

**DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ALFOREX  
LTDA, QUE PERMITA LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS Y EL  
FORTALECIMIENTO DE TODOS LOS COMPONENTES DE LA  
ORGANIZACIÓN.**

**JHON JEILE GAVIRIA AGUDELO.**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PSICOLOGÍA**

**2011**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ALFOREX  
LTDA, QUE PERMITA LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS Y EL  
FORTALECIMIENTO DE TODOS LOS COMPONENTES DE LA  
ORGANIZACIÓN.**

**JHON JEILE GAVIRIA AGUDELO.**

**ASESOR TEÓRICO Y METODOLÓGICO.**

**FREDY ALONSO GIRALDO VÁSQUEZ**

**PSICÓLOGO, MAGISTER EN PSICOLOGÍA CLÍNICA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PSICOLOGÍA**

**2011**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Envigado, Enero de 2011.

## DEDICATORIA

A ti, que con tu apoyo y  
dedicación hiciste que muchos  
de mis sueños se hicieran realidad...

..... TE ADORO.....

## **AGRADECIMIENTOS**

### **El autor expresa sus agradecimientos a:**

Mi madre y mi tía, quienes me enseñaron a luchar por mis sueños.

A mis compañeros de carrera, Laura V. Idárraga Lozano, Erica M. Montoya, Lina Giraldo, Melissa Otálvaro, Christian Grajales, Juan Pablo Gallego.

Fredy Giraldo, asesor del trabajo de grado, por su constante apoyo y valiosos conocimientos; por permitir que este trabajo fuera posible.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO.	10
RESUMEN.	11
ABSTRACT.	12
INTRODUCCIÓN.	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. Antecedentes del problema	15
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. OBJETIVOS	24
3.1. Objetivo General	24
3.2. Objetivos Específicos	24
4. MARCO REFERENCIAL.	25
4.1. marco teórico.	25
4.1.1 Gestión Humana.	25
4.1.2 Objetivos del área de Gestión Humana.	26
4.1.3 Gestión del talento Humano.	27
4.1.4 Contexto de la Gestión del Talento Humano.	28
4.1.5 Concepto de Gestión del Talento Humano.	29
4.1.5.1 Principios y objetivos de la Gestión Humana.	29
4.2 Psicología organizacional.	31
4.2.1 Teoría Clásica o Racionalista (Taylor).	32
4.2.2 Teoría de las relaciones Humanas (Mayo Y Lewin).	33
4.3 Clima Organizacional.	35
4.3.1 Variables que intervienen en el Clima Organizacional.	37
4.3.1.1 Motivación.	37
4.3.1.1.1 Teoría de las expectativas.	38
4.3.1.1.2 Teoría X Y (Macgregor).	41

4.3.1.1.3.1 Nueva concepción de la Administración teoría Y.	43
4.3.1.1.3.2 Comparaciones entre las teorías X y Y.	45
4.3.1.1.3.3 Teoría Z.	47
4.3.1.1.3.4 Sistemas de Administración de las organizaciones Humanas.	48
4.3.1.1.4 Teoría de las necesidades (Maslow)	50
4.3.1.1.5 Teoría de las Motivaciones sociales.	51
4.3.1.1.6 Teoría de las expectativas.	52
4.3.1.1.7 Motivación en el trabajo.	54
4.4 Relaciones interpersonales.	55
4.5 Liderazgo.	56
4.6 Comunicación.	57
4.6.1 Aspectos Generales de la Comunicación Organizacional.	57
4.6.2 Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional.	59
4.6.3 Teoría de la comunicación.	59
4.6.3.1 Teoría Clásica.	59
4.6.3.2 Teoría de los Sistemas.	63
4.7 Clima Organizacional.	65
4.7.1 Concepción del Clima.	69
4.7.2 Características del concepto de Clima Organizacional.	70
4.7.3 Encuesta de clima laboral.	71
5. DISEÑO METODOLÓGICO.	76
5.1.1 Población.	77
5.1.2 Muestra.	77
5.1.3 Muestreo.	77
5.1.4 Prueba piloto.	77
5.2 Recolección de datos.	77
5.3 Tabla de operacionalización de variables.	78
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	79
7. DISCUSION.	123
8. CRONOGRAMA.	128

9. CONCLUSIONES.	129
10. RECOMENDACIÓN.	131
11. PRESUPUESTO.	133
12 REFERENCIA.	137
13. CIBERGRAFIA.	139
14. ANEXOS.	140



## GLOSARIO.

- ✓ **ORGANIZACIÓN:** Es un conjunto de elementos, compuesto por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.
- ✓ **PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL:** se refiere al estudio científico del comportamiento humano dentro de las organizaciones.
- ✓ **CULTURA ORGANIZACIONAL:** está conformada por la conducta individual vs la conducta de la organización. Y se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización en particular.
- ✓ **CLIMA ORGANIZACIONAL:** El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

## **RESUMEN.**

El objetivo de la presente investigación fue diagnosticar el clima organizacional en la empresa Alforex Ltda, que permita la generación de estrategias y el fortalecimiento de todos los componentes de la organización. El presente estudio se enmarca dentro del diseño no experimental-descriptivo-transversal. No experimental, en tanto que no se manipularan las variables, ni se aplicará tratamiento en ningún momento del estudio; descriptivo en la medida en que se explicaran y analizaran las variables a medir en el estudio y transversal en la medida en que se realizará en un solo momento. En el presente proyecto se tomará una población representada en (13) empleados operativos y administrativos de la organización. Teniendo en cuenta las variables importantes en el clima organizacional como las relaciones interpersonales, motivación, liderazgo y comunicación, se ha creado para este trabajo un cuestionario en donde se logran medir dichas variables en relación directa a la interferencia en el desarrollo del clima organizacional.

## **ABSTRACT.**

The objective of this research was to determine the organizational climate in the company Alforex, allowing the generation of strategies and strengthening of all components of the organization. This study is part of non experimental cross-sectional descriptive. No experimental, because not manipulate variables or treatment will be applied at any time of the study, descriptive in so far as to explain and analyze the variables measured in the cross-sectional study the extent to be held in a moment. Active participation in this research consists of 13 employees of the organization. Given the important variables in the organizational climate of interpersonal relations, motivation, leadership and communication has been established for this study a questionnaire in wich fail to measure these variables directly related to interference in the development of organizational climate.

## INTRODUCCIÓN.

El clima organizacional ha venido cobrando importancia para las organizaciones en la medida en que es un factor determinante en la cultura organizacional. Tradicionalmente el concepto de clima organizacional ha sido considerado como una variable que interviene en el desarrollo organizacional. Para algunos autores el clima organizacional se deriva a partir de los mapas cognitivos individuales, ya que en cierta medida se vuelve relevante para la conducta (Tolman, 1932; citado por Carreño, Durango, Montoya, Palacio & Vélez, 1995). (Litwin y Stringer, 1959; citado por Carreño y Otros, 1995) han planteado que el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización tales como: su tecnología, liderazgo y reglamento con la motivación y comportamiento de los empleados.

Para (Atkinson, 1964 citado por Carreño y Otros, 1995), el clima organizacional permite la creación de modelos motivacionales, comunicacionales, relacionales y de liderazgo que generan en los empleados percepciones del lugar donde trabajan y que le permite la generación de expectativas, con relación a los incentivos, y a la satisfacción laboral.

El reto en las organizaciones de hoy, es la generación de condiciones de trabajo que permita a los miembros de una empresa una percepción más adecuada con relación a las características que identifican y posibilitan la creación de una cultura organizacional determinada en gran medida por las condiciones del clima organizacional.

El presente estudio se enmarca dentro del diseño no experimental-descriptivo-transversal. No experimental, en tanto que no se manipularan las variables, ni se aplicará tratamiento en ningún momento del estudio; descriptivo en la medida en que se explicaran y analizaran las variables a medir en el estudio y transversal en la medida en que se realizará en un solo momento (Hernández, Fernández & Baptista, 2007).

Las variables que se consideraron para evaluar el clima organizacional en la empresa Alforex Ltda. fueron: motivación, liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación. El instrumento utilizado fue un cuestionario de clima, el cual fue construido por el estudiante y el asesor y avalado por un juicio de expertos y se diseñó una base de datos en Excel, la cual fue utilizada para analizar los datos y obtener los resultados estadísticos y gráficos (Ver anexo 1, pág. 135)

Como elementos teóricos centrales se retomaron las teorías de la gestión humana, teorías sobre clima y cultura organizacional abordadas por Chiavenato, (2005) y otros modelos teóricos; así como publicaciones recientes en revistas de psicología. Entre otras.

Esta investigación arroja como resultados que el clima organizacional en la empresa Alforex Ltda., se encuentra en una buena tendencia, ya que la media poblacional estudiada reporta una buena percepción de su lugar de trabajo.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.**

Tradicionalmente el concepto de clima organizacional ha sido considerado como una variable que interviene en el desarrollo organizacional. Para Tolman (1932) el clima organizacional se deriva a partir de los mapas cognitivos individuales, que en cierta medida se volvían relevantes para la conducta, es abiertamente subjetivo y claro antecedente del concepto de clima (Tolman, 1932; citado por Carreño, Durango, Montoya, Palacio & Vélez, 1995).

Así mismo (Lewin, Lippitt y White, 1951; citado por, Carreño y otros, 1995) trataron de estudiar el clima como una realidad empírica, estudiando tres atmósferas diferentes: autoritario, democrático y dejar hacer. En esta teoría el concepto de atmósfera o clima era un enlace esencial entre la persona y el medio ambiente que lo rodea.

Por su parte (Litwin y Stringer, 1959; citado por Carreño y Otros, 1995) han hecho ver que el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización tales como: su tecnología, liderazgo y reglamento con la motivación y comportamiento de los empleados.

De igual manera (Forehand y Gilmer, 1964 citado por Carreño y Otros, 1995) definen el clima organizacional como un conjunto de características que describen una organización, que la distinguen de otras organizaciones, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente en la organización. El clima organizacional es multidimensional y es característico inherente a toda organización.

Por su parte (Atkinson, 1964 citado por Carreño y Otros, 1995) crea un modelo con el cual explica la “motivación promovida”, 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.

Por otro lado Barker, (1968) planteó que la percepción del ambiente interno de la organización, o clima organizacional tiene gran influencia en la educación de los patrones de comportamiento de los individuos. De la misma manera Litwin y Stringer, 1968 definen el clima organizacional como una característica relativamente permanente, que a su vez define el ambiente interno de una organización, lo que experimentan todos los miembros, ejerce influencia en su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto en particular de las características de la institución. Igualmente para Tagiuri y Litwin 1968 el clima organizacional es una cualidad duradera en el ambiente interno de una organización, que es experimentado por los miembros, influyendo en sus conductas y pueden describirse en términos de los valores de un grupo particular o de las características y atributos de una organización. (Citado por Carreño y Otros, 1995).

Por otra parte podemos darnos cuenta que planteaba Pace 1968 que el clima organizacional es un patrón de características organizativas en relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actividades.

Por otra parte (Campbell y su colaboradores 1972 citado por Carreño y Otros, 1995) describen el clima organizacional como un conjunto de atributos

específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran, igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. Estas percepciones son las que gobiernan el comportamiento de sus miembros. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Seguidamente Princhard y Karasick 1973 plantean el concepto de clima como 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 alta gerencia. Afirma, igualmente, que como esa cualidad relativamente duradera es percibida por los miembros de la organización, el conocer como es esa percepción sirve como base para interpretar las situaciones y se convierte en una fuente de presión para orientar las actividades de la organización. Por otro lado podemos como Dubrán 1974, postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones, pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima, es la sensación, la personalidad, el carácter, del ambiente interno de la organización. (Citado por Carreño y Otros, 1995).

Igualmente podemos ver como Schneider y Hall, (1975) plantean que el clima organizacional es un conjunto de percepciones globales de los individuos sobre



su medio interno organizacional. Este 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 del individuo, y que a su vez causan comportamiento. Lo importante para el individuo será en este orden de ideas, como percibe su ambiente de trabajo o estudio y no como otros prefieren describirlo o interpretarlo. Así mismo podemos ver que Buchanan 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.( Citado por Carreño y otros 1995).

Es pertinente resaltar que Owens 1981, 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. Es así como por el lado de Gibson y sus colaboradores 1984, plantean un concepto de clima organizacional, de una manera bastante diferente a los autores antes mencionados como lo son, Schnider, Hall, Buchanan, Owens. Etc. Gibson plantea este concepto mediante un esfuerzo que define en el clima como una significación que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, combinadas que se le dan a una organización. Es decir, que los involucrados consideran que lo que es 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. (Citado por Carreño y otros 1995).

Es así como este anteproyecto de grado, pretende desarrollarse a partir de la orientación de la psicología organizacional, teniendo en cuenta que esta tiene como objeto de estudio la optimización del comportamiento del ser humano al interior de una organización, lo cual puede ser reflejado bajo los intereses de esta propuesta, desde la idea de generar un adecuado proceso de articulación del clima organizacional en Alforex.

Es por esto mismo que las grandes y medianas empresas hacen esfuerzos aislados por evaluar algunos aspectos que les son prioritarios. Sólo en los últimos años se ha estado concediendo la importancia al clima organizacional como variable que tiene que ver con los demás aspectos bien sea interna o externa de la misma empresa.

Cabe resaltar que en la actualidad en las pequeñas empresas no existen evaluaciones del clima organizacional por desconocimiento o falta de conciencia sobre las características e importancia que ésta debe de tener en una organización bien estructurada, es por esto, que en el día de hoy ha surgido la implementación de la gerencia participativa como un recurso valioso y fundamental en las organizaciones que deseen poseer un clima propicio entre los mismos empleados. Es así, como dentro su misión se da mucho la importancia a la creación y mantenimiento de un ambiente favorable, encontrándose necesario en muchas de ellas el funcionamiento de los círculos

de calidad, por constituir el terreno adecuado para la emergencia de dicho clima.

Es pertinente mencionar que el psicólogo como estudioso de la conducta humana tiene la posibilidad de involucrarse en un programa educativo a largo plazo, que proporcione un cambio de actitudes y valores dentro de la organización, donde se reconozca la dignidad del trabajador, el trabajo bien realizado, la integridad, la cooperación y el trabajo en equipo, el rigor del pensamiento, la creatividad, la responsabilidad a la hora de adquirir un compromiso laboral, y por último la claridad organizacional.

Es por esto mismo que para hacer una buena intervención de los aspectos antes mencionados, cabe resaltar que esto lo debe hacer un profesional de la psicología con conocimientos previos a dicha investigación.

## 2. JUSTIFICACIÓN.

La problemática actual por la que atraviesan las empresas colombianas, generadas básicamente por dificultades del orden económico y social que afectan a todas las empresas, lleva a que se generen estrategias que sirvan de apoyo a la productividad y competitividad centradas en la eficiencia y eficacia de la organización. La psicología organizacional ha venido desarrollando modelos teóricos y prácticos que aportan al desarrollo de las PYMES, gestionando estrategias de manejo del recurso humano, estilos de dirección, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales y motivación que posibiliten la permanencia de la misma en el mercado.

cada quién

El clima organizacional como elemento determinante de la calidad, debe ser integral y abarcar aspectos tales como: estructura, cultura, comunicación, liderazgo, entre otros; de tal forma que al realizar un diagnóstico de éste en una organización, se evidencien las fortalezas y los aspectos críticos, de tal forma que se puedan implementar estrategias de mejoramiento, orientadas al buen desempeño de los individuos dentro de la organización y lograr que la empresa sea competitiva en el mercado a través de la calidad de sus procesos.

El implementar un diagnóstico de clima organizacional en Alforex, que nos permita generar estrategias de comunicación para fortalecer el crecimiento y desarrollo tanto de los empleados, como de la organización, posiblemente ayudará a que haya una mejor comunicación y adaptación de cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo, permitiendo así una mejor interacción entre todos los empleados, tanto de planta, como administrativos.

Cabe resaltar que lo antes mencionado permite una organización competente, y capaz de brindar a todos sus empleados una buena información y satisfacción personal y laboral. En primer lugar y teniendo en cuenta que la utilización de las diferentes percepciones tanto de los empleados operativos como administrativos dentro de una empresa, como un elemento fundamental de las estructuras y procesos que se desenvuelven y desarrollan en el ámbito laboral de una organización, es importante precisar que el comportamiento de los empleados, no es la respuesta de los distintos factores organizacionales existentes, si no que este fenómeno, es el resultante de las distintas percepciones que se crean cada uno de los trabajadores a partir de los factores predisponentes que se presentan constantemente en las organizaciones.

Para la comprensión de dichas problemáticas dentro de las organizaciones, es necesario tener presente una adecuada delimitación del concepto de clima organizacional. Es por esto que en el presente proyecto y apoyados en las distintas variables de su concepto, el clima organizacional se puede definir; como “aquellas características del medio ambiente de trabajo, la forma que estas son percibidas e interpretadas por todos y cada uno de los empleados y en como estas pueden llegar a ser representadas en el ambiente tanto laboral como personal”

Un clima laboral satisfactorio estará vinculado a procesos de capacitación y desarrollo, que le permitan a la empresa mejorar las condiciones de convivencia entre los empleados y fortalecer las variables básicas como son la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la motivación. Como segunda medida se plantea la temática de las capacitaciones, donde su idea fundamental está orientada hacia el reconocimiento de que el factor humano es cimiento y motor de una organización, donde su influencia es decisiva en el desarrollo y evolución de la misma; partiendo de la idea de que el

ser humano al interior de una organización es el activo más valioso, puesto que quizá es por éste, que la empresa existe en el mercado. Cabe resaltar que para ello es necesario desarrollar programas que estén en capacidad de instruir, enseñar y formar a estos adentro de una organización, a partir de estrategias de capacitación que puedan promover el crecimiento tanto personal, como laboral e incrementando los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL.**

- ✓ Diagnosticar el clima organizacional en la empresa Alforex, que permita la generación de estrategias y el fortalecimiento de todos los componentes de la organización.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ✓ Diseñar un cuestionario de clima organizacional que permita la realización de un diagnóstico.
- ✓ Evaluar el clima organizacional de la empresa Alforex.
- ✓ Identificar cómo las variables del clima organizacional afectan el funcionamiento de la empresa Alforex.

## **4. MARCO REFERENCIAL.**

### **4.1 MARCO TEÓRICO.**

#### **4.1.1 GESTIÓN HUMANA.**

El mundo actual, enfrentado al fenómeno de la Globalización, exige cambios radicales de su economía, y de los aspectos que conciernen al buen funcionamiento de las organizaciones. Teniendo en cuenta el nuevo escenario de la economía mundial, los que crean empresas se han dado cuenta que la gestión de las personas en ambientes saludables incluso prometen competitividad y calidad de los productos y el servicio. Es pues en este momento donde se da un giro a la prioridad de los factores ubicando al talento humano en un primer lugar; sencillamente, porque un trabajador que se sienta motivado, integrado a la organización va a ser innovador, generador de conocimiento y va a lograr productos y servicios de calidad.

El área de Gestión Humana se refiere a un área de la organización que se encarga de pronosticar y atender las necesidades de las personas dentro de las organizaciones, con el fin de orientarlo para el logro de objetivos a través del trabajo en equipo, la motivación, las relaciones interpersonales la comunicación etc. Es así entonces, que se hace necesario la aplicación y desarrollo de competencias en un contexto generador de bienestar y satisfacción tanto para el empleado como para la misma empresa.

“Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo, a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementan la tecnología, las actividades de apoyo, entre otras; además provoca el aumento del número de personal y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales,



financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional que constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos como utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja auto sostenida de la organización frente a los competidores de mercado. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada. Giraldo, Gómez, Henao (2005)

#### **4.1.2 OBJETIVOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA**

Según (Chiavenato, 1985; citado por Giraldo, Gómez y Henao, 2005) Dentro de la Organización, la Gestión Humana ha de ser entendida como un área estratégica que se dedica a la planeación, organización, desarrollo, la coordinación y control de actividades que promueven el desempeño eficiente del personal y, le facilita al hombre encontrar en la Organización el medio que le permite alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

Los objetivos del área de Gestión Humana han de desprenderse de los objetivos de la Organización y considerar e integrar tanto los objetivos individuales de sus miembros como los de la misma Organización, para conquistar y mantener a las personas en la Empresa, trabajando y dando el

máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Dentro de su campo de acción, la gestión de personal no ha de desconocer que toda Organización tiene como uno de sus principales objetivos: la creación y distribución de algún producto (bien de producción o consumo), o de un servicio (actividad especializada) en el que todos sus miembros trabajan directamente realizando un aporte básico, y ha de trabajar también en ello.

Los objetivos del área de Gestión Humana se deben dirigir a:

- ✓ "Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes, para conseguir los objetivos de la Organización".
  
- ✓ "Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo, y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales"

#### **4.1.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

“En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos constituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda organización, los cuales se convierten en los gestores de personas.

Los equipos de Recursos Humanos proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos

organizacionales. El cambio es decisivo puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era de la información, tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas” Giraldo, Gómez y Henao (2005)

#### **4.1.4 CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

“El contexto de la Gestión del Talento Humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas.

En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirán sin las personas que les den vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. A esto puede llamarse simbiosis duradera entre personas y organizaciones” Giraldo, Gómez y Henao (2005)

#### 4.1.5 CONCEPTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Giraldo, Gómez y Henao (2005)

##### 4.1.5.1 PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA GESTIÓN HUMANA:

El propósito de la Gestión Humana es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la gestión del talento humano.

Los gerentes y los departamentos de Gestión Humana logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la "cultura de la organización".

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

- ✓ **Objetivos corporativos:** Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la gestión del talento humano tiene como objetivo básico: contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de gestión humana para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo

responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La Gestión del Talento Humano no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

- ✓ **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de gestión humana a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la gestión del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de gestión humana y el total del personal.
  
- ✓ **Objetivos sociales:** El departamento de gestión humana debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.
  
- ✓ **Objetivos personales:** El departamento de gestión humana necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de gestión humana reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

## 4.2 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

Paul M. Munchisky en su libro. “la psicología aplicada del trabajo” comenta que una de las áreas de especialización es la psicología organizacional.

“la psicología organizacional tiene una definición más restringida que la psicología general. (Munchisky 1984; Citado por Sánchez y Gómez 2010) definió psicología organizacional simplemente como la “aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a los seres humanos que trabajan dentro del contexto de negocios y la industria” Es por esto mismo que el psicólogo organizacional se ocupa de todos los aspectos que le conciernen al individuo dentro de la organización.

