

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
PORZZYNY, QUE PERMITA ORIENTAR ESTRATEGIAS DE
MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL ENCAMINADAS AL
INCREMENTO DEL COMPROMISO, LA PRODUCTIVIDAD
Y LA LEALTAD HACIA LA EMPRESA.**

YENNY ASTRID OCAMPO GÁMEZ

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIA SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
ENVIGADO
Marzo de 2012**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
PORZZYNY, QUE PERMITA ORIENTAR ESTRATEGIAS DE
MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL ENCAMINADAS AL
INCREMENTO DEL COMPROMISO, LA PRODUCTIVIDAD
Y LA LEALTAD HACIA LA EMPRESA.**

YENNY ASTRID OCAMPO GÁMEZ

Asesor:

FREDDY ALONSO GIRALDO VÁSQUEZ

Magíster en Psicología

Especialista en Psicología Organizacional

Especialista en Terapia Cognitiva

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIA SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

ENVIGADO

Marzo de 2012

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL JURADO:

CÉSAR AUGUSTO JARAMILLO JARAMILLO
Psicologo, Magister en Educacion y Desarrollo Humano
Especialista en Estudios sobre Juventud

Envigado, Día _____ mes _____ año _____

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar uno de las metas más importantes de la vida, quiero agradecer primero que todo a Dios, porque siempre me ofrece los mejores caminos y a las personas más maravillosas.

De una manera muy especial y sincera al Dr. FREDDY ALONSO GIRALDO VÁSQUEZ por su apoyo y confianza en mi trabajo y por su capacidad para guiar mis ideas. A la Dr. VILMA MERCHAN por los sabios consejos que han hecho de mí una mejor profesional.

A mis compañeros de estudios CAMILO MONTOYA Y GISELA RENTERIA que supieron brindarme una amistad incondicional y apoyarme en los momentos difíciles.

Y por último a mi familia, ya que sin ellos todo esto no hubiese sido posible, a mis padres ELKIN y MARIA EUGENIA, por su ejemplo de lucha y honestidad. A mi hermana Natalia por su paciencia, inteligencia y generosidad, a mi hermano Humberto por su ejemplo de valentía y superación, a mi hermana Sirley por ser tan cariñosa y estar siempre ahí.

A todas las personas que de una u otra manera han contribuido para ser de mí una mejor persona. Gracias

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	7
RESUMEN	11
ABSTRACT.	12
INTRODUCCIÓN.	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	22
3. OBJETIVOS	26
3.1 OBJETIVO GENENERAL	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. DISEÑO METODOLÓGICO.	27
4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	28
4.1.1 POBLACION.	28
4.1.2 MUESTRA	28
4.1.3 MUESTREO	28
4.1.4 PRUEBA PILOTO	28
4.2 RECOLECCION DE DATOS	29
4.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	29
5. PRESUPUESTO	33
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	36
7. MARCO REFERENCIAL	37
7.1 ANTECEDENTES	37
7.2 MARCO TEÓRICO	43
7.2.1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	43
7.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	51
7.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	54
7.2.3.1 CONCEPCIÓN DEL CLIMA.	64
7.2.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	66
7.2.3.3 ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL.	68
7.2.4 VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	72
7.2.4.1 MOTIVACION-SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.	72

7.2.4.2 RELACIONES INTERPERSONALES.	75
7.2.4.3 LIDERAZGO.	75
7.2.4.4 COMUNICACIÓN.	78
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	92
9. DISCUSIÓN	186
10. CONCLUSIONES	193
11. RECOMENDACIONES	195
12. REFERENCIAS	197
13. ANEXOS	204
ANEXO 1	204
ANEXO 2.	205

GLOSARIO

CALIDAD: Es la herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie (Arnauda, 2003).

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es la calidad favorable y desfavorable del entorno social de la empresa. Consiste en métodos de acción tradicional y cultural, es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de la organización, especialmente en lo relativo a la comodidad de los empleados (Medina, 1999).

COMPROMISO: Es la determinación personal de cumplir con los objetivos marcados mediante la realización de acciones (Amador, 2007).

COMUNICACIÓN: Es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes (Boada, 1995).

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Ferrer, 2002).

DESEMPEÑO: Forma de actuar del empleado en el cumplimiento de sus funciones y en la consecución de los resultados asignados para el período objeto de evaluación (Sánchez, 2007).

DIAGNOSTICO: Es el proceso valorativo mediante el cual se identifican con base a ciertas metodologías, los problemas, deficiencias o necesidades de un objeto determinado. Constituye una primera aproximación a la situación del objeto en estudio, así como la de los procedimientos para realizar una evaluación (Mejía, 2005).

