productividad: El caso de los subsectores calzado y marroquinería*. Trabajo de Grado para optar al Título de Master en Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Gutiérrez, J. & Navarro, M. (1994). *Análisis de sistemas de participación y motivación de los empleados en las empresas del área metropolitana del departamento de Antioquia*. Proyecto de Grado para optar al Título de Ingeniero de Producción, Departamento de Ingeniería de Producción, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Mittelstrass, J. (2003). *Transdisziplinarität - und Zukunft Wissenschaftliche Wirklichkeit institutionelle*. Constanza: UVK, Universitätsverlag Constanza.

Casals Cervós. Judith. Dice Touraine. Entrevista en Cuadernos De Pedagogía. N°354  
Febrero 2006

WHITMORE, Jhon. *Coaching*. Editorial Paidós, tercera edición. 2002. 119-121.

SANCHEZ, Francisco. El Clima Organizacional, Factor Estratégico en la Organizaciones. Synergy Consulting Group. [www.synergycg.com](http://www.synergycg.com); [info@synergycg.com](mailto:info@synergycg.com)

PÉREZ DE MALDONADO, Isabel, MALDONADO Pérez, Marisabel y BUSTAMANTE Uzcategui, Suleima. Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado. [online]. oct. 2006, vol.21, no.2 [citado 30 Julio 2010], p.231-248. Disponible en la World Wide Web: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1316-0087

DONALDO, E, CASTRO, C y MONCADA, Jaime. (1986) Efecto de la comunicación en la productividad y la satisfacción en el trabajo de operarios Industriales. Trabajo de grado para optar por el título de máster en Administración. Universidad EAFIT. Bogotá, Colombia.

CÉSPEDES Zapata Olga L. y GARCÍA García Liliana. (2005) Descripción de los factores que inciden en la satisfacción e insatisfacción del clima organizacional en la candelaria del poblado. Trabajo de grado para optar por el título de psicólogo. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia (Ubicación T158.7C422d.)

MERCADO, P. y TORO, F. (2008) *Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica: México y Colombia*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Volumen 27, Número 1, 2008, ISSN 120-3800

GUIZAR, R. (2010). Desarrollo organizacional. Madrid. Mc Graw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2005). Gestión del Talento Humano, Barcelona. Mc Graw-Hill.

GALEANO, L. (2009). La Administración del talento Humano. Santafe de Bogotá. Universidad Santo Tomas.

PEÑA, M. (1999). Facultad de ciencia y tecnología, Universidad Santo tomas. Santa fe de Bogotá.

PALACÍ, F.(2000) Psicología de la organización. Pearson Prentice Hall.

CHIAVENATO, I.(2000) Introducción a la teoría general de la administración. 5ª ed. México: Mc Graw Hill.

CARREÑO, M. Durango, B. MONTOYA, A. PALACIO, G. y VÉLEZ J. (1995).

Evaluación de clima organizacional de las empresas familiares con un número de empleados inferiores a 100. Medellín Universidad San Buena ventura.

Sánchez, A. Gómez, C. (2010). Factores motivacionales que inciden en la satisfacción laboral y su implicación en el desarrollo del clima organizacional de una empresa. Envigado. Institución Universitaria de Envigado.

ALVAREZ, G. (1992) El constructo Clima Organizacional: Concepto, Teoría, investigaciones y resultados relevantes. Rev: Interamericana de Psicología Ocupacional. V 11, Nro 1 y 2

HERNÁNDEZ. S. (2007) Fundamentos de la Metodología de la investigación. España. McGraw- Hill, interamericana.

Rubio, E. ([2010]). Reglas de oro de un buen clima laboral: Los factores humanos y técnicas que influyen decisivamente en la productividad de la empresa. Medellín. El Mundo.

Fernandez, C. (2001). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. 2<sup>a</sup> ed. México: McGraw- Hill

Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J. (1997) El proceso estratégico. Prentice – Hall Hispanoamerica, S.A.

### 13. CIBERGRAFIA

<http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml#que>

<http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

Grafica 9: retomada en agosto de 2010 de la pagina web <http://estrategia-digital.com/2009/08/03/la-experiencia-de-compra/b>

## ANEXOS



**INSIGHT**  
Panorama Clima Organizacional  
2009

**INSTRUCCIONES:**

Durante el desarrollo de este instrumento, usted se encontrará con una serie de preguntas que están estipuladas para conocer su punto de vista sobre su trabajo y sobre la experiencia vivida en la organización.

Esta es una encuesta anónima que no le comprometerá en ningún momento con las respuestas adquiridas, por tanto, se le solicita completa sinceridad, de hecho, las respuestas que serán consignadas no son buenas ni malas; todas son válidas. Responda según su realidad y a conciencia.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión en la hoja de resultados.