Así mismo se plantea que la psicología organizacional tiene dos facetas, estas son: la faceta científica y la faceta práctica. “La científica es aquella que se expone en el campo de la investigación ya que está comprometida con el conocimiento laboral; es aquí donde el psicólogo plantea una pregunta para encausar investigaciones futuras, donde serán utilizados métodos científicos para obtener respuestas, el psicólogo intenta organizar los resultados de los estudios en patrones significativos que sean útiles para explicar la conducta del individuo dentro de la misma organización. Por otro lado tenemos que la faceta practica, es un aspecto profesional que se ocupa del conocimiento para resolver problemas existentes dentro de las organizaciones. Los descubrimientos de la psicología organizacional pueden utilizarse para contratar empleados mejores, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación, etc. De igual manera esta resuelve muchos otros problemas que en ella se presentan a diario. En consecuencia a esto la educación del psicólogo organizacional se basa en el modelo científico profesional que lo entrena tanto en la aplicación científica, como en aplicaciones prácticas.” Sánchez y Gómez, (2010)

Al hablar del inicio de la psicología organizacional, se tendría que hablar de una manera más amplia sobre el inicio de la psicología en sí, puesto que esta

misma ha evolucionado de una manera mucho más amplia en las últimas décadas permitiendo abordajes de diferentes teóricos, que a su vez han complementado otras ciencias como lo son la ingeniería industrial, la administración de empresas y la mismas psicología organizacional. “esta la que se desarrolló ampliamente en las últimas décadas, con un enfoque interdisciplinario en virtud del manejo de las problemáticas de los recursos humanos (...) Para entender el ordenamiento del trabajo recurrieron a los ingenieros quienes realizaron el aporte ordenando los procesos con el fin de optimizarla a partir de una definición más clara del puesto de trabajo para adecuar las capacidades del individuo con la tarea a realizar. Posterior a esto con la ayuda de otros surge el psicólogo organizacional, cuya función es analizar las relaciones entre las partes” (Chiavenato, 2002; citado por Giraldo, Gómez y Henao, 2005).

#### **4.2.1 TEORÍAS CLÁSICAS O RACIONALISTAS (TAYLOR)**

Estas teorías en su momento fueron aplicadas en las organizaciones para el abordaje de la misma. Es por ello que el fin de estas teorías en las organizaciones era aumentar la productividad y la eficiencia del trabajador dentro de la misma organización.

Según la psicología organizacional y laboral, las teorías clásicas o racionalistas, “analizan los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales” Sánchez y Gómez, (2010). Estas teorías las cuales están encaminadas al incremento de la productividad frente a una satisfacción salarial y podrían ubicarse dentro de las teorías clásicas.

Es por esto mismo que se hace pertinente mencionar otras teorías que nos llevan a visualizar la manera del como la actitud frente al trabajador se daba en las organizaciones de una manera más humanizada

#### **4.2.2 TEORÍAS DE LAS RELACIONES HUMANAS (MAYO Y LEWIN).**

Esta teoría en su contexto social busca la vinculación del hombre con la organización, resaltando de una manera holística y social su comportamiento, su productividad dentro de la misma organización, y está a la vez directamente relacionada con los resultados organizacionales. “lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores. Tratar de interpretar los cambios del contexto; y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. El hombre es un ser social, pensante, integro, y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su reconocimiento al grupo. Sánchez y Gómez, (2010).

Tanto los aspectos emocionales, ánimos del individuo dentro de las organizaciones dependen en gran medida de los resultados que esta tiene, es importante mencionar que para que haya una mejor interacción entre el individuo con la organización se debe de establecer la manera del como el empleado percibe el clima organizacional, aspecto que permite el buen funcionamiento tanto de los empleados, como de la misma organización.



### **4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.**

“El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales. Un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación" Rubio, (2010).

Goncalves (2001) Define el clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, y rotación.

Gibson y colaboradores (1984) Conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característicos en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y proceso.

Por su parte Hall (1996) define el Clima como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

De otro lado Chruden y Sherman (1982) plantean que toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que la gerencia debe presentar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización conlleva al logro de los objetivos establecidos.

De igual manera Wather (1993) sostiene que el clima son las percepciones que el individuo tiene dentro de la misma organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía , estructura, recompensa, y apertura.

Para (Toro, 1985; citado por Sánchez y Gómez 2010) El clima organizacional es un conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa”. Estas percepciones inciden en la formación de juicios acerca de las realidades laborales. A su vez los juicios dentro de las organizaciones entorpecen el buen desarrollo de la misma, siendo este un aspecto negativo, es por esto mismo que se hace pertinente determinar acciones que conlleven a un buen desarrollo de clima dentro de la organización.

Por último Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como un conjunto de características que describen a una organización, que las distinguen de otras organizaciones, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente en la organización. El clima organizacional es multidimensional y es una característica inherente a toda organización. ” (Forehand y Gilmer, 1964; citado por Carreño y otros, 1995)

Igualmente el clima organizacional, son las percepciones que tienen los empleados sobre los comportamientos organizados que involucran el rendimiento laboral. Este fenómeno se refiere a los diferentes elementos relacionados con los procesos de gestión, que pueden ir desde procesos formales o informales, que están sustentados en la cultura organizacional de una empresa, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y el uso de esta, ya sea positiva o negativamente, lo cual da origen y explicación a las distintas modalidades de percepciones vistas desde diferentes dimensiones o más específicamente en las diferentes áreas de la organización. Mientras que desde un punto de vista tipológico; se propone un clima que tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro-clima global de la organización (Giraldo, 2005).

Tratando de implementar una adecuada interpretación de clima organizacional se podría decir que este concepto es de carácter dinámico y que a su vez se compone de un aspecto relacionado con la flexibilidad. Refiriéndose al grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad al interior de la organización; por esta razón esta característica de clima organizacional, es el espacio en el cual los diferentes empleados hacen juicio de las diferentes reglas, políticas, prácticas, procedimientos, y si son necesarios para el desarrollo de las ideas planteadas (Giraldo, 2005).

Tomando como base las consideraciones que estos autores plantean con relación al clima organizacional se puede afirmar que el clima de una empresa es el pilar fundamental para la existencia del mismo, es decir, en la medida que las organizaciones tenga un clima propicio, sirve como herramienta para que haya una buena interacción entre los mismos integrantes de la organización, teniendo presente que esto aumentará el sentido de responsabilidad, y de pertenencia con la organización; de igual manera, esta será una empresa competitiva y responsable de su misión frente al mercado laboral. El clima organizacional es entonces, el estado de calidad de vida de todos los empleados que hacen parte de una organización, independiente de su nivel jerárquico. Logrando así un mayor sostenimiento de la empresa en el mercado (2005, 2005).

Así mismo las organizaciones actuales necesitan de un departamento de recursos humanos, que ayude al fortalecimiento de las variables que se hacen indispensables para el crecimiento personal, y laboral de los empleados. Variables que deben de estar bien cimentadas en todos y cada uno de los empleados, permitiendo en sí sus relaciones interpersonales, su motivación con relación al trabajo, su liderazgo y a la vez su comunicación.

De igual manera se hace pertinente mencionar que una persona con buenas relaciones interpersonales, estará siempre en condiciones aptas para afrontar cualquier tipo de inconveniente laboral dado que juega un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene

importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo.

#### **4.3.1 VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **4.3.1.1 MOTIVACION.**

De acuerdo con Robbins (1999) la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” es algún estado interno que hace que aparezcan ciertos aspectos positivos o negativos.

Robbins (1999), entonces comenta que la motivación es muy subjetiva, puesto que esta es percibida por algunos de los empleados. De igual manera los gerentes de las empresas, tienden a tildar a los empleados que carecen de motivación, como perezosos.

Según Chiavenato, (2004) la motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma. Por su parte Toro, (1984) define la motivación como el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades asignas en el trabajo, esta puede ser medida por indicadores como la responsabilidad, el cumplimiento, el interés por la tarea, la dedicación, el esfuerzo, el rendimiento y la productividad personal.

Así mismo la motivación es considerada como el concepto de mayor importancia dentro del clima organizacional, pues ésta se convierte en el impulso que facilitará la acción y a la vez todas aquellas ejecuciones y resultados que se evidenciarán en el ambiente de la empresa, de aquí que hay una gran apreciación sobre los factores psicológicos en la funcionalidad de la labor y del llamado clima organizacional en el que cabe como elemento fundamental la motivación que se ha proyectado en las organizaciones de una manera clara, bajo la fenomenología y el resultado práctico desde este eje se

ha evidenciado la necesidad de que se presente una estructura humana sólida, la cual sin lugar a dudas es básica en y para la empresa.

Por su parte Moreno (2001) establece que es importante también distinguir los diferentes tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores influyentes que determinan la conducta del sujeto. Moreno plantea que existen 3 tipos de motivación. La motivación intrínseca, que corresponde a la motivación que tiene el sujeto producida por la misma conducta o tarea realizada. La motivación extrínseca es en este caso, lo que mueve a la persona con relación a lo obtenido durante su desempeño. Y por último la motivación trascendente. Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no aplican por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, si no por el beneficio o motivación que obtiene un tercero.

La motivación y la conducta, cobran importancia a partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas:

- ✓ **El comportamiento es causado.** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- ✓ **El comportamiento es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- ✓ **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

#### **4.3.1.1.1 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS.**

En sus trabajos, Lawler III encontró fuertes evidencias del que el dinero puede motivar no solo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verifico que el escaso poder

de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones.

- ✓ El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. Como el refuerzo es poco y demorado, la relación entre el dinero y desempeño se vuelven frágil.
- ✓ Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales, puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de los incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas que logran un mejor desempeño. Así, los salarios se mantienen en el promedio, y al final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre el dinero y el desempeño. La relación se hace disonante.
- ✓ La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
- ✓ El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario en sí y las delimitaciones del modelo *homo economicus*, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor, y que aquélla tanto combatió. Este prejuicio todavía existe en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando es

una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones.

Lawler III concluyo que su teoría tiene dos fundamentos sólidos.

- ✓ Las personas desean ganar dinero, no solo por que este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las oportunidades para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales.

Si las personas perciben y creen en su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñara de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer este tipo de percepción.

Teoría de la expectativa de Lewler III puede expresarse mediante la ecuación.

- ✓ NECESIDADES NO SATISFECHAS.
- ✓ CREENCIA DE QUE EL DINERO SATISFARÁ LAS NECESIDADES.
- ✓ CREENCIAS DE QUE LA OBTENCIÓN DE DINERO REQUIERE DESEMPEÑO.
- ✓ MOTIVACION PARA EL DESEMPEÑO.

Según Lewler la teoría de la expectativa.

Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entr el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente. Si esa percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.

#### **4.3.1.1.2 LA TEORÍA X Y DE MACGREGOR.**

Douglas MacGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basada en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: La tradicional (a la que denominé teoría X) y la moderna (a la que llamo teoría Y). Estudiamos cada una de ellas.

##### **1. Concepción tradicional de la administración: Teoría X.**

Se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado.

- ✓ La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario)
- ✓ Como estos incentivos son controlados por las organizaciones, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado, y controlado por ella.
- ✓ Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el propio interés del individuo
- ✓ Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.
- ✓ El hombre es perezoso por naturaleza y debe de ser estimulado mediante incentivos externos.
- ✓ En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- ✓ Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol, y la autodisciplina.

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha restringido al empleo y el control de la energía humana, únicamente en



dirección a los objetivos de la organización. Por consiguiente, la concepción de administración es la siguiente.

- ✓ La administración responde por la organización de los empleados productivos de la empresa - dinero, materiales, equipos y personal, y no está con en procura de sus fines económicos.
- ✓ La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para entender las necesidades de la organización.
- ✓ Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas. Detrás de esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales, menos explicitas pero muy difundidas como.
  - a. El hombre es negligente por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
  - b. Carece de ambición: evitan las responsabilidades y prefieren verse libres de responsabilidades.
  - c. Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
  - d. Es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos
  - e. Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansia la seguridad.

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X: con

negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a crecer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc. Según MacGregor, este comportamiento no es la causa, si no el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

#### **4.3.1.1.3.1 NUEVA CONCEPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: TEORÍA Y**

Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

- ✓ El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan fundamental como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).
- ✓ El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe de autodirigirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- ✓ Confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.
- ✓ En ciertas ocasiones, el hombre común aprende no sólo a asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas. En general, la evasión de responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual, y no características humanas inherentes y universales.
- ✓ Las capacidades de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población y no en la minoría.

- ✓ En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente.

En otras palabras:

- ✓ El hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización.
- ✓ Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.

Dentro de la concepción moderna del hombre, a partir de la teoría Y, la labor de la administración se amplía mucho más:

- ✓ La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa – dinero, materiales, equipos, personas, para que éste alcance sus fines económicos.
- ✓ Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.
- ✓ La administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, puesto que éstos están presentes en las personas. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas esas características.
- ✓ La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas pueden alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; vista así, es una administración por objetivos, no por controles.

#### **4.3.1.1.3.2 COMPARACIONES ENTRE LAS DOS TEORÍAS X. Y.**

##### **✓ TEORÍA X.**

- 1.** A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.
- 2.** Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigo a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de los objetivos.
- 3.** El ser humano prefiere ser dirigido en vez de dirigir.
- 4.** El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.
- 5.** El hombre común es, relativamente, poco ambicioso.
- 6.** Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.

##### **✓ TEORÍA Y.**

- 1.** El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.
- 2.** El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
- 3.** Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.
- 4.** Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
- 5.** La imaginación, la creatividad, y el ingenio se halla en mayoría de las personas.

6. El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizados en su totalidad.

La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. MacGregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y:

1. **Descentralización y delegación.** Delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman las responsabilidades por las consecuencias; y, de ese modo, satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización personal.
2. **Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo.** La reorganización, el rediseño y al ampliación del cargo implica actividades adicionales para las personas, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la base de la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de autoestima.
3. **Participación y administración consultiva.** La participación en las decisiones que afectan a las personas, y la consulta que busca obtener sus opiniones, tiene la finalidad de estimularlas a dirigir sus energías creadoras a la consecución de los objetivos de la organización. Esto les proporciona oportunidades significativas para satisfacer necesidades y de autoestima.
4. **Autoevaluación del desempeño.** Los programas tradicionales de evaluación del desempeño están inspirados en la concepción tradicional (teoría X), ya que la mayor parte de dichos programas tienden a tratar al individuo como si fuera un producto que esta inspeccionándose en una línea de montaje. En algunas empresas se ha experimentado con éxito que las misma personas formulen sus propias metas u objetivos y autoevalúen periódicamente se desempeño frente a esos objetivos. El

superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso, puesto que se dedica más a orientar y estimular el desempeño futuro que a inspeccionar y juzgar el desempeño anterior. Además, el individuo se ve animado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización, lo cual produce efectos positivos en las necesidades de estima y de autorrealización.

Si las ideas no producen los resultados esperados, tal vez la administración admitió la idea, pero empleo el esquema de las concepciones tradicionales.

En la actualidad, las teorías X y Y se ven como extremos antagónicos de un *continuum* de concepciones de intermedias. En otras palabras, entre la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen degradaciones continuas y sucesivas.

#### **4.3.1.1.3.3 TEORÍA Z**

Recientemente, Ouchi publico un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A esa concepción oriental dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al analizar el cuadro cultural de Japón –valores, estilos y costumbres característicos-, Ouchi muestra que la productividad es más cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. Allá el empleo es vitalicio; existe estabilidad en el cargo y la organización funciona

como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. En consecuencia, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. Al contrario de lo que ocurre en otros países donde hay una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno, la administración de las empresas, la teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitario con base en la cultura organizacional.

#### **4.3.1.1.3.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES HUMANAS.**

Para analizar y comparar como administrar las organizaciones a sus miembros, Likert adoptó un interesante modelo comparativo que denomino *sistema de administración*. La acción administrativa puede asumir diversas características dependiendo de ciertas condiciones externas e internas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa no es igual en todas las empresas, pues varía de acuerdo con la infinidad de variables. Según Likert, no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles.

Para simplificar la metodología de likert, utilizaremos solo cuatro variables organizacionales: el proceso decisorio, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y los sistemas de recompensa y castigos como medios de motivación personal. El contenido de cada una de las cuatro variables organizacionales es el siguiente.

- ✓ **Proceso decisorio.** Determina cómo se toman las decisiones en la empresa y quien las toma, si las decisiones están centralizadas o descentralizadas, concentradas en cúpula de la jerarquía o dispersas en toda la organización.
- ✓ **Sistema de comunicaciones.** Determinan como se transmiten y reciben las comunicaciones en la organización. Si el flujo de las informaciones es

vertical y descendente, si es vertical de doble vía, o si también es horizontal.

- ✓ **Relaciones interpersonales.** determinan como se relacionan las personas en la organización y que grado de libertad existe en esa relación. Si las personas trabajan aisladas entre sí o en equipos de trabajo, a través de una intensa interacción humana.
- ✓ **Sistema de recompensa y castigo.** Define como motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera, y si esa motivación es positiva e incentivadora o restrictiva e inhibidora.

De las cuatro variables anteriores toman formas diferentes en cada empresa. En conjunto, pueden constituir cuatro alternativas denominadas sistemas de administración. Estudiemos los cuatro sistemas administrativos de acuerdo con las cuatro variables de Likert.

### **Sistema 1. Autoritario coercitivo.**

Sistema administrativo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más férreo y cerrado. Sus características principales son.

- ✓ **Proceso decisorio.** Centralizado en la cúpula de la organización. La cúpula debe conocer todos los asuntos imprevistos y no rutinarios para resolverlos; así mismo, decide todos los eventos. Por consiguiente, el nivel más elevado se congestiona y se sobre carga con la tarea de decisión, en tanto que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas.
- ✓ **Sistema de comunicaciones.** Bastante precario y lento. Las comunicaciones siempre son verticales, en sentido descendente, y portan órdenes, y casi nunca orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones ascendentes ni mucho menos laterales. A las personas no se les pide información, ante lo cual las decisiones tomadas en la



cúpula se fundamentan en informaciones limitadas, generalmente incompletas y distorsionadas.

- ✓ **Relaciones interpersonales.** Las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para la empresa y la buena marcha de los trabajos. La cúpula de la organización se ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. La organización informal simplemente está prohibida. Para evitar o restringir las relaciones humanas, los cargos y las tareas se diseñan para confinar a las personas y aislarlas entre sí.

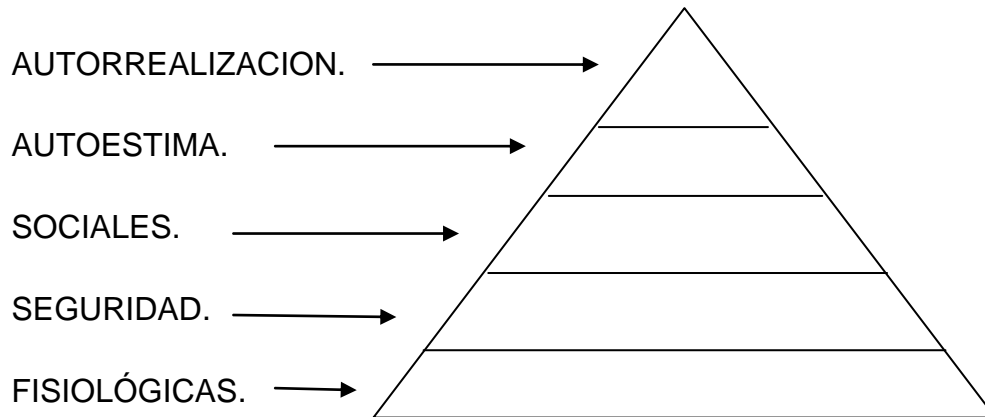
#### **4.3.1.1.4 TEORÍAS DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

Las fuerzas motivacionales del individuo existen en su interior siendo el mismo consciente de algunas de sus necesidades y otras sumándolas a su inconciencia.

“la teoría de las pirámides de las necesidades establece una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de realización, y cuando se satisface una necesidad por orden de secuencia, domina la siguiente necesidad” Sánchez y Gómez (2010)

Desde aquí una persona no se encontraría motivada si satisface someramente la etapa previa a la actual. Si la persona tiene amigos que lo reconocen y lo valoran, pero no tiene un techo en el cual vivir ni lo suficiente para comer no se encontraría motivado.

Es pertinente evidenciar como es la estructura de la pirámide.



**Fisiológicas:** Alimento, agua, temperatura adecuada.

**Seguridad:** estabilidad personal, ausencia de amenazas.

**Sociales:** Afecto, vinculación social, interacción, amor.

**Estima:** Autoestima, reconocimiento externo.

**Autorrealización:** llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.

#### 4.3.1.1.5 TEORÍA DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES.

Existen varios autores que hablan sobre las motivaciones sociales, autores como McClelland, Atkinson y Feather, resaltando u afirmando que existen tres aspectos fundamentales dentro de las organizaciones.

- ✓ Necesidad caracterizado por: “la búsqueda de metas, el deseo de inventar, hacer o crear algo excepcional” Sánchez y Gómez, (2010) razón por la cual el individuo siempre está en una búsqueda constante de sentirse más que el otro, logrando en si aventajarse ante los demás. Para que esto sea posible, es necesario “la condición de que haya un nivel medio de dificultad o

de probabilidad de obtener el resultado deseado”. Es de esta misma manera que el empleado siempre buscara la manera de no llegar al fracaso buscando constantemente su realización.

- ✓ Necesidad constante de poder sobre el otro, este se logra a través de los deseos que este tiene con relación al control, o la manera de influenciarse en el medio que lo rodea. Cabe resaltar que el individuo con esta característica, es un ser influyente con relación a sus compañeros de trabajo, dado que este tiene el dominio hacia las personas o grupos que lo rodean.
- ✓ Necesidad de afiliación que “se puede inferir a partir de comportamientos que de alguna manera se buscan obtener, como en la relaciones amorosas o de amistad. Vale mencionar que estas relaciones amorosas deben de estar impregnadas de afecto. Las relaciones interpersonales y de afectividad influyen sobre el comportamiento del ser humano dentro de la organización.

Según lo comentado anteriormente se hace indispensable hablar sobre las relaciones interpersonales, que son un factor importante dentro de la organizaciones, si bien es cierto que las relaciones interpersonales son un pilar fundamental para el desarrollo de la organización, cabe de resaltar que dentro de las empresas deben de haber aspectos motivacionales, que permitan que el individuo se apropie más de su trabajo, generando estrategias de, comprensión, compañerismo, y tolerancia etc.

#### **4.3.1.1.6 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS.**

Teoría de las expectativas tiene como elemento fundamental tres conceptos.

Valencia, instrumentalidad y expectativa. Sus principales autores Vroom y Lwler lo mencionan de la siguiente manera.

- ✓ “las personas definen para sí metas, niveles deseados de ejecución o desempeño. Para alcanzar tales niveles de desempeño las personas dedican a la acción cierta cantidad de esfuerzo, casi siempre que cuenten, al menos subjetivamente, con la capacidad para lograrlo. (expectativa)”
- ✓ “Las personas buscan lograr el tipo de nivel o desempeño que les permita, como consecuencia obtener algún resultado favorable o deseado. (Instrumentalidad de desempeño)”
- ✓ “La cantidad de esfuerzo que destine la persona a la obtención de un resultado deseado depende, en otros factores, del valor o importancia que tal resultado representa para el individuo (valencia)”
- ✓ El comportamiento es entonces, instrumental para el logro de metas deseadas. El éxito depende principalmente de la habilidad y el esfuerzo empeñados en la acción. Sánchez y Gómez (2010)

Seria pertinente mencionar que las expectativas son “la estimulación subjetiva de una persona respecto a la probabilidad de que se logre un nivel determinado de desempeño” Sánchez y Gómez (2010)

Lo antes mencionado se podrá entender entonces, que las expectativas son herramientas fundamentales para el buen desarrollo frente a un objetivo propuesto, cabe resaltar que las expectativas en cierta medida deben de ir de la mano de la motivación puesto que si se tiene un alto grado de motivación referente a lo laboral, en esta misma medida crecerá las expectativas frente al trabajo logrando un mayor desarrollo frente a la organización.