EMPRESA: Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales (Baumol, 1983).

ESTRATEGIAS: Es el esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos (Carrillo, 2009).

FORTALEZAS: Son aquellas características distintivas en las personas las cuales al ponerlas en práctica permiten un desempeño superior y brindan un nivel alto de satisfacción y realización personal (Goleman, 1999).

LEALTAD: Es el cumplimiento de aquello que exigen las leyes de la fidelidad y el honor. Un hombre de bien debe ser leal a otras personas, a organizaciones (como la empresa para la cual trabaja) y a su nación (Guzmán, 2010).

LIDERAZGO: Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes (Bennis, 1986).

MEDIO AMBIENTE: Se entiende por medio ambiente al entorno que afecta a los seres vivos y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su vida (Warren, 1993).

MEJORAMIENTO: Es el acrecentamiento de la capacidad de un ecosistema o población para desempeñar una determinada función o generar un producto específico (Salcedo, 2008).

MOTIVACIÓN: Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés (Woolfolk, 2006).

ORGANIZACIÓN: Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas (Granados, 2010).

PERCEPCIÓN: Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas (Gibson, 1989).

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre los bienes producidos y/o los servicios prestados y los factores de producción utilizados a lo largo de un periodo de tiempo (Luzón, 2010).

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL: Es el área de la psicología que se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y de las organizaciones, fundamentalmente empresariales, aun incluyéndose también organizaciones no gubernamentales o asociaciones (Mintzber, 2005).

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue diagnosticar el clima organizacional en la empresa **PORZZYNY S.A.S.** 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 manipularon variables, ni se aplicó tratamiento alguno; descriptivo en la medida en que se explicaron y analizaron las variables a medir en el estudio y transversal en la medida en que se realizó en un sólo momento.

En el presente proyecto se tomó una población representada en (11) empleados operativos y administrativos de la empresa **PORZZYNY S.A.S.** Teniendo en cuenta las variables importantes en el clima organizacional como las relaciones interpersonales, motivación-satisfacción, liderazgo y comunicación, se retomó para este trabajo el cuestionario de clima organizacional diseñado por el asesor para la empresa Sociedad de San Vicente de Paúl de Medellín, el cual se adaptó a las características de la empresa **PORZZYNY S.A.S.** con el cual se lograron medir dichas variables en relación directa a la interferencia en el desarrollo del clima organizacional.

Palabras Claves: Diagnóstico, Clima Organizacional, Estrategias de Mejoramiento, Compromiso, Productividad y Lealtad

ABSTRACT.

The objective of this research was to determine the organizational climate in the company **PORZZYNY**, 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 11 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 which fail to measure these variables directly related to interference in the development of organizational climate.

Ketswords: Diagnosis, Organizational Climate, Improvement Strategies, Commitment, Productivity and Loyalty.

INTRODUCCIÓN.

El clima organizacional se ha convertido en un factor determinante para las organizaciones en la medida en que es un componente importante 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, 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, debido a que no se manipularan variables, ni se aplicó tratamiento en ningún momento del estudio; descriptivo en la medida en que se explicó y analizó cada una de las variables a medir en el estudio y transversal en tanto que se realizó en un solo momento (Hernández, Fernández & Baptista, 2007).

Las variables que se tomaron en cuenta para la evaluación del clima organizacional en la empresa **PORZZYNY S.A.S.** fueron: relaciones interpersonales, motivación-satisfacción, liderazgo y comunicación, debido a que son las utilizadas en las organizaciones para definir y diagnosticar el clima organizacional. El instrumento utilizado fue el cuestionario de clima, diseñado por el asesor para la empresa Sociedad de San Vicente de Paúl y el cual fue adaptado para la empresa **PORZZYNY**, posteriormente se diseñó una base de datos en Excel, la cual fue utilizada para llevar a cabo el análisis de los datos y obtener gráficos y resultados estadísticos.