Este formulario contiene cinco opciones de respuesta las cuales son:

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>A. Nunca es verdad</li><li>B. Casi nunca es verdad</li><li>C. A veces es verdad, a veces no</li><li>D. A menudo es verdad</li><li>E. Siempre es verdad</li></ul> | <p>Ejemplo:</p> <p>1. Su puesto de trabajo es cómodo.</p> <p>(En la hoja de respuestas) 1. (A) ● (C) (D) (E)</p> |
|--|--|

Cabe destacar que cada pregunta tiene única respuesta, a pesar de que tenga cinco opciones. Se le pide que su elección sea legible y visible.

**Recuerde:** Toda la información recolectada en el presente formulario es de carácter confidencial y no será revelada a terceros. Por favor no deje de responder alguna pregunta.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

1. ¿Es fácil saber dónde encontrar información necesaria para el desarrollo de su trabajo?
2. ¿La Institución sabe adaptarse eficazmente a los cambios del entorno?
3. ¿La información que se necesita para realizar el trabajo está a disposición de todos?
4. ¿Existe un plan de incentivos dentro de la Institución?
5. ¿Es política de la Institución propiciar la interacción amable y armoniosa entre empleados?
6. ¿Su remuneración es competente con otras instituciones similares?
7. ¿Se siente orgulloso(a) de trabajar en la Institución?
8. ¿Su espacio de trabajo se encuentra adecuado a sus necesidades?
9. ¿La Institución le brinda estabilidad laboral a sus funcionarios?
10. ¿Genera la Institución oportunidad de desarrollo personal y profesional?
11. ¿El trabajo se realiza cumpliendo con la planeación de la Institución?
12. Las órdenes que recibo de mi jefe, ¿son consistentes en el tiempo?
13. ¿Dispongo del mobiliario y equipos adecuados para desarrollar mi función?
14. ¿En su área hay un ambiente de trabajo adecuado?
15. ¿Contribuye con los resultados esperados por la Institución?
16. ¿La Institución le remunera de acuerdo a su experiencia y formación?
17. ¿Los jefes ejercen su posición sin actuar de forma dictatorial?
18. ¿Genera la Institución difusión entre los trabajadores de lo que ocurre en su interior?
19. La Institución facilita que los empleados potencialicen las capacidades que poseen.
20. ¿Encontraría condiciones de trabajo más propicias en otra empresa que las actuales?
21. ¿Estimula la Institución la generación y el desarrollo de nuevas ideas en los empleados?
22. Mi jefe me proporciona claridad sobre los objetivos que debo alcanzar en mi trabajo.
23. ¿El trabajo me permite tomar iniciativa en lo que hago?
24. La Institución posee procedimientos y parámetros de evaluación claros para sus procesos de selección en cargos vacantes.
25. ¿Alcanza a realizar sus labores en el horario estipulado por la Institución?
26. ¿Los empleados suelen esforzarse en su trabajo más de lo establecido?
27. ¿Goza de incentivos adicionales para realizar su labor?
28. ¿Suele tener toda la información que necesita para poder hacer bien su trabajo?
29. En general ¿los jefes están dispuestos a escuchar a sus subordinados?
30. ¿Siente que se valoran los resultados y el esfuerzo de su trabajo?
31. ¿Ha intentado apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren?
32. ¿Siente lealtad hacia la Institución?
33. ¿Considera que está suficientemente capacitado/a para lograr los objetivos de su cargo?
34. Con frecuencia ¿se toman decisiones teniendo en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso?
35. ¿Los métodos de trabajo corresponden a las necesidades de la Institución?