De igual manera la motivación dentro de la organización es una variable que sirve como pilar fundamental para el buen desarrollo de la organización, es por esto que quizá las empresas en la actualidad necesitan de herramientas

motivacionales que ayuden a la producción y al bienestar de los empleados dentro de la organización.

#### 4.3.1.1.7 MOTIVACION EN EL TRABAJO.

Según Enrique Cerdá en el libro "la psicología de hoy" la motivación se debe considerar como un proceso que se desarrolla en tres fases.

- ✓ **Motivos propiamente dichos:** Estos son consecuencia de una pulsión, necesidades o deseo, esta necesidad puede ser de orden fisiológico o psicológico.
- ✓ **Conducta desencadenada:** Los motivos sean cual sea su procedencia, impulsan a actuar de manera diferente frente a determinada situación.
- ✓ **Reducción o satisfacción de la necesidad:** Esta se produce cuando se alcanza el objetivo que tiene la conducta y que se ha puesto en marcha.

Según Adrian Fumhan en el libro de psicología organizacional una de las áreas de la psicología es el tratar de explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas para hacer algo y si es lo que llevan a cabo, por que hacen eso y no otras cosas.

Fumhan cita a Westwood explicando lo que para este autor significa el concepto de motivación y cuáles son las características más específicas.

- ✓ La motivación es un estado interno de cada individuo; teniendo en cuenta que existen factores externos que pueden ser influyentes en el estado motivacional de las personas.
- ✓ El individuo experimenta un estado motivacional de forma tal que da origen a un deseo, intensión o presión para actuar.
- ✓ La motivación tiene un elemento de intención, elección, o deseo.

- ✓ Tanto la función, como la elección son una función de la motivación, es por esto mismo que nuestra habilidad se hace importante para prever y comprender las acciones de desempeño.
- ✓ La motivación tiene diferentes facetas. Se trata de un proceso complejo con diferentes elementos y la posibilidad de muchos determinantes, opciones y resultados.
- ✓ Los individuos difieren en términos de su estado motivacional y de los factores que influyen en el mismo.

“hay varias razones evidentes en sí mismas por las que las personas trabajan: El trabajo es una fuente de recurso, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal”. Sánchez y Gómez (2010)

“casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tiempos de motivación para trabajar.” Sánchez y Gómez (2010)

#### **4.4 RELACIONES INTERPERSONALES.**

El comportamiento laboral relacionado a los estilos de manejo del conflicto basado en buenas relaciones interpersonales y una buena comunicación de los empleados que comprenden la organización, podría facilitar un ambiente integral, cooperativo y motivador. Al estudiar como las relaciones interpersonales pueden facilitar el cambio hacia un adecuado uso de los estilos de manejo del conflicto, se puede aportar con sugerencias que ayuden a un mejor manejo de la organización en cuanto a sus conflictos y así aportar al crecimiento y/o mejoramiento de la organización. Unas buenas relaciones interpersonales redundan en el buen desempeño tanto personal, como laboral de todos los miembros de la organización, es por eso que las relaciones interpersonales permiten tener una orientación general para el alcance tanto de

los proyectos como de los objetivos empresariales. Giraldo, Gómez y Henao, (2005)

#### **4.5 LIDERAZGO.**

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos Davis (2003). Los tres elementos importantes en la definición son la influencia- apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. A falta de liderazgo, las empresas serian sólo un grupo de personas y maquinas, de igual modo que una orquesta sin director sólo sería cierto número de músicos e instrumentos. Cualquier organización requiere de un estilo de liderazgo para desarrollar al máximo sus preciosos activos. Puede decirse que el líder es aquella persona que puede considerarse como guía de una asociación, se distingue de las demás personas porque busca siempre la innovación, entusiasma a la gente para conseguirla y trabaja fuerte para ponerla en práctica. Es el dirigente, el que va a la cabeza, y del cual depende en la mayoría de los casos el éxito de la empresa.

Gibson, (2003) define el liderazgo como “Una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.”

Por su parte para Hellriegel, (2005) “El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos”. El liderazgo es aquella dirección que maneja una persona con el fin de enseñar a un grupo de individuos la manera como deben actuar, tomar decisiones y valerse por sí mismos.

Por otro lado Rallph, (1999), señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Por último para Chiavenato, (1993) el liderazgo es "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

#### **4.6 COMUNICACIÓN.**

##### **4.6.1 ASPECTOS GENERALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Al estudiar las propuestas en la investigación y la teoría de la comunicación organizacional, se puede percibir que hay tantas definiciones como autores. Aunque entre estas definiciones existen algunas diferencias, todas atribuyen a la comunicación características o propiedades básicas similares (Jablin, 1988, 1990).

En primer lugar, la comunicación organizacional por lo regular se considera como un *proceso* en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo precedente e influye en lo que sigue (Andrews y Baird, 2000). Así, la comunicación organizacional consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática si no cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

En segundo lugar, la comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al



integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades inter relacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes.

El término **mensaje** puede definirse como cualquier tipo de estímulo que al ser recibido o interpretado por un miembro de la organización, ocasiona que ese individuo le atribuya un **significado**. De esta manera, en un nivel básico podríamos pensar que la *comunicación organizacional* es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados (Jablin, 1988 - 1990).

Se debe considerar que la comunicación organizacional es diferente cualitativa y cuantitativamente, a la comunicación que se establece en otros contextos (familiar, laboral, amistoso, etc.), debido a la presión (positiva y negativa) que se ejerce al organizar y que la organización misma pone en la comunicación. Por lo general, en las organizaciones existen divisiones formales de trabajo (especialización), jerarquía (jefes y subordinados), canales de comunicaciones formales e informales (de hecho, las organizaciones pueden ser consideradas como “redes de canales”), grupos de personas que interactúan, coaliciones, amplia variedad de tecnologías, etc. Estos factores aunados al contexto de la organización (gobierno, comunidad, mercado) no sólo influyen, si no que en su momento también son influidos por la naturaleza de la comunicación en la organización. De manera que cuando se estudia la comunicación organizacional es necesario analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organizacional y propiedades del ambiente organizacional.

## **4.6.2 TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

A pesar de que las organizaciones han existido en una u otra forma desde épocas prehistóricas, no fue sino desde principios del siglo XX que se desarrollaron y difundieron las teorías normales de la organización en sentido amplio. La mayoría de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación organizacional, o establecen hipótesis implícitas acerca del rol de la comunicación en las organizaciones “eficientes”. Por tanto antes de revisar los estudios empíricos que se han realizado en torno a la materia, es necesario presentar un panorama general de las teorías organizacionales en las que se basa buena parte de esta información.

## **4.6.3 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN**

- ✓ Teoría clásica.
- ✓ Teoría de los sistemas.

En realidad, cada una de estas propuestas teóricas representan una “escuela de pensamiento”, lo cual en cierta forma ha afectado el estudio y la práctica de la comunicación en las organizaciones. Como estos enfoques teóricos surgieron de manera cronológica, se procederá a escribirlos en este sentido en los siguientes apartados.

### **4.6.3.1 TEORÍA CLÁSICA.**

La teoría clásica de las organizaciones se desarrolló desde la revolución industrial hasta principios del siglo XX. Uno de los logros más importantes de

esta teoría fue la sistematización de la actividad industrial para perfeccionar la forma en que las organizaciones deberían estar estructuradas, y alcanzar la manera óptima de operar. La teoría clásica y su perspectiva general acerca de la comunicación en las organizaciones, está representada de manera notable en los escritos de Frederick W. Taylor (1911), Henri Fayol (1929) y Max Weber (1947); citados por Fernández, (2001).

Frederick W. Taylor – ingeniero inventor estadounidense – intentó establecer en su libro el *the principles of scientific management* publicado en 1911, una serie de principios que permitiera a los administradores determinar los métodos más eficaces o científicos para que los obreros realizaran mejor su trabajo. Este autor afirmó que podía optimizar la producción de cualquier industria con base en el estudio de los “tiempos y movimientos”, nombre con el que también se identifican sus ideas. El método de Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para desempeñar de manera óptima una tarea – con base en observaciones y experimentaciones – sobre la aplicación de la administración científica en la industria del hacer. Taylor fue uno de los primeros exponentes de lo que en la actualidad se conoce como *ingeniería industrial* (Andrews y Baird, 2000; Jablin, 1988; Martínez de Velasco, 1991).

Más que los principios relacionados con la ingeniería industrial, fueron las suposiciones de Taylor acerca de la motivación humana las que repercutieron sobre la teoría y la práctica de la comunicación en las organizaciones. En esencia, la administración científica veía a los trabajadores exclusivamente desde una perspectiva económica, motivado por recompensa de tipo material. Además Taylor consideraba al obrero en general como una persona tonta y perezosa incapaz de determinar por sí misma la forma en que podría realizar mejor su trabajo sin instrucciones específicas de la gerencia. En consecuencia, Taylor aconsejó a la gerencia que cuando se comunicara con los obreros fijara su atención en las recompensas materiales (salarios), que utilizara un tono de voz áspero y autoritario y que no permitiera a los obreros “rezongar” (Taylor,

1911: P.46). En pocas palabras la administración científica sostenía un modelo de comunicación organizacional muy lineal y descendente. (Andrews y Bair, 2000; Jablin, 1990).

Otro autor importante de la teoría clásica de las organizaciones es el empresaria e ingeniero francés Henry Fayol, quien, en su libro *General and Industrial Management*, publicado en 1929, complementó el trabajo de Taylor y estableció los catorce principios “universales” de administración, los cuales creó a partir de su experiencia como administrador en una compañía minera de origen francesa y que explícita e implícitamente, sugieren varios principios de comunicación en las organizaciones. Los principios que se enlazan de manera directa con el estudio y la práctica de la comunicación organizacional son aquellos que están relacionados con la estructuración de las tareas y la autoridad en las organizaciones. En particular, hay tres principios afines que sobresalen por su importancia:

- ✓ Unidad de dirección.
- ✓ Cadena en escalafón.
- ✓ Unidad de mando.

Cada uno de estos principios está relacionado con la comunicación vertical en las organizaciones, sin embargo, la cadena en escalafón implica la existencia de comunicación horizontal. De manera sencilla, puede decirse que el principio de unidad de dirección se refiere a que las funciones deben asignarse por departamentos y que sus operaciones deben ser dirigidas por un solo gerente. La cadena en escalafón sugiere que en la organización debería existir una “escala gradual de superiores”; desde los que ocupan los puestos más altos hasta los de menor escala en autoridad. Esta escala o cadena, además, debería ser el medio para llevar a cabo la comunicación ascendente y descendente. No obstante el principio implica también la comunicación horizontal preautorizada, que permite a los gerentes de igual categoría

comunicarse directamente (*lo que se conoce como puente de fayol*) por último, el principio de unidad de mando establece que un gerente nunca debe de violar la cadena de mando y tratar con un subordinado ignorando al superior del mismo. En ese sentido, los principios de Fayol establecen los principios piramidales en las organizaciones con escalas jerárquicas muy diferenciadas (con funciones divididas) en las que la comunicación es controlada cuidadosamente y sigue la cadena de mando jerárquica en la toma de decisiones de la organización (Jablin, 1988).

Weber sostiene que cada funcionario “de una organización debe de interactuar con otros empleados de la manera más impersonal y formal que sea posible. De acuerdo con la teoría burocrática el hecho de mantener “esta distancia social” dará como resultado menos problemas interpersonales y menos conflictos entre los trabajadores, y, en consecuencia, una operación más eficiente de la organización.

En resumen la teoría clásica de la organización se clasifica por:

- ✓ Favorecer estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciales.
- ✓ Restringir la interacción entre los miembros de la organización.
- ✓ Establecer procesos de comunicación vertical. (orientados hacia el flujo descendente de la información)
- ✓ Proponer los procesos centralizados de control / decisión.
- ✓ La proliferación de reglas y reglamentos, y una orientación hacia la motivación de los empleados basada primordialmente en el temor y la necesidad económica.

A demás, se debe indicar que la perspectiva clásica mostró poco interés en los efectos que el ambiente organizacional tiene sobre el funcionamiento interno de

las mismas, ya que cuando ésta se desarrolló el ambiente de las organizaciones tendía hacer estable y homogéneo (había suficiente trabajo, materia prima y mercado para los productos y pocas reglamentaciones gubernamentales).

#### **4.6.3.2 TEORÍA DE LOS SISTEMAS.**

*La teoría de sistemas* parte de la premisa de que la organización es un sistema compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y, al menos en un nivel abstracto, con fronteras identificables. El objetivo de la organización es alcanzar la eficiencia óptima, donde el resultado sea mayor que la suma de las partes (Fernández, 1991; Razik y Swanson, 1995). Sin embargo debe observarse que cuando se hace referencia a una organización como sistema, se le puede considerar como sistema *cerrado* o bien, como sistema *abierto*. Tanto teóricos clásicos de la organización, como los que sostienen el enfoque humanista, suelen considerar a las organizaciones como sistemas cerrados. Una perspectiva de sistema cerrado de las organizaciones señala que esta se contiene a sí misma y opera en forma racional y determinista, con plena independencia del ambiente organizacional. Por otro lado, quienes las consideran como un sistema abierto, las suponen un sistema de transformación que está en relación dinámica con su ambiente. En este sentido, “la perspectiva del sistema abierto evoca un patrón más incierto, menos determinista en relaciones internas de la organización” (Kast y Rosenzweig, 1973).

Aunque algunos de los primeros teóricos importantes de la organización (Barnard, 1938; Follet, 1946) sostenían que las instituciones se debían considerar como sistemas abiertos, estas perspectivas no fueron aceptadas hasta mediados del siglo XX. Aplicando diversos principios de la teoría de los sistemas generales (Von Bertalanffy, 1950), Katz y Kahn (1966) proporcionan en su *social psychology of organizations* una de las explicaciones más amplias y tal vez la que más influye en la aplicación de la teoría de los sistemas abiertos a

las organizaciones. En términos sencillos los autores sugieren que las organizaciones poseen las siguientes características:

- ✓ Están compuestas por partes interdependientes que sólo se pueden comprender si se abarca el sistema en su totalidad.
- ✓ Para sobrevivir intercambian “energía” (importación - transformación – exportación, productos, materiales informativos, etc.) con su ambiente.
- ✓ Adquieren “entropía negativa” maximizando su tasa de importación respecto a la exportación de energía, de manera que posean suficientes recursos para operar diariamente y tener reservas para los periodos de crisis económicos.
- ✓ Se ven como un sistema en equilibrio dinámico (estado uniforme), con su ambiente, en proceso cambiante de adaptación.
- ✓ Se mantiene en equilibrio con su ambiente retroalimentándose de él en forma positiva y negativa.
- ✓ Se mueven hacia una mayor y no a una menor diferenciación (o elaboración).
- ✓ Persiguen múltiples objetivos o propósitos y obtienen los mismos resultados finales a partir de diferentes condiciones iniciales, aun cuando sigan rumbos distintos (principios de “equifinalidad”)

En resumen, el enfoque de los sistemas abiertos en las organizaciones combina realmente la fuerza de las perspectivas clásicas y humanista, pero la une de una manera flexible, heurísticas. La teoría de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales (énfasis clásico), como de subsistemas sociales (énfasis humanista) y que estos se encuentran interrelacionados de manera dinámica. El enfoque de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones dependen de su ambiente y que, a la larga su sobrevivencia depende de la habilidad que tengan para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental. Desde la perspectiva de los sistemas abiertos,

una organización exitosa es la que maneja de manera eficiente sus relaciones y circula tanto entre sus subsistemas, como entre sus suprasistemas. Este enfoque, además, debe considerarse como implícito en la teoría de los sistemas abiertos que la mejor manera de funcionar de una organización es mediante un sistema de comunicación.

#### **4.7 CLIMA ORGANIZACIONAL**

A los psicólogos organizacionales cada vez les llama más la atención el tema del clima organizacional debido a las importantes relaciones mostradas entre este concepto y la satisfacción y el desempeño por parte de los empleados de una organización. Para determinar la naturaleza del clima organizacional, se deben tener presente tres enfoques (Gibson, 1984; citado por Carreño, Durango, Montoya, Palacio & Vélez, 1995)

- ✓ Como un factor organizacional puramente objetivo.
- ✓ Desde un punto de vista puramente subjetivo.
- ✓ Desde un enfoque o esquema integrador.

Quienes tratan la organización puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, determinan como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Forehand y Gilmer (1964); citado por Carreño y otros (1995) reafirman el enfoque anterior, planteando cinco variables estructurales y objetivas para describir el clima organizacional.

- ✓ El tamaño de la organización.
- ✓ La estructura organizacional.



- ✓ La complejidad de los sistemas organizacionales.
- ✓ La pauta del liderazgo
- ✓ Las direcciones de las metas.

Cuando se habla de complejidad en los sistemas organizacionales, es la referencia al número de componentes y al número y naturaleza las interacciones entre ellos y que están relacionados con la estructura de la organización y, en especial, con el grado en que se utilice un tipo de estructura con pautas complejas de comunicación.

De otro lado, el enfoque subjetivo, es descrito en términos de la opinión de los involucrados en la organización. Es un aspecto importante en cuando a la percepción del ambiente interno de la organización. La percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales está satisfaciéndose y así goza del sentimiento de la labor cumplida.

De otro lado, el enfoque subjetivo, es descrito en términos de la opinión de los involucrados en la organización. Es un aspecto importante en cuando a la percepción del ambiente interno de la organización. La percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales está satisfaciéndose y así goza del sentimiento de la labor cumplida.

Un enfoque reciente reconoce la naturaleza tanto objetiva, como subjetiva. Plantea Litwin y Stringer 1968, “el clima organizacional es una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales” (estructura, estilos de liderazgo, etc) y las variables del resultado final (rendimientos y

satisfacción etc.) Water y colaboradores. 1974, estos autores llegaron a una conclusión donde plantean que el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, apertura, cordialidad y apoyo. Carreño y otros (1995).

Varias investigaciones han mostrado que el clima es un fenómeno perceptual, por ello se afirma que pueden existir muchos climas organizacionales en una misma organización, dependiendo del punto de vista del participante. Johannesson (1971) Guión 1973. Carreño y otros (1995). “Para Rensis Liker, la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización permite visualizar en términos de causa–efecto la naturaleza de los climas y su papel en la eficacia organizacional y afirma, que “el comportamiento de los subordinados es causado por el manejo administrativo y condiciones organizacionales que estos perciben y en parte por sus informes y sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores, dentro de una situación lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva de este modo la percepción es lo que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.” Carreño y otros (1995)

Cabe resaltar que Rensis, Liker plantea tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización.

### ✓ LAS VARIABLES CAUSALES

“Estas son independientes y determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas se distinguen por dos rasgos esenciales. Primero, estas pueden ser modificadas por los miembros de la organización que agregan nuevos componentes, y son variables

independientes de causa – efecto. Segundo si estas se modifican hace que se modifiquen las otras variables.

- ✓ **VARIABLES INTERMEDIAS.** Reflejan el estado interno de la salud de una empresa, ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones, etc. Son las constituyentes de los procesos organizacionales.
- ✓ **VARIABLES FINALES.** Son las variables independientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes, reflejan los resultados obtenidos por la organización, productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdidas que constituyen la eficacia organizacional.

Esta combinación de variables causales – intermedias - finales, crea un continuo que parte de un sistema o clima de tipo autoritario á uno participativo.

- ✓ **CLIMA AUTORITARIO - EXPLOTADOR.** La dirección no tiene confianza en sus empleados. Las decisiones y los objetivos se toman en la cima de la organización y distribuyen según su función puramente descendente. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio.
- ✓ **CLIMA AUTORITARIO – PATERNALISTA.** La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, las decisiones se toman en la cima. Recompensas y castigo son utilizados para motivar a los trabajadores. Da la impresión de trabajar en un ambiente estable y acogedor.
- ✓ **CLIMA PARTICIPATIVO – CONSULTIVO.** Hay confianza en los empleados, las decisiones se toman desde la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas, la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
- ✓ **PARTICIPATIVO EN GRUPO.** Hay plena confianza en los empleados. Las decisiones están diseminadas en toda la organización y bien

integrados en cada uno de los niveles, la comunicación se hace en forma lateral. Se logran los fines y los objetivos bajo la forma de planificación estratégica. Brunet,; citado por Carreño y otros. 1995)

#### **4.7.1 CONCEPCIÓN DEL CLIMA.**

“El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial / organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian. El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin” que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno.

$$C = F ( P \times E )$$

C: comportamiento.

F: función.

P: persona.

E: entorno.

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las actitudes y características físicas y psicológicas y a cambio, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces, como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación, lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo, no depende solamente de sus

características personales sino también de la forma en que este percibe la forma de su clima de trabajo y los componentes de su organización

El clima también es importante en el desarrollo de una organización en una evaluación y en una adaptación al medio exterior, un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de crecimiento incontrolable.

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

#### **4.7.2 CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

- ✓ “El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad
- ✓ El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- ✓ Sus elementos constitutivos puede variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ✓ El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- ✓ El clima está determinado, en su mayor parte, por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ✓ El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por lo contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

- ✓ El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- ✓ El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador o el actor, cabe resaltar que la percepción no es siempre consciente.
- ✓ Puede ser difícil de escribirla con palabras, aunque sus resultados identificarse fácilmente.
- ✓ Tiene consecuencia sobre el comportamiento.
- ✓ Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la organización.

Cabe resaltar que es necesario la realización de un diagnóstico del clima organizacional, donde se pretende desarrollar una apreciación a partir de un formato tipo cuestionario, con la finalidad de puntualizar las dificultades referentes al clima organizacional. La idea de implementar un diagnóstico, es poder precisar esas falencias y así poder proponer un plan de acción. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos durante dicho proceso.” (Citado por Carreño y otros. 1995)

#### **4.7.3 ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL.**

“El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima laboral puede llegar a ser un tema complejo (requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas), por lo que en

muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con el know - how, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos Chiavenato, 2002; citado por Giraldo, (2003)

Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un factor indispensable si queremos asegurar la máxima sinceridad en las respuestas. La subcontratación de empresas externas para la realización de las encuestas es en este caso una garantía de anonimato adicional para los empleados.

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas

1. Preguntas demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
2. Preguntas de clima laboral: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.
3. Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

En muchas ocasiones las empresas aprovechan la realización de una encuesta de clima laboral para introducir en la encuesta algunas preguntas

que, aunque no están estrictamente relacionadas con el clima laboral, también servirán a la empresa para mejorar su gestión organizativa. Las encuestas de clima pueden contener con frecuencia preguntas y factores para evaluar la satisfacción de los empleados sobre varios departamentos (por ejemplo, informática o recursos humanos), u otros temas de interés para la compañía.