Como elementos teóricos centrales se retomaron las teorías de la psicología organizacional, teorías sobre clima y cultura organizacional, modelos de la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales y motivación-satisfacción abordadas por autores como Chiavenato (2005), ya que dichas propuestas son las más actuales y utilizadas en los

modelos organizacionales. Hoy de la misma manera se abordaron otros modelos teóricos; así como publicaciones recientes en revistas de psicología, entre otras.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo actual, las organizaciones están orientadas hacia el cambio, pero hacia un cambio donde el ser humano cobra cada vez más y mayor importancia. Si tomamos como referente la administración clásica, en donde las personas aspiraban a quedarse por muchos años en el mismo cargo, desempeñando las mismas funciones y esperando a que les llegara el momento de la jubilación, lo que representaba el final de su vida laboral-productiva; encontramos que hoy, la función de las organizaciones, no sólo radica en que las personas sean más productivas, con mejores índices de eficiencia y eficacia, sino que han volcado su atención hacia aspectos que tienen que ver con las personas, tomando en consideración, la gran importancia que tienen las condiciones de los puestos de trabajo, la salud ocupacional, los sistemas de motivación-satisfacción, el medio ambiente laboral, la comunicación, el estilo de liderazgo de los jefes y las relaciones interpersonales; representados todos estos elementos en la cultura y en el clima organizacional.

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

Si nos amparamos en esta concepción de clima organizacional, encontramos que las variables que la componen tienen que ver específicamente con las condiciones personales y

como estas se ponen en juego en las empresas y así mismo conforman el componente cultural de las mismas.

Esta nueva realidad empresarial, conlleva a que las personas centren sus metas cada vez más en la búsqueda de nuevos retos y mejores posiciones en el escalafón organizacional, cambiando la dinámica al interior de dichas empresas, lo que presupone una formación más específica para el profesional de la psicología, sobre todo en aquel que se inclina por la psicología organizacional; de tal forma que pueda desarrollar competencias específicas que le permitan encajar en el mercado laboral. Una de las competencias que necesariamente debe desarrollar el psicólogo organizacional es la habilidad para evaluar, diagnosticar y proponer estrategias de mejoramiento del clima organizacional, de tal modo que su intervención posibilite unas condiciones de favorabilidad en el devenir diario de la organización y en el mejoramiento de la percepción que de la realidad laboral tienen los que conforman la estructura empresarial.

La Empresa **PORZZYNY**, al ser una empresa de tipo productivo-comercial y al estar conformada su planta de personal y de cargos, por miembros de la misma familia (empresa familiar) y mirándola desde la perspectiva del clima organizacional, presenta algunas dificultades en este aspecto, las cuales son mantenidas por los imaginarios sociales con respecto a las dinámicas relacionales que se generan al interior de este tipo de empresas. Es por ello que se hace imperativo para esta empresa, llevar a cabo un estudio de clima que permita realizar un diagnóstico que evidencie las condiciones de clima en las que se

encuentra inmersa y como está dinámica relacional, puede afectar tanto de manera positiva como negativa el logro de los objetivos empresariales.

Si entendemos clima organizacional como un conjunto de características que describen a una organización, las cuales la distinguen de otras, que son duraderas a lo largo del tiempo y que ejercen una influencia sobre el comportamiento de la gente en la organización (Forehand y Gilmer, 1964 citado por Carreño y Otros, 1995) y estas características se conjugan de manera “inadecuada”, al interior de la organización, entonces es altamente probable que éste se manifieste de manera compleja e incluso desde una perspectiva negativa en cada uno de los miembros de la organización y que las condiciones laborales se tornen difíciles y hasta adversas, lo que necesariamente se vería reflejado en el rendimiento laboral, en la productividad y hasta en las condiciones de salubridad de los miembros de la empresa.

Particularmente en la empresa **PORZZYNY**, se identificó mediante la observación motivada de la investigadora en el momento en que llevó a cabo la práctica profesional en dicha empresa y donde tuvo la oportunidad de evidenciar algunas dificultades en las relaciones interpersonales, en la comunicación, en el liderazgo y por su puesto en la motivación hacia el desarrollo de las actividades laborales, la disposición hacia el trabajo e incluso en el ausentismo laboral, evidenciado en las frecuentes incapacidades de los empleados, lo que retrasa los procesos productivos y por ende el cumplimiento de los compromisos a nivel comercial, lo que lleva a que muy probablemente la empresa presente dificultades de liquidez, que lleven incluso a afectar las condiciones de pago de salarios y

de prestaciones sociales de sus empleados, lo que indudablemente se evidencia en dificultades con la motivación, la satisfacción y el ambiente laboral que en su conjunto se traducen en clima organizacional.

Según Pace (1968) el clima organizacional es considerado como un patrón de características organizativas relacionadas con la calidad del ambiente interno de la organización, el cual es percibido por sus miembros y ejerce una influencia directa en sus actividades, Este planteamiento permite pensar que la realidad organizacional de muchas empresas y **PORZZYNY** no es la excepción, no es más que la conjugación de las percepciones individuales y que al formar un colectivo perceptual inadecuado pueden influenciar negativamente el comportamiento organizacional (ambiente laboral).