36. ¿En su dependencia se brindan estímulos para mejorar?
37. ¿Existe compromiso de los funcionarios para con la Institución?
38. ¿La Institución cuenta con políticas claras para otorgar beneficios laborales?
39. ¿Las instalaciones poseen suficiente luz y ventilación lo cual facilita realizar el trabajo satisfactoriamente?
40. ¿Te sientes con el entrenamiento necesario para cumplir con las demandas del medio?
41. ¿Siente que tiene una actitud adecuada para el manejo de las relaciones con sus compañeros?
42. ¿Siente usted que hace parte útil y productiva de la Institución?
43. ¿En general, se aceptan las nuevas ideas?
44. ¿Las informaciones disponibles son completas y llegan a tiempo?
45. ¿Hace aportes en pro del mejoramiento de su dependencia y de la Universidad en general?
46. En general, ¿dispone de instalaciones físicas cómodas para hacer su trabajo?
47. ¿La relación con su jefe va más allá de recibir órdenes?
48. ¿Existen incentivos diferentes en un mismo cargo?
49. ¿Considera usted que sus compañeros implementan el trabajo en equipo para cumplir los objetivos?
50. ¿La Institución asume los cambios que el futuro demanda en la estructura organizacional?
51. ¿Los trabajadores se expresan libre y espontáneamente, sin temor de sus directivos?
52. ¿Se promociona al personal de la Institución de acuerdo a sus capacidades?
53. ¿Las diferentes dependencias tienen pleno conocimiento sobre las funciones del personal?
54. ¿Dentro de la Institución hay colaboración entre dependencias para optimizar el trabajo?
55. ¿La Institución tiene fama de ser dinámica?
56. ¿Seguiría en este trabajo, aunque tuviese otras oportunidades similares a las que actualmente posee?
57. ¿Sus objetivos y su ritmo de trabajo se fijan con su participación?
58. ¿La Institución cumple con el reglamento de seguridad industrial?
59. ¿La Institución fomenta las relaciones entre las diferentes áreas de trabajo?
60. En general ¿se siente apoyado por sus jefes y su grupo de trabajo?
61. ¿La Institución genera compromiso en los funcionarios?
62. ¿Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias?
63. ¿Los objetivos de la Institución y los resultados los conocen tanto los superiores como los colaboradores?
64. ¿Se siente satisfecho con su espacio de trabajo?
65. ¿El ambiente de la Institución es cálido?
66. ¿Los jefes se preocupan por tener una relación cercana con sus colaboradores?
67. ¿Los jefes se preocupan de los intereses de las personas?
68. ¿Se identifica con los objetivos que le plantea la Institución?
69. ¿En la Institución se fomentan los cambios percibidos como necesarios?
70. ¿Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita?

107. ¿Entre sus compañeros de trabajo hay un ambiente de cordialidad y buen trato?
108. ¿La Institución cuenta con la señalización de seguridad adecuada?
109. ¿Los trabajos suelen estar planificados con antelación?
110. ¿Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones?
111. ¿El trato que recibo de mi jefe es respetuoso?
112. ¿Su espacio de trabajo se encuentra dotado con los implementos necesarios para su labor?
113. ¿Se promueve que la personas conozcan otros puestos de trabajo diferentes al suyo?
114. ¿Considera que los salarios en la Institución son más altos que en otras entidades similares?
115. ¿Las dependencias tienen conocimiento de lo que hacen otras dependencias y mantienen una comunicación activa?
116. ¿La Institución comunica a sus funcionarios los objetivos a cumplir en largo plazo?
117. ¿En su trabajo se brindan posibilidades de ascenso?
118. ¿Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas?
119. ¿La Institución se preocupa de los intereses de las personas?
120. ¿El trabajo me permite tomar iniciativas?
121. ¿La Institución refuerza el mejoramiento continuo de sus empleados?
122. ¿La Institución provee recursos tecnológicos para el desempeño de su cargo?
123. ¿El jefe genera una relación de confianza para que se alcancen los objetivos propuestos?
124. ¿Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre salgan bien?
125. ¿La Institución reconoce y premia los esfuerzos realizados por los funcionarios?
126. ¿Obtiene la información necesaria para realizar su trabajo?
127. ¿Las funciones de su trabajo están claramente definidas?
128. ¿Los procedimientos dentro de la Institución están claramente definidos?
129. ¿Los objetivos de su trabajo están lo suficientemente claros?
130. ¿Conoce los diferentes canales de comunicación que debe utilizar según la necesidad o dependencia?
131. Cuando se presenta una vacante en la Institución que conlleva una promoción en mi carrera, ¿se conoce la información pertinente de manera oportuna?

**MUCHAS GRACIAS  
POR SU COLABORACIÓN.**

## HOJA DE RESPUESTAS

Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_

Antigüedad: Menos de 1 Año \_\_\_ Entre 1 y 3 años \_\_\_ Entre 4 y 6 años \_\_\_ Mas de 7 años \_\_\_

Área: 01 \_\_\_ 02 \_\_\_ 03 \_\_\_ 04.1 \_\_\_ 05 \_\_\_ 06 \_\_\_ 07 \_\_\_ 08 \_\_\_ 09 \_\_\_ 10 \_\_\_ 11 \_\_\_  
 04.2 \_\_\_  
 04.3 \_\_\_  
 04.4 \_\_\_

|                            |                                 |   |                               |                              |
|----------------------------|---------------------------------|---|-------------------------------|------------------------------|
| <b>(A)</b> Nunca es verdad | <b>(B)</b> Casi nunca es verdad | <b>(C)</b> A veces es verdad a veces no | <b>(D)</b> A menudo es verdad | <b>(E)</b> Siempre es verdad |
|----------------------------|---------------------------------|---|-------------------------------|------------------------------|