Es importante afrontar la realización de una encuesta de clima laboral con unas expectativas temporales claras de lo que representa un proyecto de este tipo. La duración de un proyecto de evaluación del clima laboral raramente es inferior a uno o dos meses, puesto que es necesario pasar por diversas fases:

- ✓ **Fase de diseño de la encuesta:** Deben definirse los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato). En también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el clima laboral. Este cuadro de mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.
- ✓ **Fase de comunicación:** Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de clima laboral. También permite maximizar la participación en la encuesta y eliminar las posibles reticencias sobre el anonimato.
- ✓ **Fase de realización de la encuesta:** Antiguamente únicamente se usaban cuestionarios en papel. Hoy en día éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costos. El software de encuestas actual permite combinar los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios



web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.

- ✓ **Fase de análisis y comunicación de resultados:** Obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

## **CONCLUSIÓN**

El clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos. Gracias a la tecnología actual, que permite la realización de encuestas con un coste no demasiado elevado y la visualización de los resultados de forma fácil y cómoda, las encuestas de clima laboral cada vez son más utilizadas por todo tipo de empresas.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO.**

El presente estudio se enmarca dentro del diseño no experimental-descriptivo-transversal. No experimental, en tanto que no se manipularan las variables, ni se aplicará tratamiento en ningún momento del estudio; descriptivo en la medida en que se explicaran y analizaran las variables a medir en el estudio y transversal en la medida en que se realizará en un solo momento.

Los diseños no experimentales en investigación se realizan sin manipular deliberadamente variables. Es decir, corresponde a una investigación donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes. Lo que pretende la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández & Baptista, 2007). Así mismo sostiene que en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Así mismo esta investigación tiene un diseño transversal descriptivo, en la medida que pretende indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables; o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla como su nombre lo indica) (Hernández, Fernández & Baptista, 2007)

## **5.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **5.1.1 POBLACION.**

Está conformada por diez (13) empleados administrativos y operativos de la empresa Alforex Ltda, ubicada en el municipio de Envigado, en el departamento de Antioquia.

### **5.1.2 MUESTRA**

Se tomó como muestra final a diez (10) empleados administrativos y operativos, ya que tres de los empleados no participaron en la evaluación.

### **5.1.3 MUESTREO.**

El muestreo se llevo a cabo por conveniencia, debido a que los participantes en el proyecto serán aquellos que reciban y devuelvan calificado el cuestionario.

### **5.1.4 PRUEBA PILOTO.**

El cuestionario se le aplicó a tres empleados, dos operativos y uno administrativo de Alforex Ltda., con el fin de calcular el tiempo en la administración del cuestionario, la comprensión de los ítems e identificar posibles inconvenientes.

## **5.2 RECOLECCION DE DATOS.**

Para la recolección de datos, se construyó un instrumento tipo cuestionario el cual fue diseñado por el estudiante y el asesor y avalado por juicios expertos. Este se llevó a cabo luego de una serie de capacitaciones alrededor de la motivación – satisfacción, la comunicación, el compañerismo y las relaciones interpersonales.

Así mismo se diseñó una base de datos en Excel la cual fue utilizada para analizar y procesar los datos y obtener los resultados gráficos y estadísticos.

### 5.3 TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

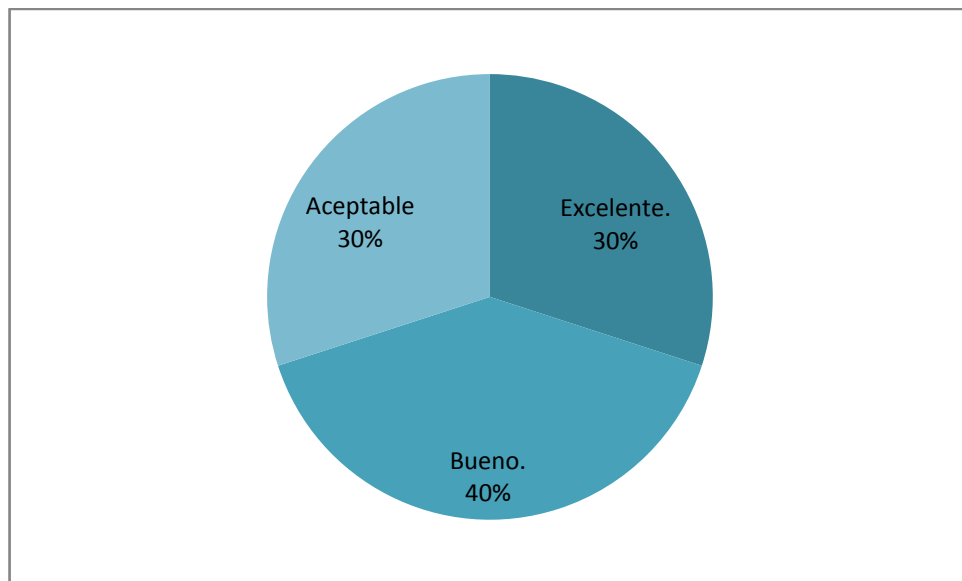
Variable.	Definición de la variable.	Ítems de la variable.
Comunicación.	Proceso en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo procedente e influye en lo que sigue.	8,10,22,35.
Relaciones interpersonales.	Es la capacidad que tenemos para comunicarnos entre sí con una o más personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectivos	20,34,39,40.
Liderazgo.	Proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos.	18,19,21,25,26,27,28,29,30,31,32,33,38.
Motivación-satisfacción.	Estado que impulsa a la persona a actuar de determinada forma.	1,2,3,4,5,6,7,9,11,12,13,23,36,37,42,43.



## 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION.

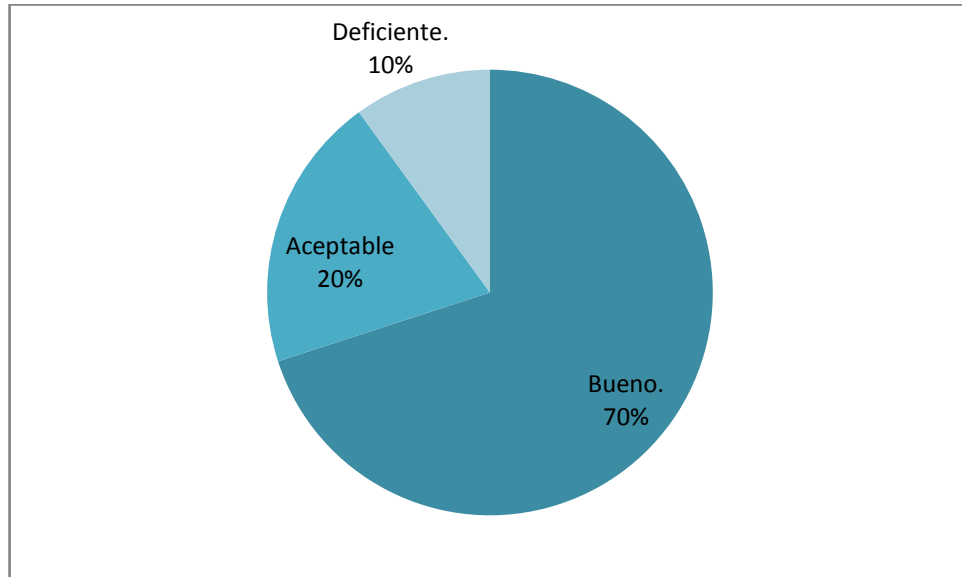
La población que permitió dar respuesta a la ficha de caracterización de clima organizacional de Alforex fue el 77% de un 100%, equivalente a un total de 10 personas que hacen parte de la empresa.

1. ¿Cómo cree usted que es el sistema de motivación de la empresa?



El 30% de las personas respondió que el sistema de motivación es excelente, por otra parte el 40% de la población respondió que es bueno, mientras que el 30% dice ser aceptable.

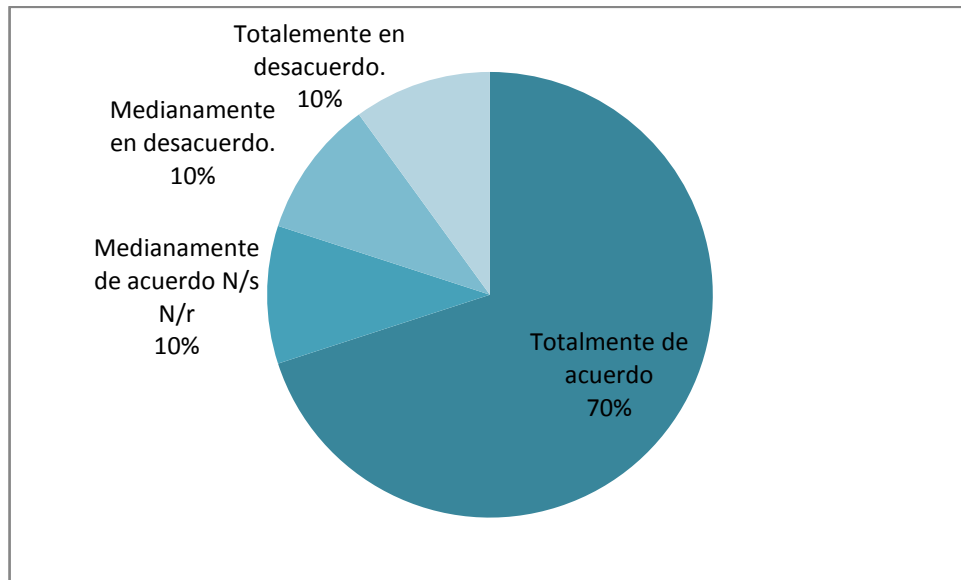
2. ¿Cómo ha sido el sistema de motivación de Alforex Ltda. En el último año?



El 70% de las personas respondió que el sistema de motivación de Alforex Ltda., el 20% de la población respondió que es aceptable, mientras que el 10% dice que es deficiente.

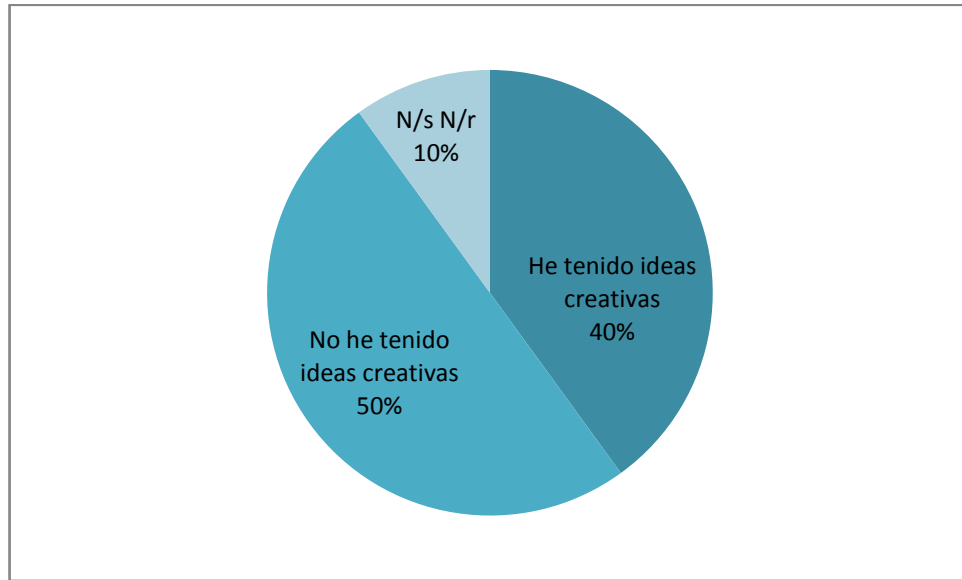


3. ¿Considera que el sistema de motivación de Alforex Ltda. debe ser mejorado?



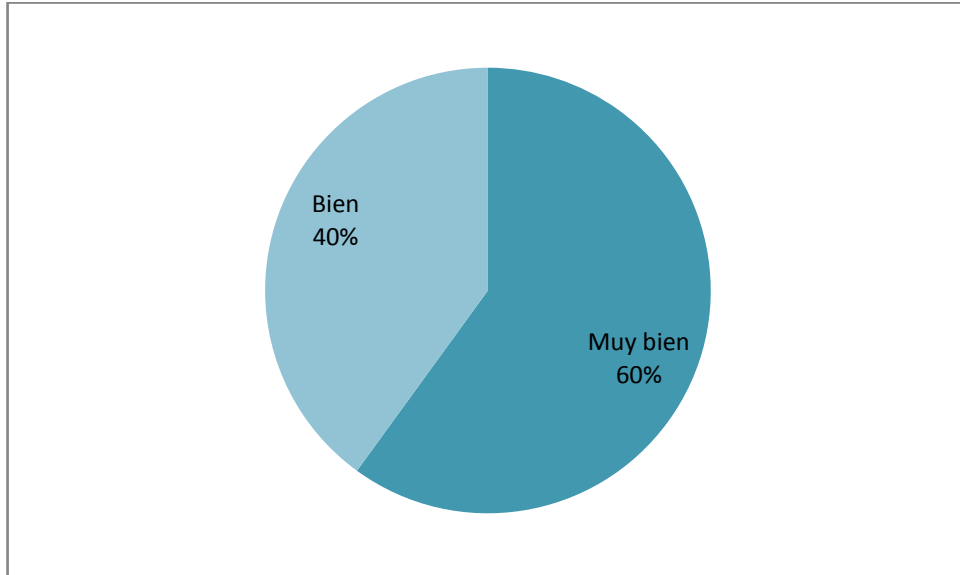
Un 70% de la población encuestada responde que el sistema de motivación de Alforex debe de ser mejorado, mientras que el 10% de la población encuestada dice que está medianamente de acuerdo con que debe ser mejorado; un 10% responde que está medianamente en desacuerdo, en que el sistema de motivación debe ser mejorado y por último un 10% no sabe o no responde a este interrogante.

4. ¿Qué acciones o ideas creativas por usted resaltan en Alforex en el presente año?



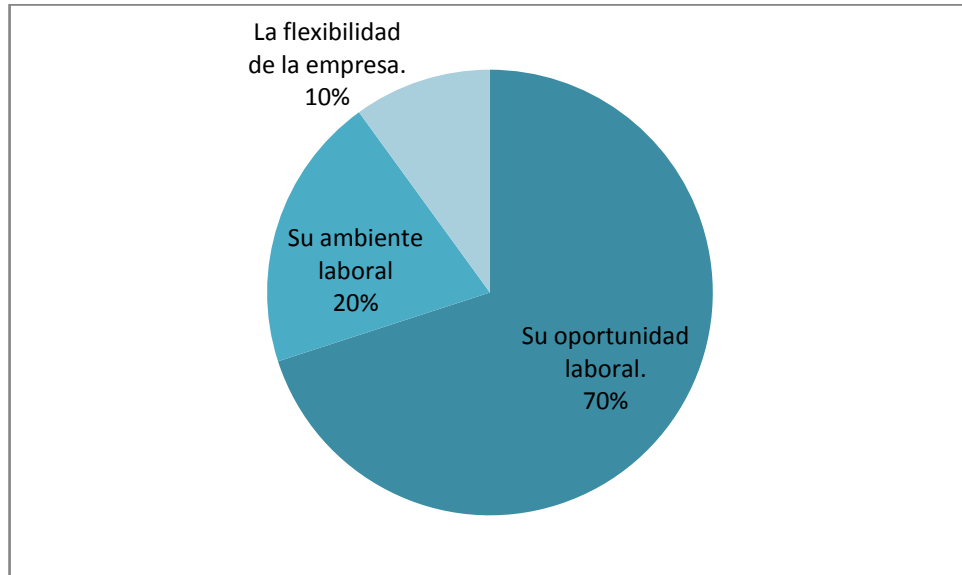
El 50% de las personas encuestadas responde no haber tenido ideas creativas, mientras que un 40% respondió si haber tenido ideas, tales como mejoramiento en relación a lo que concierne en el mantenimiento de la maquinaria, aseo y organización de los productos. Por último un 10% no sabe no responde.

5. ¿Cómo se siente usted en la empresa Alforex Ltda.?



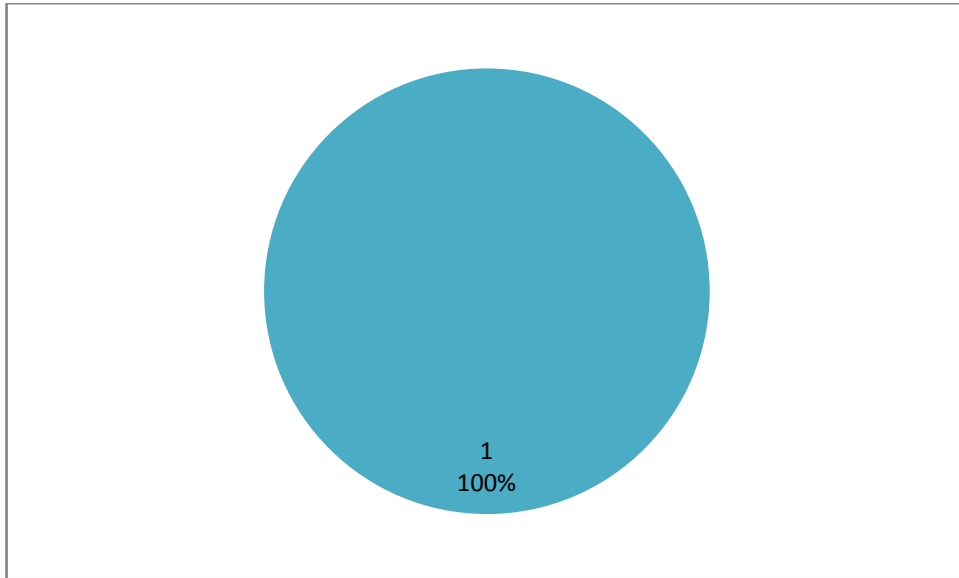
Del personal encuestado un 60% responde sentirse muy bien dentro de la organización, mientras que un 40% dice sentirse bien.

6. ¿Qué es lo que más le gusta de Alforex?



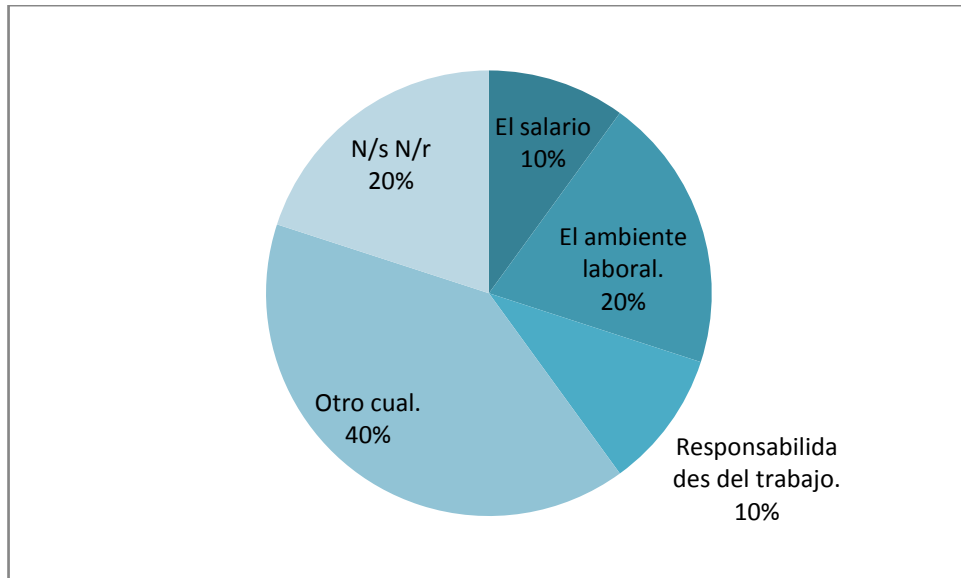
A esta pregunta el 70% responde que lo que más le gusta de la empresa es su oportunidad laboral, mientras que un 20% dio como respuesta que el ambiente laboral es lo que más le gusta de la organización, por último el 10% dice la que flexibilidad de la empresa.

7. ¿Le gusta su empresa?



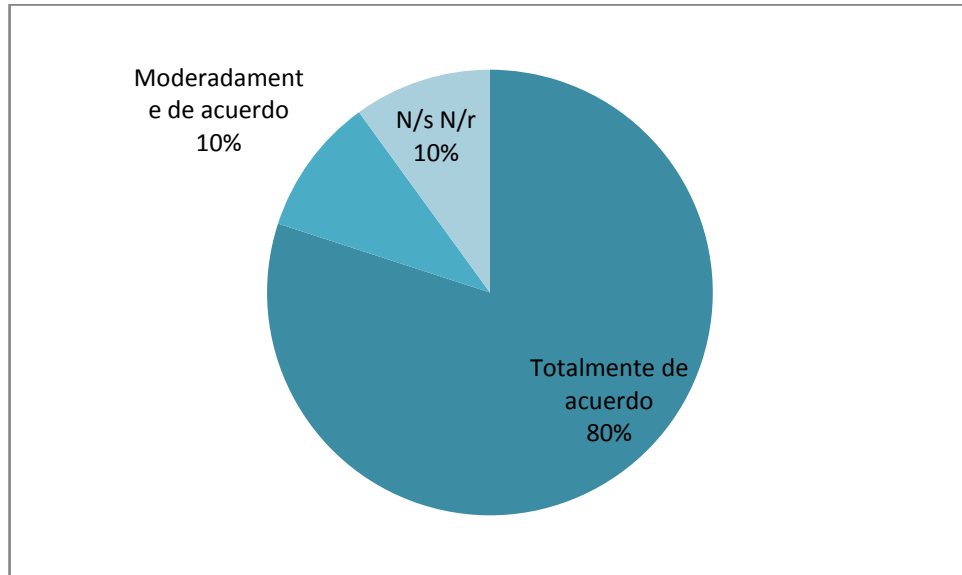
A esta pregunta un 100% de los empleados encuestados respondió que se sienten felices en la empresa.

8. ¿Qué es lo que menos le gusta de Alforex Ltda.?



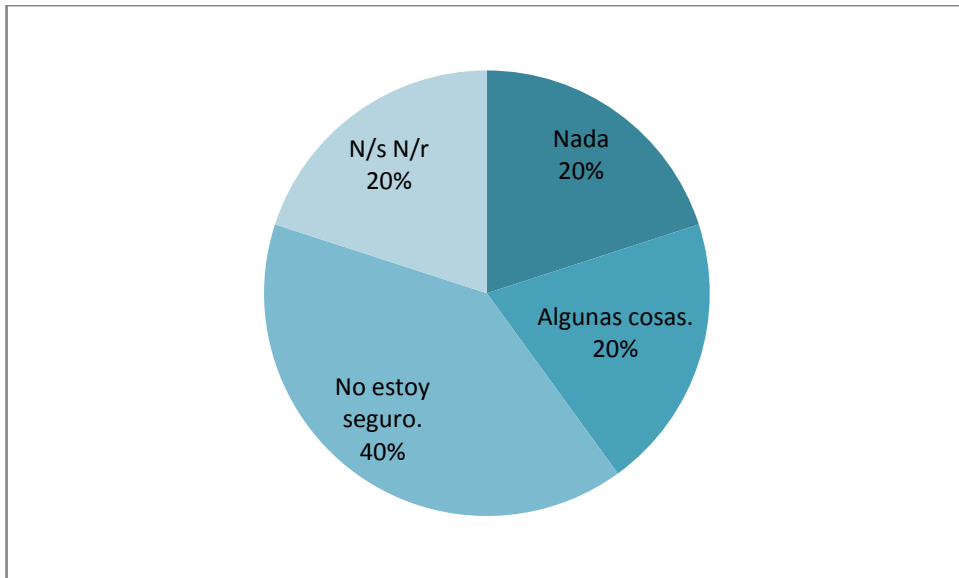
El 40% de las personas encuestadas responde que lo que menos le gusta de la empresa es la poca comunicación que existe dentro de Alforex, al igual que algunos respondieron que no existe motivación al trabajo, y por último algunos dicen que no hay ni escucha ni comprensión dentro de la organización. Seguidamente vemos que un 10% respondió que el salario es lo que menos le gusta de Alforex, por otra parte un 10% dice que la responsabilidades que tiene dentro de la empresa. De otro lado tenemos que un 20% responde que el ambiente laboral es lo que menos le favorece dentro de la empresa. Por último un 20% no sabe o no responde.

9. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a Alforex Ltda?



El 80% de la población encuestada responde sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa Alforex, mientras que un 10% a esta pregunta respondió estar moderadamente de acuerdo, por último existe un 10% de la población encuestada que no sabe o no responde.

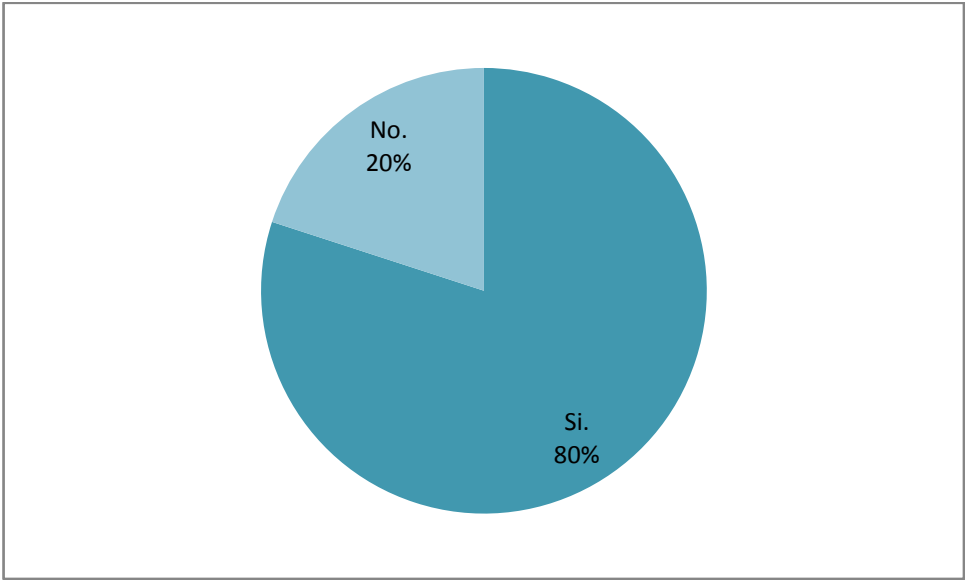
10. ¿Qué es lo que menos le gusta de Alforex Ltda.?



Con relación a esta pregunta el 40% responde no estar seguro de que es lo que menos le gusta de la empresa, por otro lado tenemos que un 20% responde que nada, seguidamente observamos que un 20% dio como respuesta no estar seguro de que es lo que menos le gusta, por último tenemos que un 20% no sabe no responde.



11. ¿Se siente satisfecho con las labores que realiza dentro de la organización Alforex?



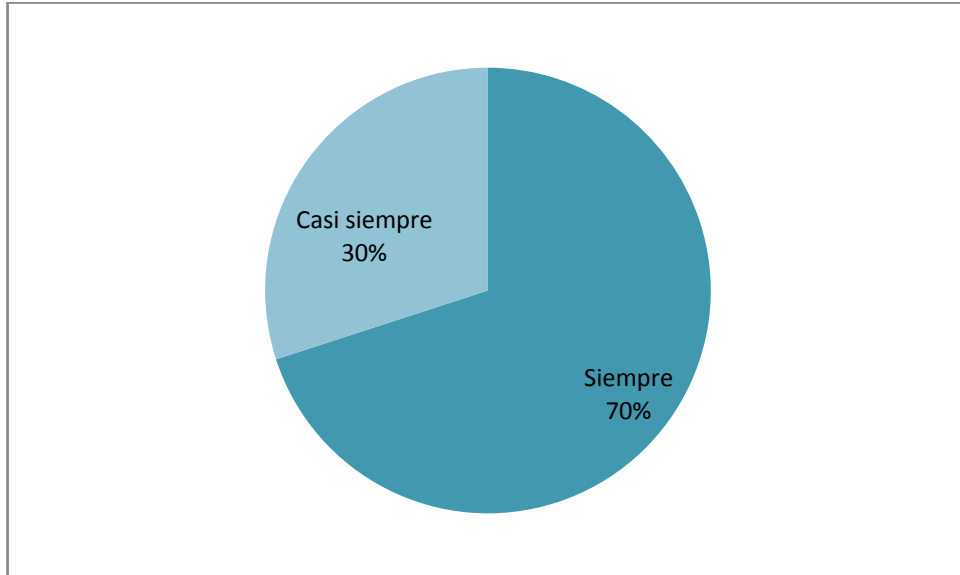
Un 80% responde sentirse satisfecho con sus actividades cotidianas dentro de la empresa, mientras que un 20% responde a esta pregunta no sentirse satisfecho con sus labores dentro de la organización.

12. ¿Está satisfecho con la trayectoria en la empresa Alforex Ltda.?



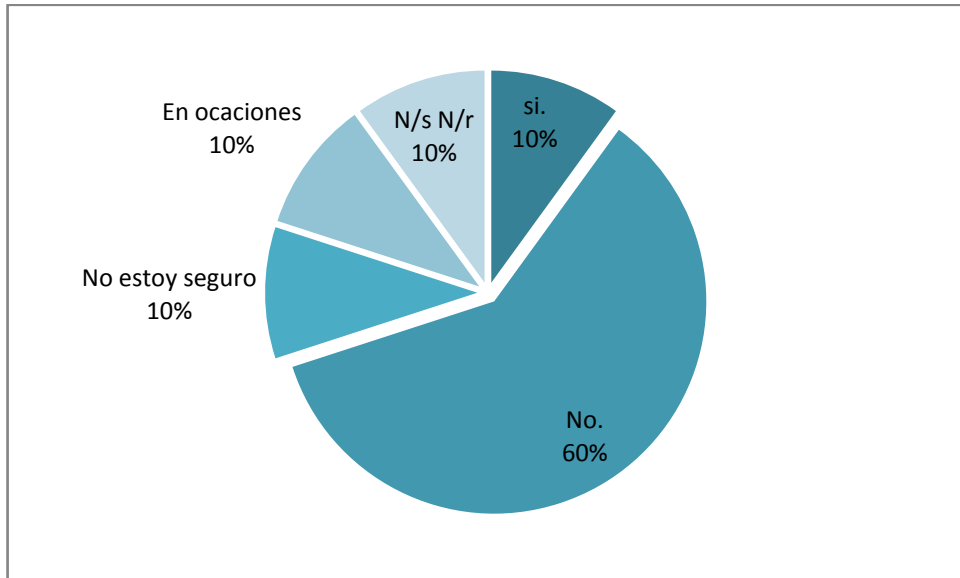
De un 100% de personas encuestadas que equivalen a un total de 13 personas, el 90% responde sentirse satisfecho con su trayectoria, mientras que un 10% responde sentirse relativamente satisfecho con su trayectoria.

13. ¿Alforex Ltda ha contribuido con mis logros laborales y/o personales?



El 70% responde que la empresa Alforex ha contribuido con sus logros tanto personales, como laborales, mientras que un 30% responde con relación a la pregunta, que casi siempre la empresa ha contribuido con sus logros.

14. ¿Cree que existe algún obstáculo para el mejor cumplimiento de sus funciones?



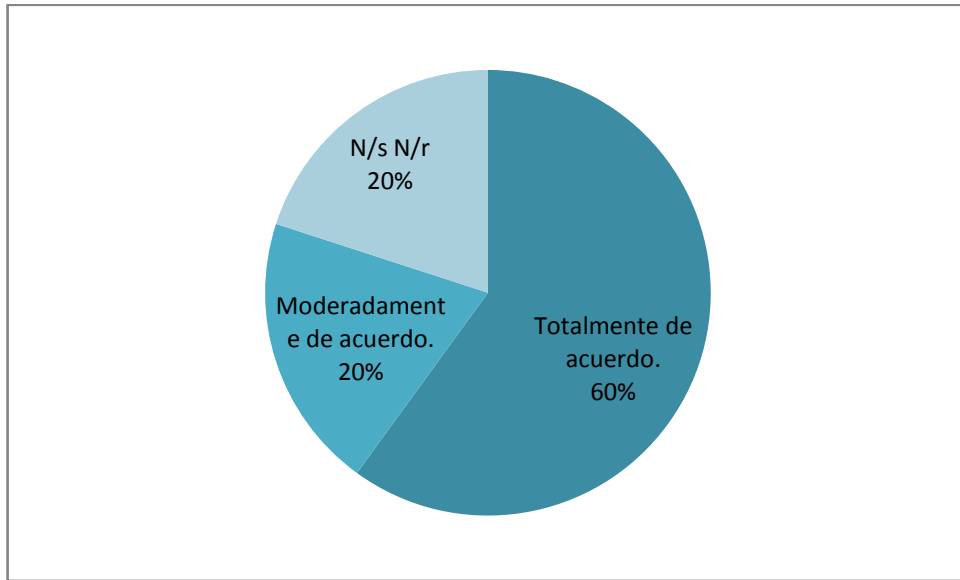
El 60% de la población encuestada responde no haber tenido obstáculos para cumplir sus funciones dentro de la organización, mientras que un 10% responde si haber tenido obstáculos con relación a su salud, por otro lado tenemos un 10% que respondió no estar seguro, y por último tenemos un 10% que no sabe no responde.

15. ¿Cuáles han sido sus mayores dificultades laborales en Alforex?



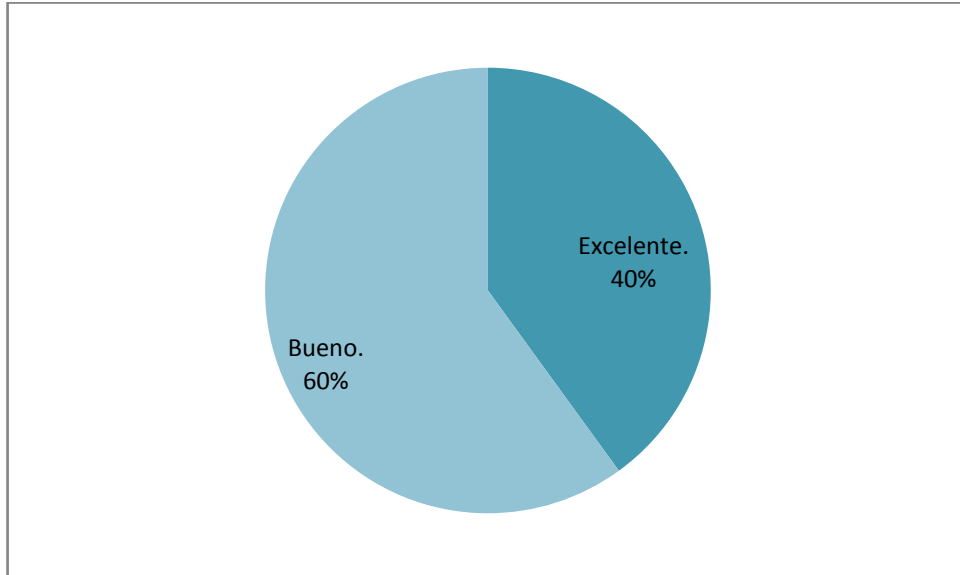
A las personas encuestadas el 70% responde no haber tenido ningún tipo de dificultades en la empresa, mientras que un 20% dice haber tenido dificultades a nivel operativo, por último un 10% respondió haber tenido otro tipo de dificultades, como lo son las discusiones porque las actividades no están bien realizadas.

16. ¿Cree que el cargo que ocupa está de acuerdo con sus capacidades, conocimiento y vocación?



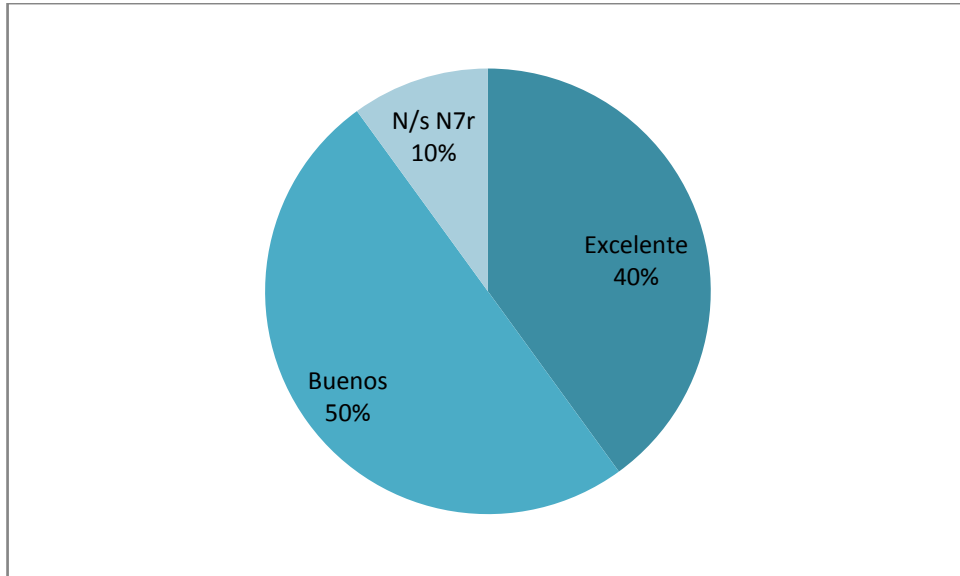
El 60% de la población encuestada respondió que si cumple con las capacidades y conocimiento para realizar su cargo, mientras que un 20% responde estar moderadamente de acuerdo, entre tanto que un 20% no sabe no responde.

17. ¿Evalué cualitativamente a su jefe inmediato, según la siguiente escala?



Al evaluar al jefe de la empresa, el 60% lo califica cualitativamente como una persona buena, mientras que el 40% lo evalúa como una persona excelente.

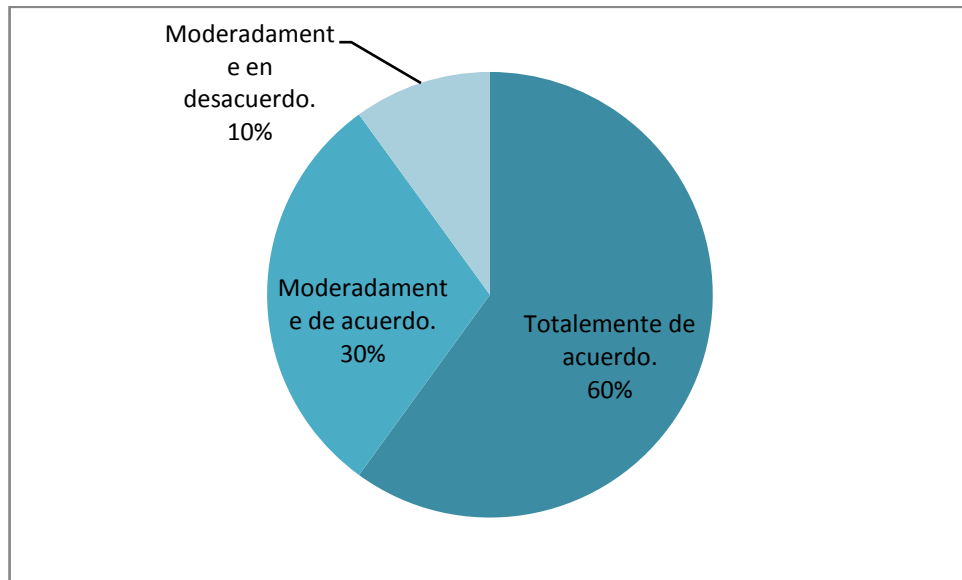
18. ¿Califique la calidad profesional de su jefe inmediato en cuanto al conocimiento, aptitudes, habilidades, destrezas, con el puesto que desempeña?



Con relación a esta pregunta, el 50% de las personas encuestadas respondieron que los conocimientos, aptitudes, y habilidades son buenos, mientras que un 40% respondió que son excelentes sus habilidades. Por otro lado un 10% no sabe no responde.

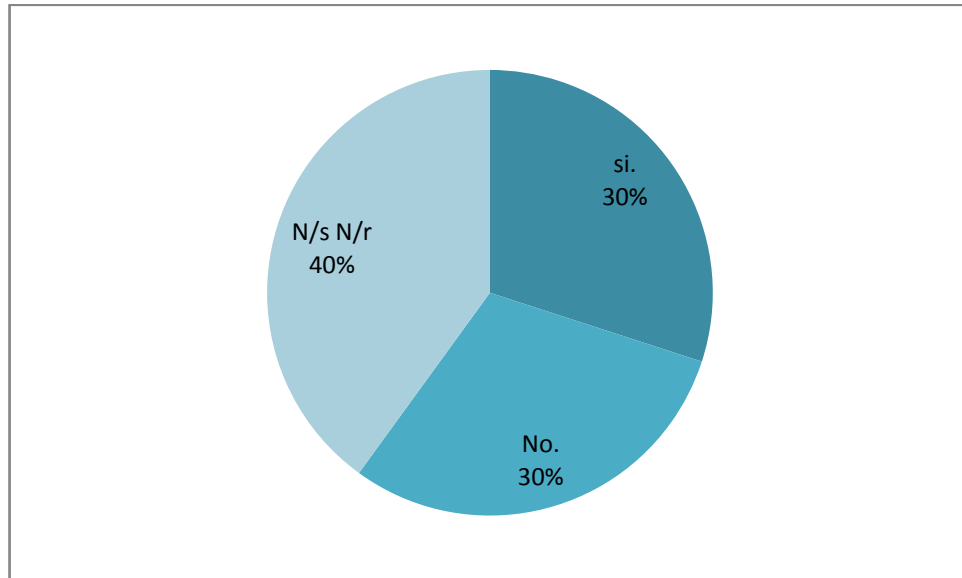


19. ¿Según su criterio, su jefe inmediato es: Recursivo, creativo, imaginativo, y generador de nuevas ideas?



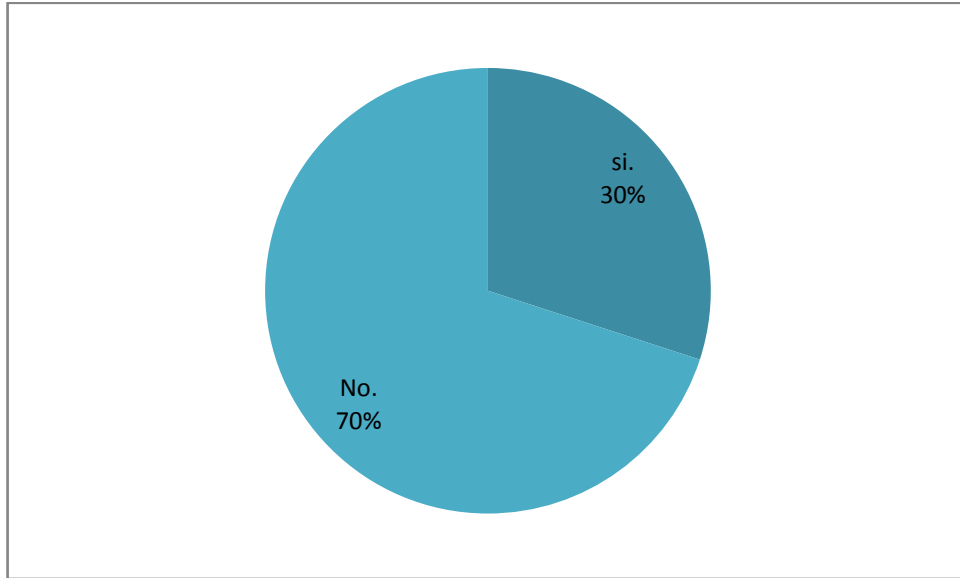
El 60% de las personas encuestadas dice que el jefe inmediato es recursivo, imaginativo, y generador de nuevas ideas, mientras que un 30% dice estar moderadamente de acuerdo con relación a la pregunta, por último tenemos un 10% que dice estar moderadamente en desacuerdo.

20. ¿Cree que hay ideas que se deben resaltar de los compañeros de trabajo del presente año?



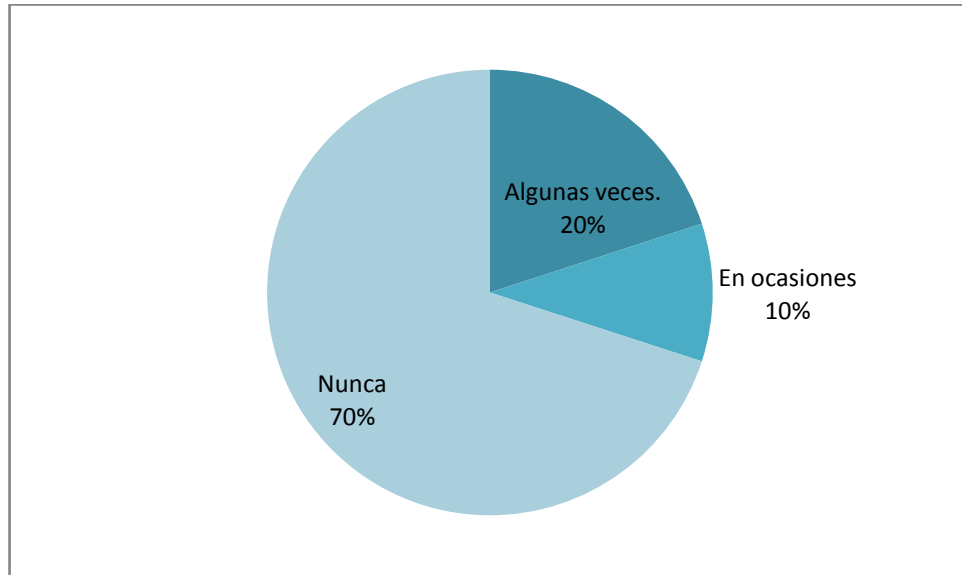
El 30% de las personas encuestadas respondieron que no hay ideas a resaltar por parte de algunos de sus compañeros de trabajo, así mismo un 30% responde que si hay ideas a resaltar por parte de los compañeros, ideas como mejorar la comunicación, y tratar de resolver las ideas en equipo. Por último hay un 40% que no sabe no responde.