|                         |                         |                         |                          |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. (A) (B) (C) (D) (E)  | 34. (A) (B) (C) (D) (E) | 67. (A) (B) (C) (D) (E) | 100. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 2. (A) (B) (C) (D) (E)  | 35. (A) (B) (C) (D) (E) | 68. (A) (B) (C) (D) (E) | 101. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 3. (A) (B) (C) (D) (E)  | 36. (A) (B) (C) (D) (E) | 69. (A) (B) (C) (D) (E) | 102. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 4. (A) (B) (C) (D) (E)  | 37. (A) (B) (C) (D) (E) | 70. (A) (B) (C) (D) (E) | 103. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 5. (A) (B) (C) (D) (E)  | 38. (A) (B) (C) (D) (E) | 71. (A) (B) (C) (D) (E) | 104. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 6. (A) (B) (C) (D) (E)  | 39. (A) (B) (C) (D) (E) | 72. (A) (B) (C) (D) (E) | 105. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 7. (A) (B) (C) (D) (E)  | 40. (A) (B) (C) (D) (E) | 73. (A) (B) (C) (D) (E) | 106. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 8. (A) (B) (C) (D) (E)  | 41. (A) (B) (C) (D) (E) | 74. (A) (B) (C) (D) (E) | 107. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 9. (A) (B) (C) (D) (E)  | 42. (A) (B) (C) (D) (E) | 75. (A) (B) (C) (D) (E) | 108. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 10. (A) (B) (C) (D) (E) | 43. (A) (B) (C) (D) (E) | 76. (A) (B) (C) (D) (E) | 109. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 11. (A) (B) (C) (D) (E) | 44. (A) (B) (C) (D) (E) | 77. (A) (B) (C) (D) (E) | 110. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 12. (A) (B) (C) (D) (E) | 45. (A) (B) (C) (D) (E) | 78. (A) (B) (C) (D) (E) | 111. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 13. (A) (B) (C) (D) (E) | 46. (A) (B) (C) (D) (E) | 79. (A) (B) (C) (D) (E) | 112. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 14. (A) (B) (C) (D) (E) | 47. (A) (B) (C) (D) (E) | 80. (A) (B) (C) (D) (E) | 113. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 15. (A) (B) (C) (D) (E) | 48. (A) (B) (C) (D) (E) | 81. (A) (B) (C) (D) (E) | 114. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 16. (A) (B) (C) (D) (E) | 49. (A) (B) (C) (D) (E) | 82. (A) (B) (C) (D) (E) | 115. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 17. (A) (B) (C) (D) (E) | 50. (A) (B) (C) (D) (E) | 83. (A) (B) (C) (D) (E) | 116. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 18. (A) (B) (C) (D) (E) | 51. (A) (B) (C) (D) (E) | 84. (A) (B) (C) (D) (E) | 117. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 19. (A) (B) (C) (D) (E) | 52. (A) (B) (C) (D) (E) | 85. (A) (B) (C) (D) (E) | 118. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 20. (A) (B) (C) (D) (E) | 53. (A) (B) (C) (D) (E) | 86. (A) (B) (C) (D) (E) | 119. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 21. (A) (B) (C) (D) (E) | 54. (A) (B) (C) (D) (E) | 87. (A) (B) (C) (D) (E) | 120. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 22. (A) (B) (C) (D) (E) | 55. (A) (B) (C) (D) (E) | 88. (A) (B) (C) (D) (E) | 121. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 23. (A) (B) (C) (D) (E) | 56. (A) (B) (C) (D) (E) | 89. (A) (B) (C) (D) (E) | 122. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 24. (A) (B) (C) (D) (E) | 57. (A) (B) (C) (D) (E) | 90. (A) (B) (C) (D) (E) | 123. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 25. (A) (B) (C) (D) (E) | 58. (A) (B) (C) (D) (E) | 91. (A) (B) (C) (D) (E) | 124. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 26. (A) (B) (C) (D) (E) | 59. (A) (B) (C) (D) (E) | 92. (A) (B) (C) (D) (E) | 125. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 27. (A) (B) (C) (D) (E) | 60. (A) (B) (C) (D) (E) | 93. (A) (B) (C) (D) (E) | 126. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 28. (A) (B) (C) (D) (E) | 61. (A) (B) (C) (D) (E) | 94. (A) (B) (C) (D) (E) | 127. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 29. (A) (B) (C) (D) (E) | 62. (A) (B) (C) (D) (E) | 95. (A) (B) (C) (D) (E) | 128. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 30. (A) (B) (C) (D) (E) | 63. (A) (B) (C) (D) (E) | 96. (A) (B) (C) (D) (E) | 129. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 31. (A) (B) (C) (D) (E) | 64. (A) (B) (C) (D) (E) | 97. (A) (B) (C) (D) (E) | 130. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 32. (A) (B) (C) (D) (E) | 65. (A) (B) (C) (D) (E) | 98. (A) (B) (C) (D) (E) | 131. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 33. (A) (B) (C) (D) (E) | 66. (A) (B) (C) (D) (E) | 99. (A) (B) (C) (D) (E) |                          |