21. ¿Ha presentado dificultades con las políticas de la empresa Alforex Ltda.?



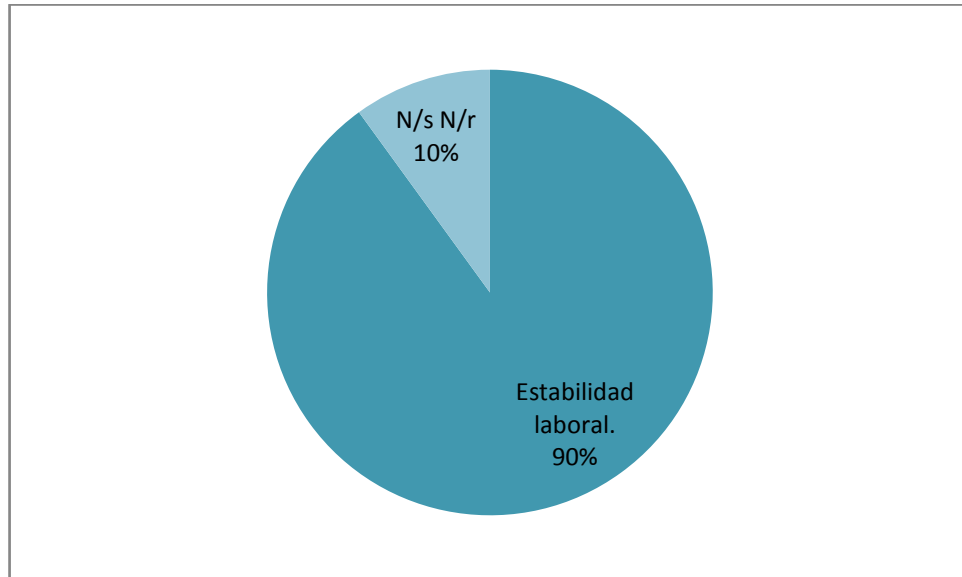
A la pregunta que si ha tenido dificultades con las políticas de la empresa un 70% responde nunca haber tenido dificultades con las políticas organizacionales, mientras que un 30% responde si haber tenido polémicas con las políticas de la empresa.

22. ¿Las limitaciones de la empresa Alforex entorpecen sus funciones?



De un 100% de las personas encuestadas, el 70% respondió nunca haber tenido limitaciones en la empresa para realizar las funciones, mientras que un 20% responde que en algunas veces si ha tenido dificultades, por otro lado existe un 10% que responde que en ocasiones sí ha tenido dificultades.

23. ¿Cuáles han sido sus mayores logros en Alforex?



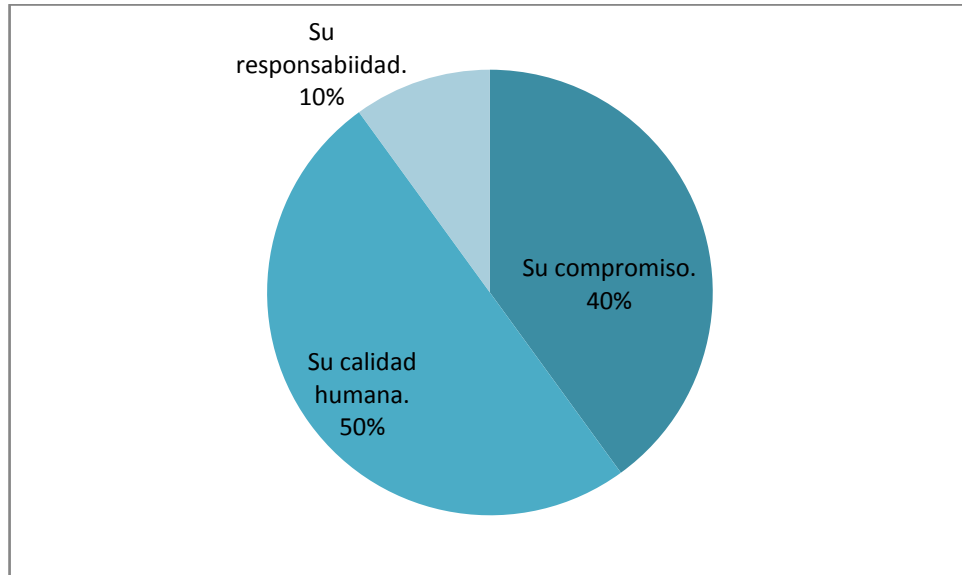
A esta pregunta responde el 90% de los empleados que su mayor logro es la estabilidad laboral que tienen dentro de la organización.

24. ¿nombre de su jefe inmediato?



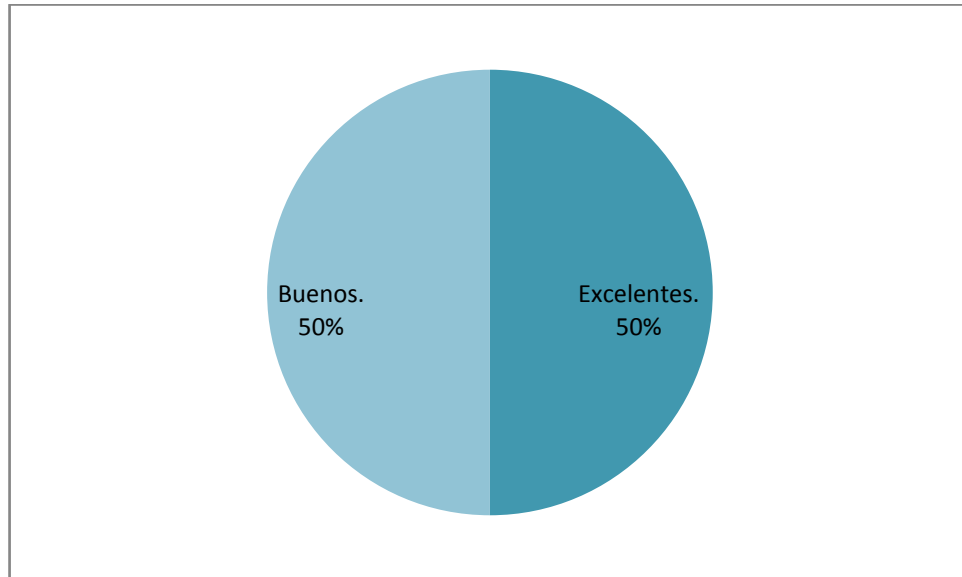
El total de personas encuestadas equivalentes al 100% dicen que el jefe inmediato es el Gerente General.

25. ¿Qué es lo que más admira de su jefe inmediato?



El 50% de personas encuestadas dicen que lo que más admira de su jefe es la calidad humana que éste maneja dentro de la empresa, por otro lado tenemos que un 40% responde que lo que más admira de su jefe es él compromiso que éste tiene para con la empresa, por ultimo tenemos que un 10% dice que admira su responsabilidad.

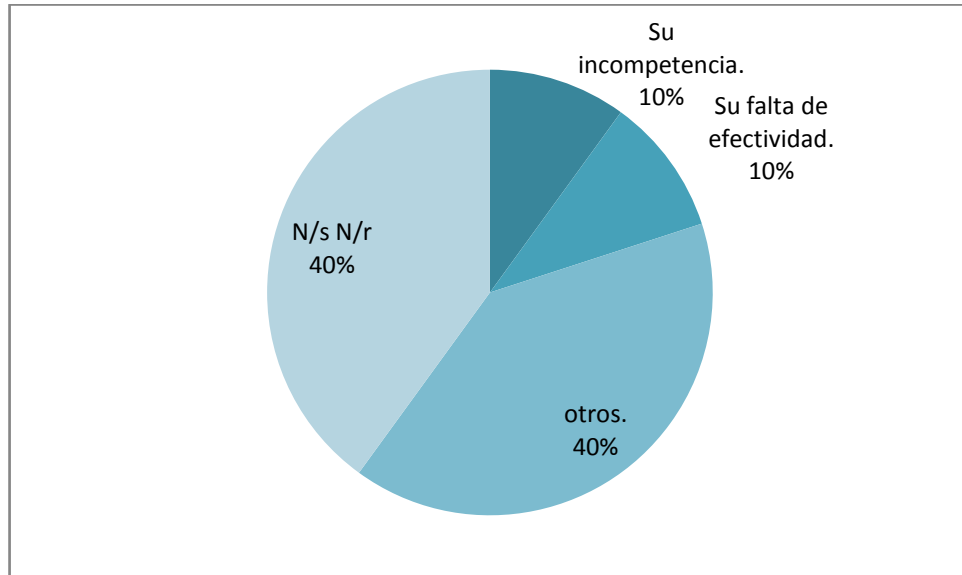
26. ¿Cómo son los tratos de su jefe inmediato para con usted?



Con relación a esta pregunta existe un 50% de personas que dicen que el trato de su jefe inmediato es bueno, por el contrario el otro 50% dice que el trato del jefe es excelente.

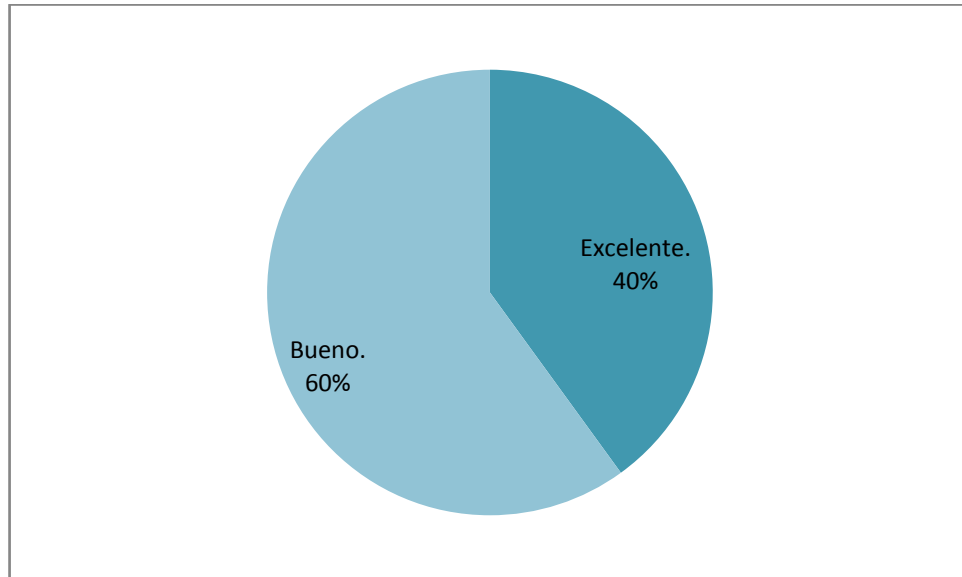


27. ¿Qué es lo que menos le gusta de su jefe inmediato?



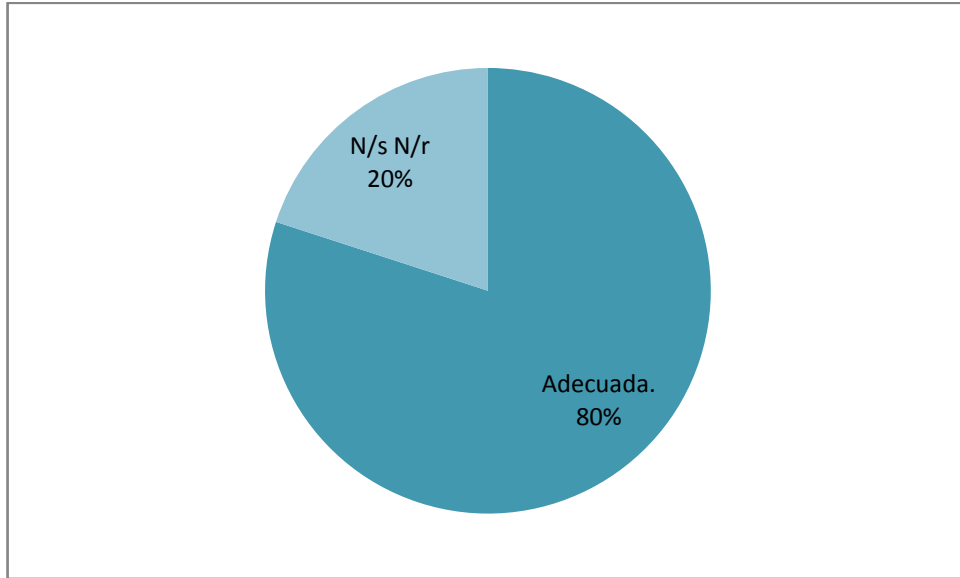
De un 100% de personas encuestadas, el 10% responde que lo que lo que menos le gusta de su jefe es la falta de incompetencia, seguidamente un 10% responde que la falta de efectividad, así mismo un 40% dice que se ofusca fácilmente, habla golpeado, no es comprensivo, y es malgeniado. Por último, un 40% que no sabe no responde.

28. ¿Cómo es el acompañamiento, asesoría o apoyo de su jefe inmediato?



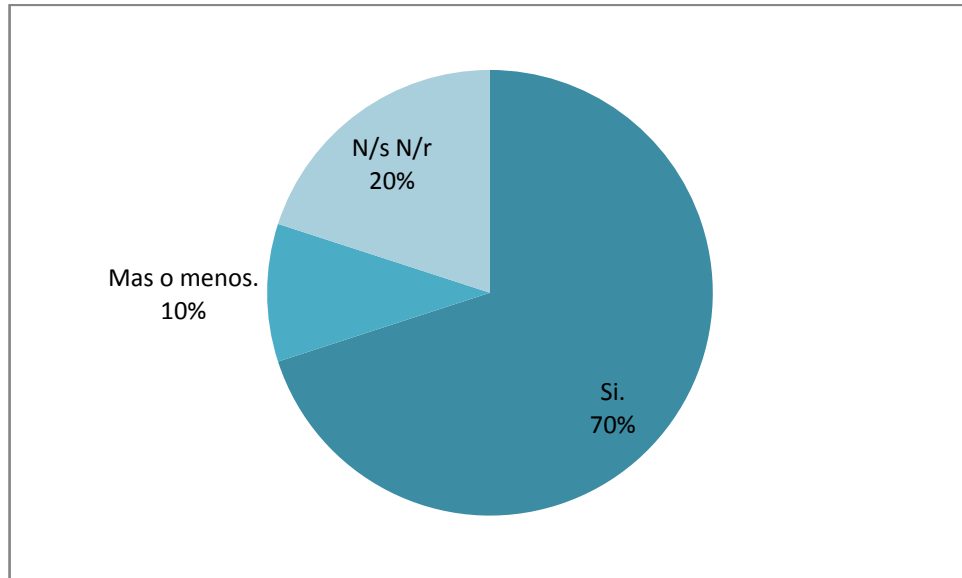
El 60% de las personas encuestadas responden que el acompañamiento que reciben por parte de su jefe es bueno. Así mismo un 40% responde que el acompañamiento que recibe es excelente.

29. ¿Según su criterio y experiencia, como es la capacidad real de cambio de su jefe inmediato?



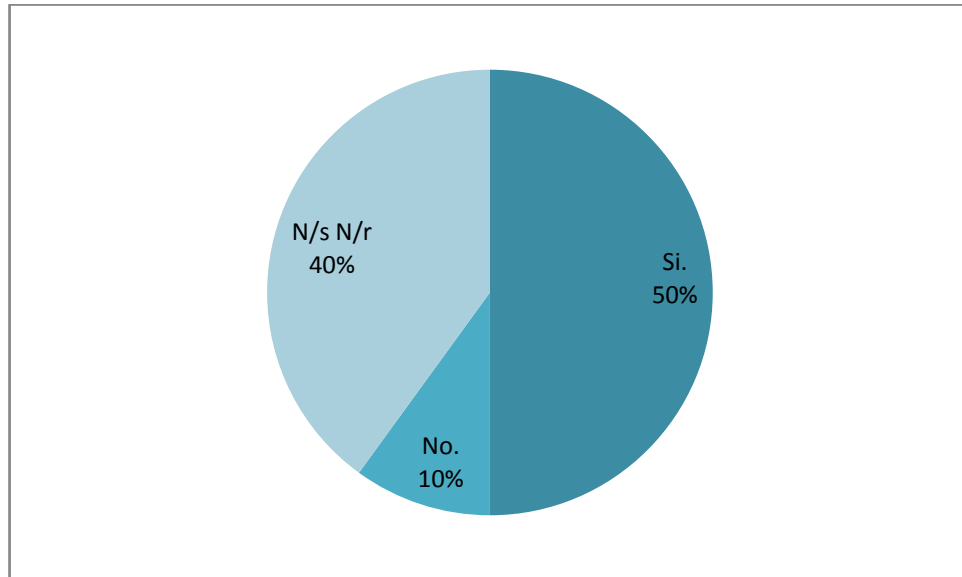
Un 80% de la población encuestada responde que la capacidad de cambio del jefe inmediato es adecuada, mientras que un 20% no sabe no responde.

30. ¿Se siente usted apoyado y comprendió por su jefe inmediato en los momentos difíciles?



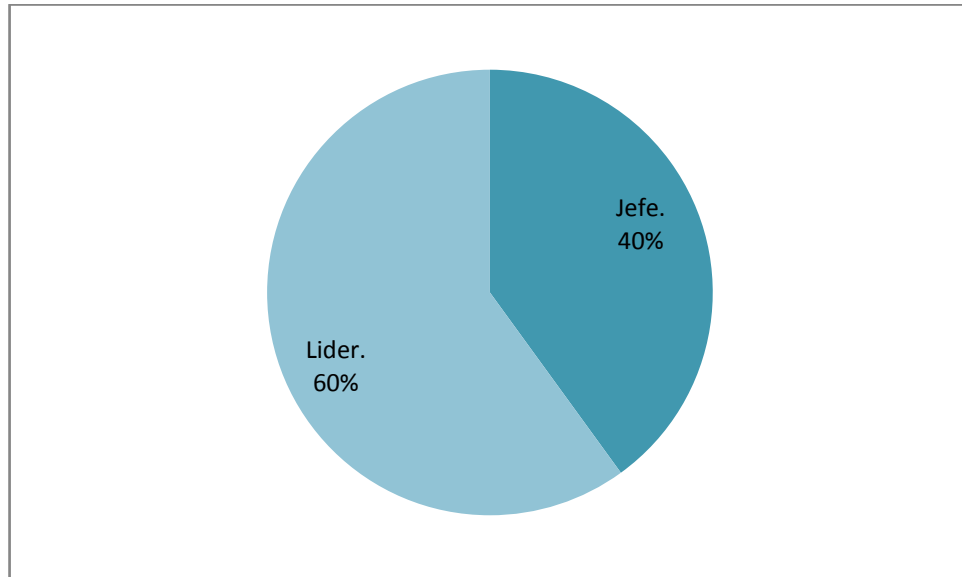
De las personas encuestadas un 70% manifiesta sentirse apoyado por parte de su jefe inmediato en los momentos difíciles, entre tanto que un 10% dice sentirse más o menos apoyado por su jefe inmediato y por último un 20% no sabe no responde.

31. ¿Cree que su jefe inmediato posibilita la crítica?



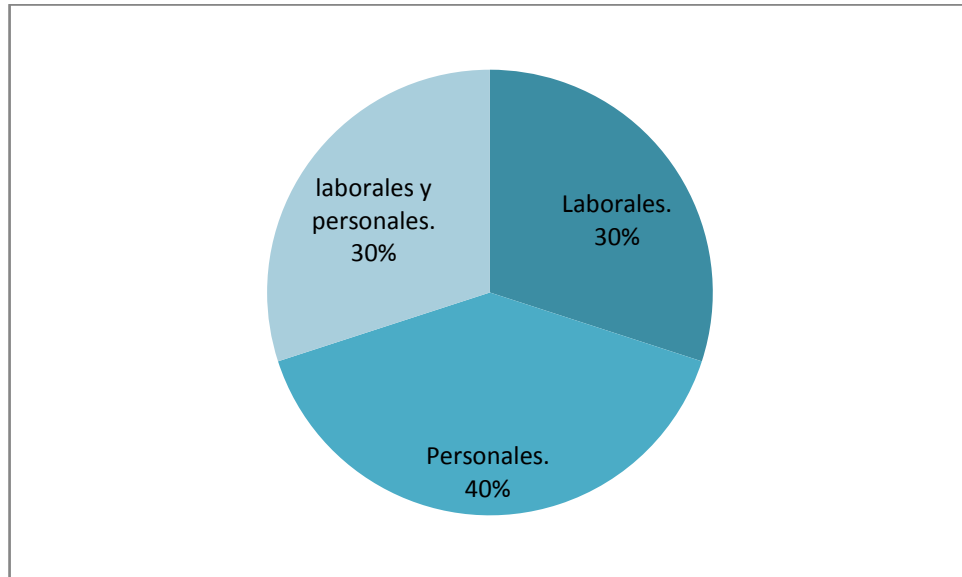
El 50% de las personas dicen que su jefe inmediato si posibilita la crítica, ya que permite dar sugerencias, y a la vez sentirse escuchada, mientras que un 40% no sabe no responde, por último tenemos un 10% que dice que el jefe inmediato no acepta la crítica constructiva.

32. ¿Cree usted que su jefe inmediato es un jefe o es un líder?



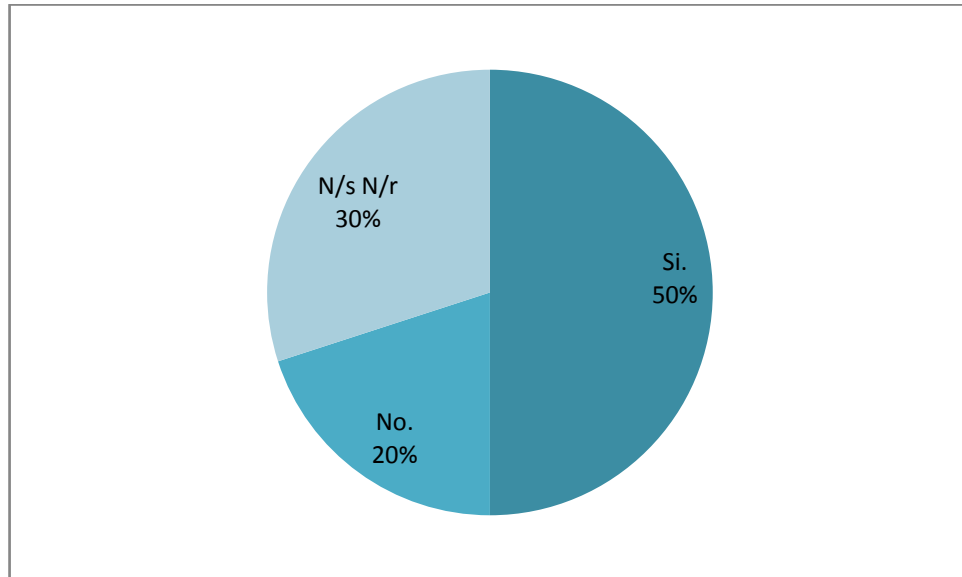
A esta pregunta el 60% de la población encuestada responden que es un jefe, mientras que el 40% perciben que es un líder.

33. ¿Si tuviera sugerencias para su jefe inmediato serian?



Un 40% responde tener sugerencias personales, mientras que un 30% responde que serian de tipo laboral y personal, por último un 30% dice que laborales.

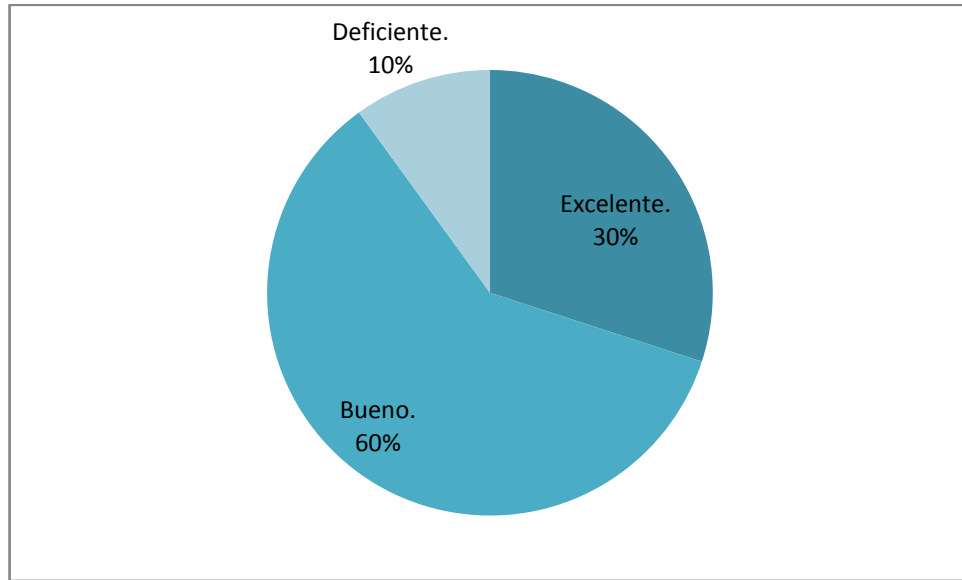
34. ¿Admira usted personas en Alforex Ltda?



El 50% de las personas encuestadas responden que si sienten admiración por algunos de sus compañeros, mientras que un 20% dice que no, por último un 30% no sabe no responde.

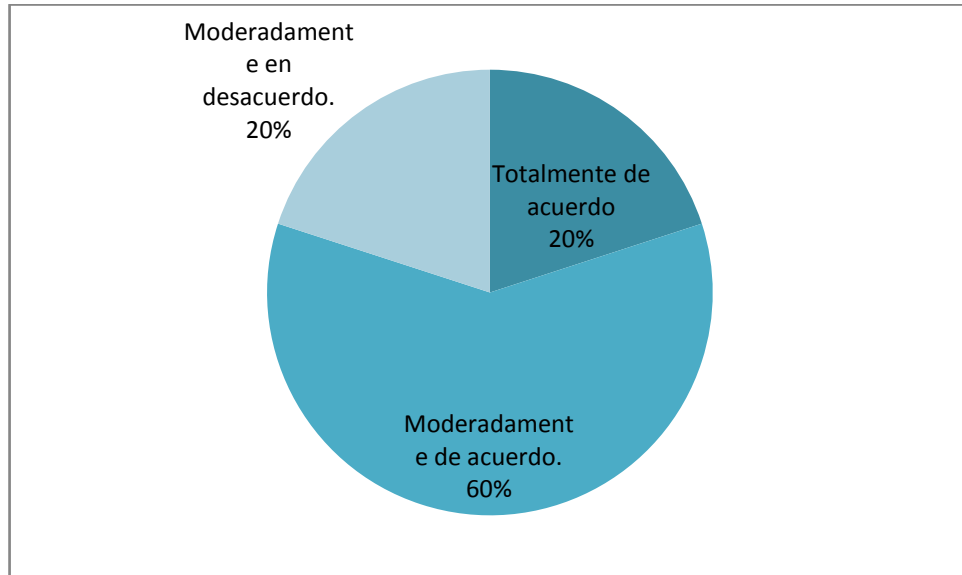


35. ¿Según su criterio cuál es el desempeño del trabajo en equipo de su jefe inmediato?



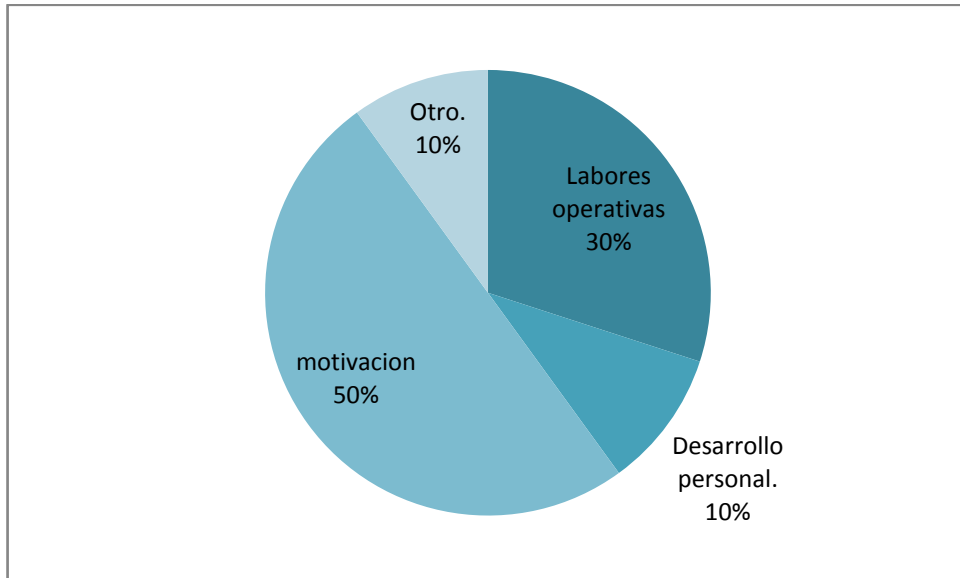
El 60% de la población encuestada responde que el desempeño del jefe inmediato es bueno, así mismo un 30% responde que es excelente, por último un 10% responde deficiente.

36. ¿Cree que el sistema de capacitación de Alforex Ltda. Es adecuado?



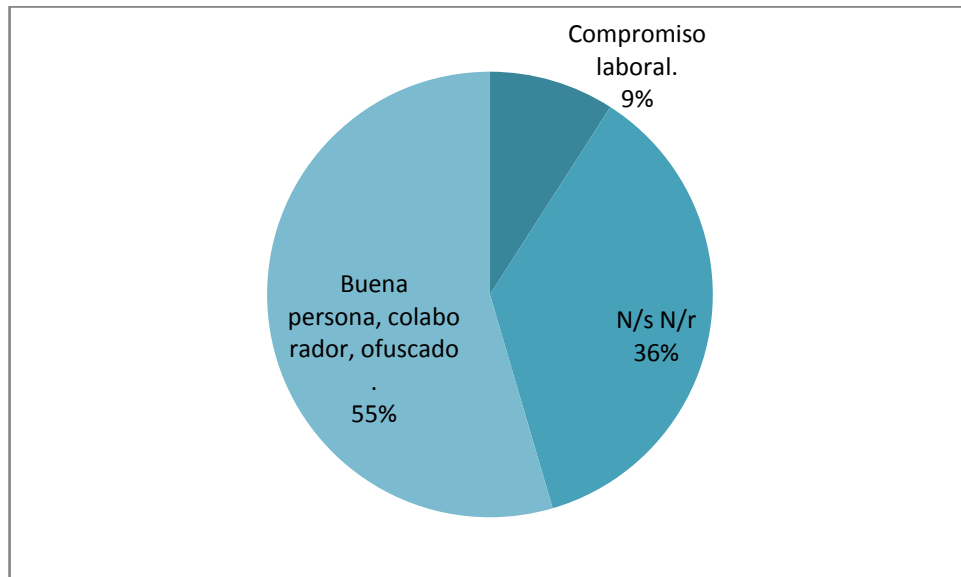
Según las personas encuestadas, las cuales ascienden a un 60%, el sistema de capacitación de la empresa Alforex debe ser mejorado, mientras que un 20% dice estar moderadamente en desacuerdo con el programa de capacitación, por último un 20% manifiesta estar totalmente de acuerdo con el sistema de capacitación.

37. ¿Cómo cree usted que se debería orientar el sistema de capacitación de Alforex Ltda.?



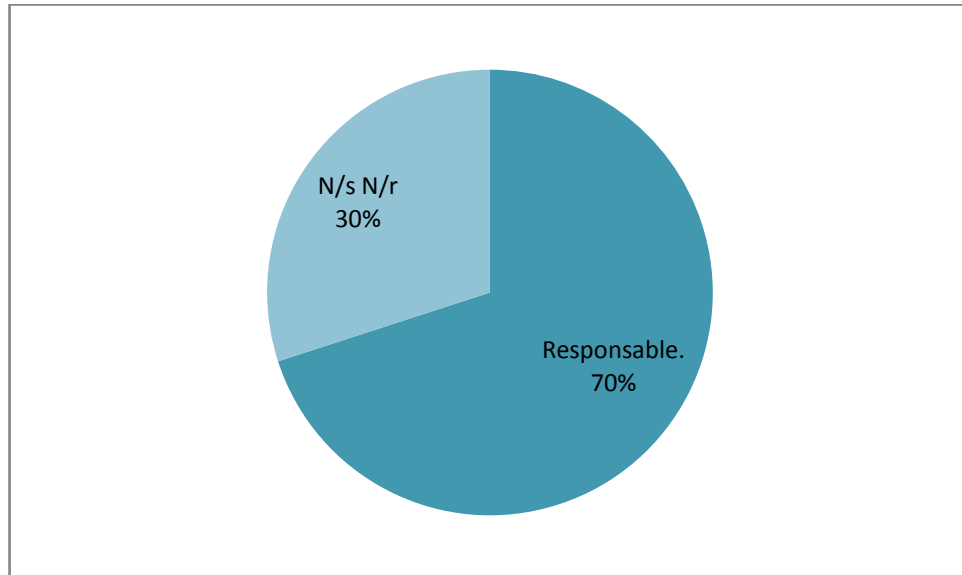
De un 100% de personas encuestadas, equivalente a 10 personas de la empresa Alforex, un 50 % responde que el sistema de capacitación debe ser orientado hacia la motivación, mientras que un 10% dice que estas capacitaciones deberían ir enfocadas hacia el desarrollo personal, por otro lado tenemos que un 10% manifiestan deberían ir enfocadas hacia las ventas. Por último un 30% dice que estas deben ir enfocadas hacia labores operativas.

38. ¿Favor expresar el concepto sobre el gerente general?



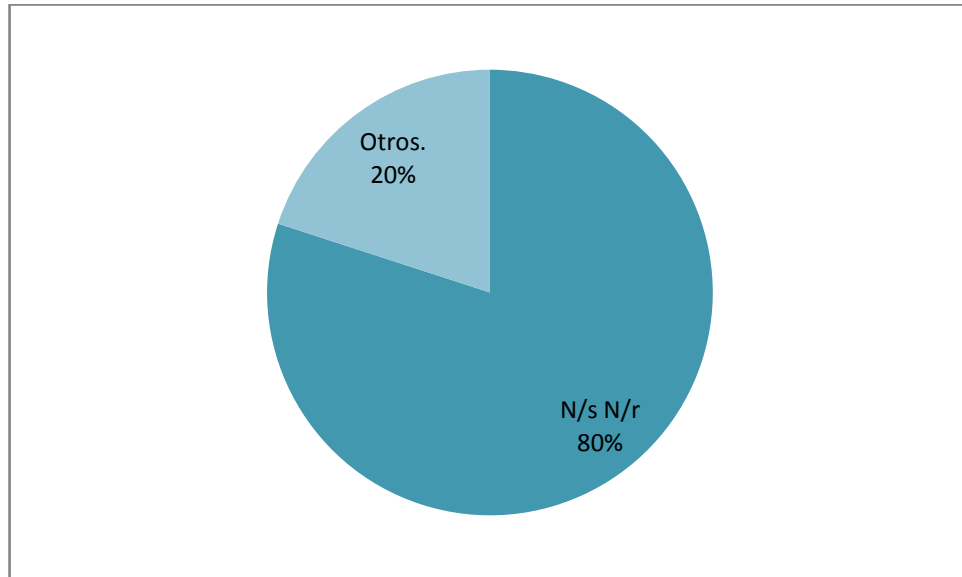
A la pregunta exprese el concepto sobre el gerente general el 10% considera que éste tiene alto compromiso laboral, por su parte un 20% responde que es humanitario, un 40% no sabe no responde. Así mismo un 30% responde otros. Entre los que se destacan el ser buena persona, colaborador y ofuscado.

39. ¿Favor expresar el concepto sobre la secretaria?



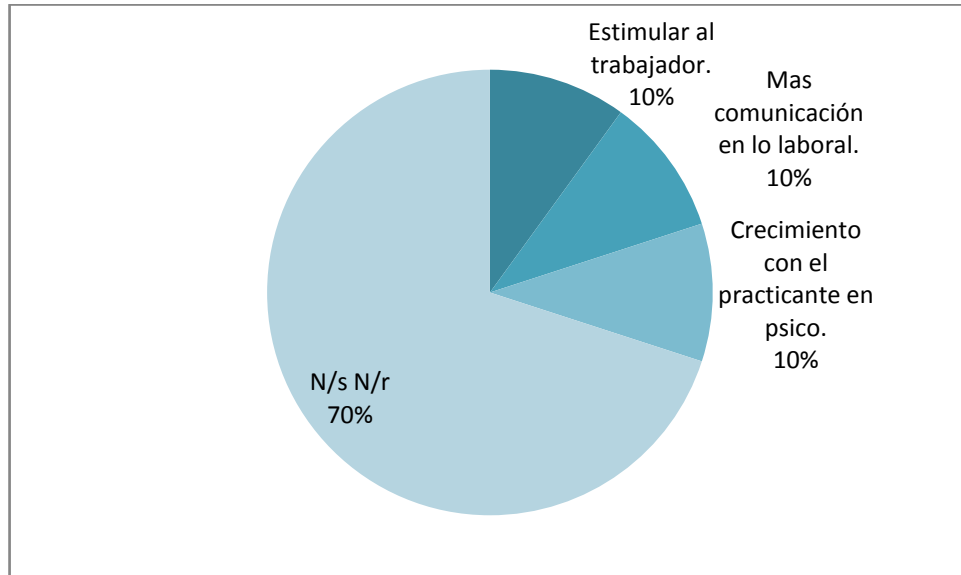
A esta pregunta responde un 70% que es una mujer responsable con sus actividades. Así mismo un 30% no sabe no responde.

40. ¿Desea evaluar otros empleados de la organización?



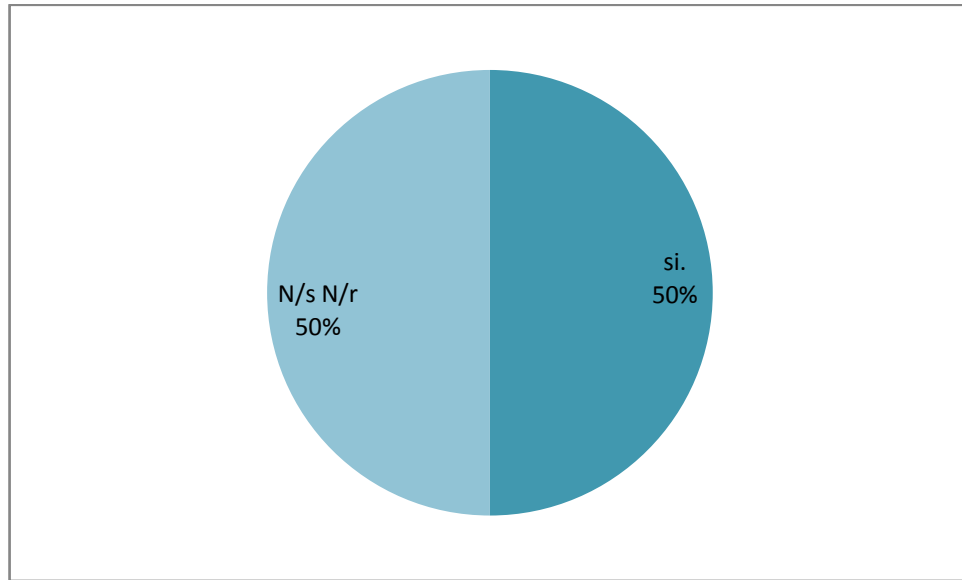
El 20% de las personas encuestadas responde que existe gran admiración por dos compañeros de trabajo, así mismo un 80% no sabe no responde.

41. ¿Desea realizar un comentario adicional?



De un 100% de personas encuestadas, responde de la siguiente manera, un 10% dice que debe de haber más estimulación al trabajador, así mismo un 10% responde que debe de haber mas comunicación en lo que concierne al trabajo, de igual manera existe un 10% que responde que la empresa ha tenido más crecimiento con la labor del practicante de psicología, y por último un 70% no sabe no responde.

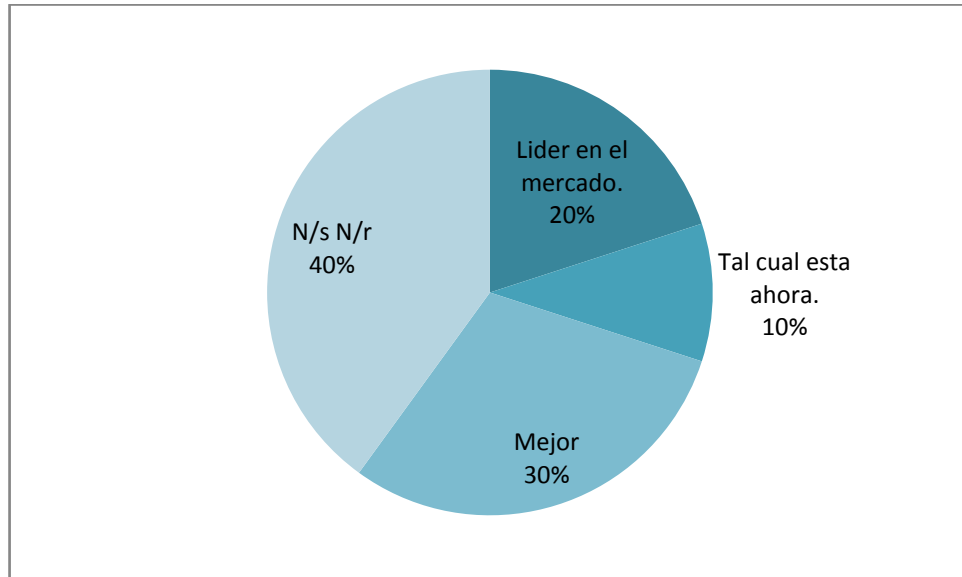
42. ¿Según su condición laboral, Alforex Ltda, es una empresa donde los empleados pueden ser parte del crecimiento en el mercado?



El 50% de las personas responden a esta pregunta si sentirse parte del crecimiento de la empresa, puesto que ésta hoy es mas cumplida con los pedidos, de igual manera la calidad de las alfombras a aumentado, así mismo un 50% que no sabe no responde.

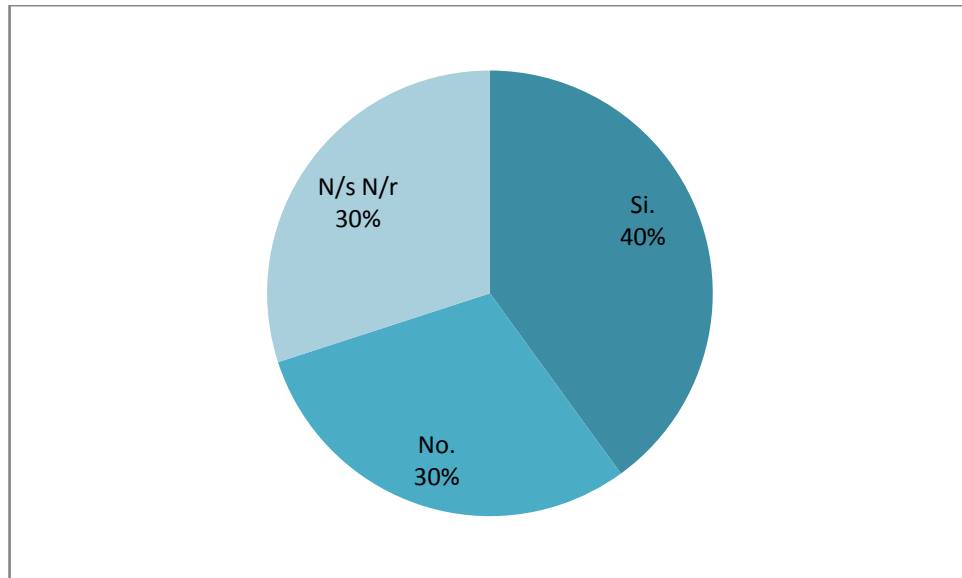


43. ¿Cómo ve la organización Alforex Ltda, en 5 años en el mercado?



Un 30% de la población que la ve mejor en los próximos 5 años, así mismo un 40% no sabe no responde, seguidamente un 20% ve a la empresa Alforex como una empresa líder en el mercado, por último un 10 dice que la ve tal cual está ahora.

44. ¿Según su experiencia en este campo laboral de (Alfombras) ¿Cree que es necesario implementar nuevas ideas que consoliden la empresa a nivel comercial?



El 40% de las personas encuestadas respondió que si es necesario implementar nuevas ideas que consoliden a la empresa, un 30% respondió que no considera necesario que se implementen nuevas ideas que permitan consolidar la empresa, entre tanto que un 30% no sabe no responde.

## 7. DISCUSIÓN

El clima organizacional se ha considerado como una variable interviniente en el desarrollo de las organizaciones. Tolman en 1932 planteó que el clima organizacional se da como una derivación de los mapas cognitivos individuales, que en cierta medida se volvían relevantes para la conducta; así mismo propuso que éste es abiertamente subjetivo y claro antecedente del concepto de cultura.

El presente estudio el cual tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional en la empresa Alforex Ltda., arroja como resultados que la mayoría de los empleados de la empresa, tienen una percepción adecuada de ésta (excelente-bueno), reflejada en la puntuación estadística, la cual se ubica a partir de las variables intervinientes en la construcción del clima organizacional, el cual a su vez facilita las condiciones laborales dentro de las organizaciones.

En lo que tiene que ver con las variables que determinan o intervienen en el clima laboral, las cuales para efectos del presente estudio fueron definidas en términos de: Comunicación, Relaciones interpersonales, Liderazgo y Motivación–satisfacción, se encontró que en la empresa Alforex Ltda., existe una percepción adecuada de las condiciones del clima (calificación excelente-buena) las cuales se ven reflejadas en las puntuaciones estadísticas.

Particularmente en lo que tiene que ver con la motivación, un 66,16% de la población encuestada manifiesta sentirse motivado con relación a las

condiciones laborales que ofrece la empresa. Así por ejemplo en el momento de indagar acerca de los sistemas de motivación, aparece que para un 70% de las personas encuestadas, esta oscila entre excelente y bueno. De la misma manera al indagar acerca de su sentir con relación a la empresa un 80% manifiesta sentirse bien a nivel laboral. De acuerdo con Robbins (1999) la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” es algún estado interno que hace que aparezcan ciertos aspectos positivos. Así mismo para Robbins (1999), la motivación es muy subjetiva, puesto que ésta es percibida por algunos de los empleados, aspecto que se ve claramente reflejado en el presente estudio, ya que un número considerable de empleados (10), consideran que las condiciones laborales y sociales de Alforex Ltda, son buenas.

Por su parte Chiavenato, (2004) define la motivación, como un estado que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, particularmente en Alforex Ltda, se encuentran unas condiciones de predisposición hacia el trabajo que favorecen los niveles de productividad, reflejados en el interés de las personas por realizar cabalmente las actividades asignadas en el trabajo, evidenciadas por indicadores como la responsabilidad, el cumplimiento, el interés por la tarea, la dedicación, el esfuerzo, el rendimiento y la productividad personal.

Así mismo, si pensamos en las variables que intervienen y determinan el clima organizacional, encontramos como la motivación, ejerce una fuerza que orienta a los miembros de una empresa a la acción. Es por esto que los diversos autores coinciden en el concepto de clima y lo definen como “...es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, el cual influye en la motivación-satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las

personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales. Un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento Rubio, (2010).

Por su parte para Goncalves (2001) el clima organizacional es “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, y rotación. Entre tanto que Gibson y colaboradores (1984) Conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característicos en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y proceso.

En lo que tiene que ver con el liderazgo, la presente investigación muestra que el 80,7% de la población encuestada percibe que las características de liderazgo de la empresa son satisfactorias, evidenciadas entre otras en las preguntas que miden la calidad profesional del jefe inmediato, en cuanto a conocimiento, aptitudes, habilidades y destrezas con el puesto que desempeña, la cual arroja como resultado que para un 50% de las personas, su jefe posee un nivel bueno de habilidades, aptitudes y conocimientos, entre tanto que un 40% responde que éstas son excelentes.

Si tomamos como referente los datos teóricos, según los cuales, el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos y se convierte en un factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos; se puede decir según los hallazgos del presente estudio que en la

empresa Alforex Ltda, el estilo de liderazgo posibilita un mejor desarrollo y logro de objetivos por parte los empleados, los cuales son motivados por la percepción que tienen de sus directivos. Según Davis, (2003) cualquier organización requiere de liderazgo para poder desarrollar al máximo sus activos más preciados (las personas). Para Gibson, (2003) un líder es aquel que puede considerarse como guía, que se distingue de las demás personas porque busca siempre la innovación, entusiasma a la gente para conseguirla y trabaja fuerte para ponerla en práctica. Es el dirigente, el que va a la cabeza, y del cual depende en la mayoría de los casos el éxito de la empresa.

En la misma línea del liderazgo, al indagar acerca de la recursividad, creatividad, imaginación y generación de nuevas ideas por parte del jefe, se encuentra que un 60% de las personas encuestadas responden que su jefe es imaginativo, creativo y generador de ideas, mientras que un 30% plantea que en ocasiones si y en ocasiones no es generador de ideas, imaginativo, recursivo y creativo. De acuerdo con lo planteado a nivel teórico el liderazgo es un conjunto de acciones que afectan a otras personas y que las llevan a emitir conductas modeladas de acuerdo con el parámetro del líder, es así como el liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.” Gibson (2003).

Así mismo se hace pertinente mencionar que la comunicación es un pilar fundamental dentro de las empresas, puesto que es este, el que nos permite una mejor interacción y una mejor manera de comunicarnos entre sí, es así entonces, como en la empresa Alforex Ltda, se hizo importante evaluar el clima organizacional a través de la construcción de un cuestionario que permitiera un acercamiento a las variables que determinan la percepción y condiciones de ambiente de trabajo de la empresa.

Algunos teóricos de la comunicación organizacional, la definen como un *proceso* en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo procedente e influye en lo que sigue (Andrews y Baird, 2000). Así, la comunicación organizacional consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática si no cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. En segundo lugar, la comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos.

Con relación a la comunicación, como variable determinante en el clima organizacional, el 40% de las personas evaluadas, plantean que en la empresa existen pocos niveles de comunicación, agregando algunos de sus empleados, que en momentos determinados, no se sabe si el gerente está hablando o gritando, por otro lado, algunos de los empleados mencionan que dentro de la empresa no hay buena comunicación, dado que en algunos momentos se presenten dificultades mediatizadas por los problemas de comunicación, los cuales repercuten directamente en las directrices por falta de claridad en el momento de transmitir el mensaje.

## 8. CRONOGRAMA.

ACTIVIDADES	Mar	Abr	Mayo	Jun i	Juli	ags t	sept	Oct	nov	Dic	Ene
Reconocimiento De la necesidad de la agencia.											
Revisión bibliográfica.											
Elaboración de cuestionarios del clima organizacional.											
Ejecución del cuestionario clima organizacional.											
Interpretación cuantitativa del cuestionario											
Interpretación cualitativa del cuestionario.											
Entrega avances trabajo de grado (asesor y/o IUE)											
Entrega final de trabajo de grado											



## 9. CONCLUSIONES.

- ✓ El clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos. Gracias a la tecnología actual, que permite la realización de encuestas con un costo no demasiado elevado y la visualización de los resultados de forma fácil y cómoda, las encuestas de clima laboral cada vez son más utilizadas por todo tipo de empresas.
  
- ✓ Teniendo en cuenta que el clima organizacional se entiende como la percepción que tiene los empleados de su organización, y a partir de los resultados del presente estudio, se puede concluir a partir de la puntuación estadística (excelente-bueno), asignada a cada una de los ítems por la población objeto de estudio que éste se encuentra en un buen nivel y que los empleados de la organización ven a su empresa como un buen entorno para la ejecución de sus actividades laborales.
  
- ✓ Teniendo en cuenta las variables intervinientes en el diagnóstico de clima en la organización Alforex Ltda.; (Motivación-satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales y liderazgo), se puede decir que éstas afectan de manera positiva el funcionamiento de la empresa, y orientan el planteamiento de propuestas que permitan intervenir las variables críticas que determinan el clima y de ésta manera fortalecer la matriz DOFA; permitiendo planes de mejoramiento que ayuden a convertir las debilidades al interior de la organización en factores de desarrollo y que en posteriores evaluaciones puedan aparecer como fortalezas.

- ✓ A partir del presente estudio se evidencia la importancia de utilizar cuestionarios para la evaluación de clima que faciliten la comprensión de la percepción de los empleados de la organización de los empleados para la cual trabajan. Si pensamos en el clima como un elemento de la cultura es de vital importancia que los cuestionarios utilizados para evaluar este componente al interior de las empresas sea diseñado a partir de la realidad y condiciones propia de cada empresa, ya que esto permite de alguna manera mayor objetividad y acercamiento al clima real de la empresa.

## 10.RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización Alforex Ltda.

Mantener la estructura y el modelo organizacional actual, ya que estos aparecen como un factor protector para los empleados, debido a que éstos perciben a la empresa como un lugar que genera estabilidad laboral y por lo tanto facilita el equilibrio emocional.

Se recomienda también que la empresa aplique por lo menos cada dos (2) años un cuestionario de clima organizacional, con el fin de visualizar las variables que permiten identificar el adecuado desarrollo del clima y sus variables: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales y motivación.

Por otro lado se recomienda a la empresa realizar una encuesta o evaluación de satisfacción laboral a los empleados con el fin de identificar falencias en ésta y a partir de allí pensar estrategias de afrontamiento y aportarle al clima organizacional de Alforex Ltda.

A la Universidad se le recomienda tomar este trabajo como base para posteriores hallazgos teóricos con relación al clima organizacional e incentivar a los estudiantes investigadores para que lo repliquen y aborden dichos campos de estudio. Así mismo, sería de vital importancia que la Universidad vincule a su planta docente asesores estadísticos que aporten al conocimiento y acompañen a los estudiantes en los elementos básicos que permitan mayor confiabilidad en

las investigaciones, ya que este aspecto genera más y mayores gastos al estudiante.

## 11.PRESUPUESTO.

<b>PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJOS DE GRADO</b>				
<b>RUBROS</b>	<b>FUENTES</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>Estudiantes</b>	<b>IUE</b>	<b>Externa</b>	
Personal	\$ 0	\$ 0	\$498.000	\$2.988.000
Material y suministros	\$ 0	\$ 0	\$ 380.000	\$ 300.000
Salidas de campo	\$ 0	\$ 0	\$ 250.000	\$ 250.000
Bibliografía	\$ 0	\$ 0	\$ 150.000	\$ 150.000
Equipos	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 80.000	\$ 80.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$2.008.000</b>	<b>\$4.198.000</b>

<b>DESCRIPCION DE LOS GASTOS DE PERSONAL</b>						
<b>Nombre de estudiante s.</b>	<b>Función en el trabajo.</b>	<b>Dedicación horas/seman as</b>	<b>FUENTES</b>			<b>TOTAL</b>
			<b>Estudiante s</b>	<b>IUE</b>	<b>Externa</b>	
<b>Jhon Jeile Gaviria A.</b>	<b>Psicólogo practicante</b>	<b>24 Semanas.</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$498.000</b>	<b>\$498.000</b>
			<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$498.000</b>

<b>DESCRIPCION DE MATERIALES Y SUMINISTROS</b>				
<b>MATERIAL</b>	<b>FUENTES</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>Estudiantes</b>	<b>IUE</b>	<b>Externa</b>	
<b>Fotocopias</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$80.000</b>	<b>\$80.000</b>
<b>Impresiones.</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$300.000</b>	<b>\$300.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$380.000</b>	<b>\$380.000</b>

<b>DESCRIPCION DE LAS SALIDAS DE CAMPO</b>				
<b>DESCRIPCION DE LAS SALIDAS DE CAMPO.</b>	<b>FUENTES</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>Estudiantes</b>	<b>IUE</b>	<b>Externa</b>	
<b>Visitas a la universidad San buena Aventura</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$100.000</b>	<b>\$100.000</b>
<b>Visitas a otras empresas.</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$50.000</b>	<b>\$50.000</b>
<b>Visitas a bibliotecas.</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$100.000</b>	<b>\$100.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$250.000</b>	<b>\$250.000</b>

<b>DESCRIPCION BIBLIOGRAFICA</b>				
<b>DESCRIPCION BIBLIOGRAFICA</b>	<b>FUENTES</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>Estudiantes</b>	<b>IUE</b>	<b>Externa</b>	
<b>Mondy, W. y Noé,</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$70.000</b>	<b>\$70.000</b>

R. (1997): "Administración de Recursos Humanos. México. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.				
Chiavenato, Idalberto (1992): Administración de Recursos Humanos. México. Edit. McGraw-Hill.	\$	\$	<b>\$80.000</b>	<b>\$80.000</b>
<b>TOTAL</b>	\$	\$	\$	<b>\$150.000</b>

<b>DESCRIPCION EQUIPOS</b>				
<b>DESCRIPCION EQUIPOS.</b>	<b>FUENTES</b>			<b>TOTAL</b>
	Estudiantes	IUE	Externa	
<b>Computador.</b>	\$	\$	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>
	\$	\$	\$	\$
<b>TOTAL</b>	\$	\$	\$	\$



## 12. REFERENCIAS.

- ✓ Álvarez, G. (1992) El constructo Clima Organizacional: Concepto, Teoría, investigaciones y resultados relevantes. Rev: Interamericana de Psicología Ocupacional. V 11, Nro 1 y 2
- ✓ Bernard, C. (1938), The Functions os the Executive, Harvard University Press, Cambridge.
- ✓ 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.
- ✓ Chiavenato, I. (2005).Gestión del Talento Humano, Barcelona. McGraw-Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2000) Introducción a la teoría general de la administración. 5ª ed. México: McGraw Hill.
- ✓ Fernández, C. (2001). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. 2ª ed. México: McGraw-Hill.
- ✓ Guizar, R. (2010). Desarrollo organizacional. Madrid. McGraw-Hill.
- ✓ Galeano, L. (2009). La Administración del talento Humano. Santafe de Bogotá. Universidad Santo Tomas.
- ✓ Hernández. R, Fernández, C. y Baptista, L. (2007) Fundamentos de la Metodología de la investigación. España. McGraw-Hill, interamericana.
- ✓ Jablin, F. (1988). Estudio de la comunicación organizacional: Su evolución y su futuro, en C. Fernández-Collado y G. L. Dahnke (eds), la comunicación humana. Ciencia Social, McGraw-Hill, México, pp 111-142.
- ✓ Jablin, F. (1990). Organzational Communication. En G. L. Dahnke (eds), C. Fernández Collado y G.W. Clatterbuck (eds),Human Communication, Theory and Research, Wadsworth, Belmont, California, pp 156-182.
- ✓ Kast, F. y Rosenzweig, J. (1973). Contingency Views of Organizations and Management. Science Research Associates, Palo Alto, California.

- ✓ Kast, D. y Kahn, R. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, Nueva York.
- ✓ Martínez de V, A. (1991) *Escuelas del comportamiento organizacional*. En C. Fernández Collado (ed.), *La comunicación en las organizaciones*, trillas, México, pp. 35-60.
- ✓ Peña, M. (1999). Facultad de ciencia y tecnología, Universidad Santo tomas. Santa fe de Bogotá.
- ✓ Palací, F. (2000) *Psicología de la organización*. Madrid. Pearson Prentice Hall.
  
- ✓ 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.
- ✓ 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.

### 13. CIBERGRAFIA.

- ✓ [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) Consultado el 10 de Julio de 2010
- ✓ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html> Consultado el 29 de Abril 2010
- ✓ <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html> Consultado el 04 de Mayo de 2010
- ✓ [http://www.dinero.com/edicion-impres/management/estrategias-comunicacion-corporativa\\_26337.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impres/management/estrategias-comunicacion-corporativa_26337.aspx) Consultado el 04 de Mayo de 2010
- ✓ <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=241> Consultado el 16 de Julio de 2010
- ✓ [http://www.areasrh.com/rrhh/clima\\_laboral.htm](http://www.areasrh.com/rrhh/clima_laboral.htm) Consultado el 12 de Agosto de 2010
- ✓ <http://www.scribd.com/doc/2582327/liderazgo-empresarial> Consultado el 07 de Octubre de 2010

## 14. ANEXOS.

### ANEXO 1. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Desde la idea de poder mejorar la calidad de la productividad en nuestras labores, recurrimos a usted para que; como **persona muy importante dentro de nuestra empresa**, nos suministre los valiosos conceptos que posee, para lograr una evaluación integral de la empresa para la que labora. ALFOREX LTDA

En este mismo sentido, conocemos su gran **compromiso** con **ALFOREX LTDA**. Y por eso queremos contar con su valioso aporte, diligenciando este cuestionario y devolviéndolo a la oficina recursos humanos.

**Apreciado (a) compañero (a):**

*“Las respuestas que usted dé al cuestionario, no son buenas ni malas, lo importante es que reflejen la manera como usted percibe y siente la empresa y su labor diaria”.*

Recuerde no tiene que firmar, pero si lo desea puede hacerlo.

**Instrucciones:**

Encontrará una serie de preguntas enumeradas desde el número uno (1) al número (44). Y posteriormente, encontrará cuatro (4) opciones de respuestas por cada pregunta, enumeradas consecutivamente según las preguntas. Elija según su criterio, la opción que considere más apropiada.

En el caso de que una de sus respuestas requiera ser ampliada, como lo es en las opciones: (otro cual, en ocasiones cuales, sí cual, entre otras). Es importante que plasme su información en la hoja en blanco que se le anexa al cuestionario.



	<p>a. Todo b. Nada</p> <p>c. algunas cosas. cuales(hoja de.rt) d. no estoy seguro (a).</p>
11.	<p>¿Se siente satisfecho con las labores que tiene asignadas?</p> <p>a. Si Relativamente</p> <p>c. no. d. antes si, ahora no.</p>
12.	<p>¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?</p> <p>a. Si b. No</p> <p>c. relativamente. d. antes si, ahora no.</p>
13.	<p>¿Alforex Ltda Ha contribuido con mis logros laborales o personales?</p> <p>a. Siempre b. casi siempre</p> <p>c. casi nunca. d. nunca.</p>
14.	<p>¿Cree que existe algún obstáculo para el mejor cumplimiento de sus funciones?</p> <p>a. Si, cual (hoja de respuestas) b. No</p> <p>c. no estoy seguro (a). b. en ocasiones. Cuales (hoja de. rt)</p>
15.	<p>¿Cuáles han sido sus mayores dificultades laborales en Alforex Ltda.?</p> <p>a. De relaciones interpersonales b. De labores operativas</p> <p>c. de ningún tipo. d. otras. Cual: (hoja de respuesta)</p>
16.	<p>¿Cree que el cargo que ocupa está de acuerdo con sus capacidades, conocimientos y vocación?</p> <p>a. Totalmente de acuerdo b. Moderadamente de acuerdo</p> <p>c. moderadamente en desacuerdo d. totalmente en desacuerdo.</p>
17	<p>Evalúe cualitativamente a su jefe inmediato, según la siguiente escala:</p> <p>a. Excelente b. Bueno</p> <p>c. regular. d. deficiente.</p>
18	<p>Califique la calidad profesional de su jefe inmediato en cuanto a (conocimiento, aptitudes, habilidades, destrezas) con el puesto que este desempeña.</p> <p>a. Excelentes b. Buenos</p> <p>c. regulares. d. deficientes.</p>
19	<p>Según su criterio, su jefe inmediato es; recursivo, creativo, imaginativo y generador de nuevas ideas.</p> <p>a. Totalmente de acuerdo b. Moderadamente de acuerdo</p> <p>c. moderadamente en desacuerdo d. totalmente en desacuerdo.</p>
20	<p>¿Cree que hay ideas que se deben resaltar de algún (os) compañero (s) de trabajo en el presente año?</p> <p>a. Si, nombre e idea del (os) compañero (s). (hoja de respuestas). b. No.</p>
21	<p>¿Ha presentado dificultades con las políticas de la empresa Alforex?</p> <p>a. Siempre b. Algunas veces</p> <p>c. en ocasiones. d. nunca.</p>

22	¿Las limitaciones de la empresa Alforex entorpecen sus funciones? a. Siempre b. Algunas veces c. en ocasiones. d. nunca.
23	¿Cuáles han sido sus mayores logros en Alforex Ltda.? a. Asensos b. Aumento de sueldo c. estabilidad laboral. d. otro, cual: (hoja de respuesta).
24	Nombre de su jefe inmediato: a. Cual
25	¿Qué es lo que más admira de su jefe inmediato? a. Su compromiso b. Su calidad humana c. su respecto. d. otro, cual: (hoja de respuestas)
26	¿Cómo son los tratos de su jefe inmediato para con usted? a. Excelentes b. Buenos c. regulares. d. deficientes.
27	¿Qué es lo que menos le gusta de su jefe inmediato? a. Su incompetencia b. Su irrespeto c. su falta de efectividad. d. otro, cual:(hoja de respuestas)
28	¿Cómo es el acompañamiento, asesoría, o apoyo de su jefe inmediato? a. Excelente b. Bueno c. regular. d. deficiente.
29	Según su criterio y experiencia, ¿Cómo es la capacidad real de cambio de su jefe inmediato? a. Adecuada b. Inadecuada c. nula. d. otro, cual. (hoja de respuestas)
30	¿Se siente usted apoyado y comprendido por su jefe inmediato en los momentos difíciles? a. Si b. Mas o menos c. no. d. antes si, ahora no.
31	¿Cree que su jefe inmediato posibilita la crítica? a. Si, por qué (hoja respuestas) b. No, por qué (hoja respuestas) c. antes si, ahora no. d. no sé, no respondo.
32	¿Cree usted que su jefe inmediato es un jefe o es un líder? a. Un jefe b. Un líder c. otro, cual.
33	Si tuviera sugerencias para su jefe inmediato, ¿serian? a. Laborales b. Personales c. laborales y personales d. otro, cual. (hoja de respuestas)
34	¿Admira usted personas en Alforex Ltda.?

	<p>a. Si, cuáles. (hoja respuestas) c. mas o menos. No, ninguno</p>
35	<p>Según su criterio, ¿Cuál es el desempeño del trabajo en equipo, de su jefe inmediato?</p> <p>a. Excelente c. regular. b. Bueno d. deficiente.</p>
36	<p>¿Cree que el sistema de capacitación de Alforex Ltda. Es adecuado?</p> <p>a. Totalmente de acuerdo c. moderadamente en desacuerdo b. Moderadamente de acuerdo d. totalmente en desacuerdo.</p>
37	<p>¿Cómo cree usted que se debería orientar el sistema de capacitación de Alforex Ltda.?</p> <p>a. Labores operativas c. motivación. b. Desarrollo personal d. otro, cual. (hoja de respuestas)</p>
38	<p>Favor expresar su concepto sobre el gerente general:</p> <p><b>XX</b></p> <p>a. Aspectos positivos. (hoja de respuestas). b. Aspectos negativos. (hoja de respuestas).</p>
39	<p>Favor expresar su concepto sobre la secretaria.</p> <p>a. Aspectos positivos. (hoja de respuestas). b. Aspectos negativos. (hoja de respuestas).</p>
40	<p>¿Desea evaluar a otros directivos u empleados de la organizacional?</p> <p>a. Nombre (s) del (os) directivo (s). (hoja de respuestas). b. Comentario (s). (hoja de respuestas).</p>
41	<p>¿Desea realizar un comentario adicional?</p> <p>a. Si, cual. (hoja de respuestas). b. No, ninguno.</p>
42	<p>¿Según su condición laboral, ¿Alforex Ltda, es una empresa donde los empleados pueden ser parte del crecimiento en el mercado?</p> <p>a. Sí, porque (hoja de respuestas) c. antes si, ahora no. b. no, porque (hoja de rts) d. no sabe, no responde.</p>
43	<p>¿Cómo ve la organización Alforex Ltda, en 5 años en el mercado?</p> <p>a. Líder en el mercado. C. mejor. b. Tal cual como es ahora. D. peor.</p>
44	<p>¿Según su experiencia en este campo laboral (de alfombras) ¿cree que es necesario implementar nuevas ideas que consoliden la empresa a nivel comercial?</p> <p>a. Si, explique su rst. (hoja rts) b. No, son adecuadas.</p>



**Si usted desea ampliar sus inquietudes, le agradecería se acercara a la oficina de RECURSOS HUMANOS para que las analicemos conjuntamente.**

**Nombre (opcional):** \_\_\_\_\_

**Departamento** \_\_\_\_\_ **(opcional):**

**Muchas gracias por su información.**

**ALFOREX LTDA. Está complacido de contar con usted.**

**XX**

Psicólogo practicante.

**XX**

Gerente General.

**“Juntos podemos construir una mejor organización.”**

**ANEXO 2.**

**HOJA DE RESPUESTA, PARA AMPLIAR OPCIONES OTRO, CUAL, EN OCACIONES, CUALES, SI, CUAL, ENTRE OTRAS.**