Todo lo anterior permite plantear que la vivencia postmoderna de las organizaciones, está marcada clara y ampliamente por las subjetividades de quienes las conforman, es decir, sus creencias, ideas, esquemas, pensamientos e imaginarios sociales, de lo que debe ser “idealmente” el mundo organizacional (trabajo), lo que está impreso necesariamente en la esencia humana, ya que desde los primeros pasos de las civilizaciones, el hombre se ha caracterizado por una inherente inquietud hacia ejercer algún rol en su vida, y es esa inquietud la que ha construido la necesidad actual de un cambio en las empresas (mejoramiento en el ambiente laboral) que permitan la transformación del ser.

Según Brunet (1995) de la misma forma en que los empleados interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además, que influirá en la formación de buenas

o malas relaciones de trabajo, en el fracaso o en el éxito de las políticas que se han establecido en la organización. Debido a esto, se hace imperativo comprender una serie de procesos y dinámicas organizacionales, que se vivencian al interior de las mismas, ya que en la medida en que se puedan diagnosticar los elementos que impiden tener un desempeño óptimo y que así mismo desgastan al factor humano, se podrá facilitar una intervención pertinente, que permita generar un mejor ambiente de trabajo; además que se convierte en un antecedente que da cuenta de la identidad empresarial, pues permite facilitar el aprendizaje partiendo de los errores y aciertos que se han producido en el pasado para los subsecuentes empleados y generaciones (Gómez, Restrepo y Giraldo, 2011, p.34)

La empresa **PORZZYNY**, es una empresa del sector productivo-comercial, la cual se encuentra en proceso acelerado de crecimiento; está dedicada a la elaboración de productos cárnicos, de alta calidad y con responsabilidad social empresarial; al momento cuenta con 11 empleados entre operativos y administrativos. Para efectos del mejoramiento de la calidad, la empresa ha decidido incluir en su planta de personal a una practicante de psicología, para que apoye los procesos de Gestión Humana, y particularmente realice un diagnóstico de clima organizacional, el cual permita conocer la percepción general del ambiente de trabajo por parte de los empleados, de tal forma que los datos obtenidos sirvan como oportunidad para revisar la incidencia de las variables definidas para dicho estudio, en la productividad empresarial, así como en la calidad, eficiencia, eficacia y en la gestión del jefe como líder de un equipo de trabajo.

Cabe preguntarse entonces ¿Por qué estrategias de mejoramiento orientadas hacia la productividad? Desde la realización de la práctica profesional, se puede concluir que existen diversas dificultades y barreras en la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación-satisfacción, entre otros factores, en el entorno particular de la empresa que inciden altamente en el desempeño laboral y en la manifestación de las diferentes dinámicas relacionales que se presentan al interior de ésta, y que cumplen un papel importante en la percepción global de las mismas por parte de los empleados, por todo esto surgen preguntas tales como ¿qué motivaciones tendrían los empleados de la empresa para aportar hacia el logro de un ambiente de trabajo ideal?; ¿cómo el estudio de las variables consideradas en esta propuesta investigativa, podrían aportar para la identificación del tipo de clima y llegar a un diagnóstico mucho más objetivo?.

Como consecuencia de todo lo planteado se estructura la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo son percibidas por los empleados administrativos y operativos las condiciones de clima organizacional en la empresa PORZZYNY? La cual se intenta responder en las siguientes líneas.

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad muchas de las empresas en Colombia atraviesan por múltiples problemáticas, las cuales han sido generadas básicamente por dificultades del orden económico y social; lo que genera una necesidad de plantear estrategias que sirvan de apoyo a la productividad y competitividad centradas en la eficiencia y en la eficacia de la organización. La psicología organizacional ha venido desarrollando modelos teóricos y prácticos que aportan al desarrollo de las Medianas y Pequeñas empresas (MIPYMES); a través de los cuales se gestionan estrategias de manejo del capital humano, los estilos de dirección, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y la motivación que posibiliten la permanencia de la misma en el mercado (Giraldo, 2005).

El clima organizacional como un elemento determinante de la calidad, debe estar orientado a la integralidad de las empresas y debe abarcar aspectos tales como: cultura, estructura, liderazgo, motivación y comunicación, entre otros; de forma tal que al realizar una evaluación de éste en una organización, se logren evidenciar las fortalezas y los aspectos críticos, de modo 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 (Giraldo, 2005).

Realizar una evaluación de clima, en la empresa **PORZYNNY**, que permita generar estrategias de comunicación, orientadas al fortalecimiento, el crecimiento y el desarrollo

tanto de los empleados, como de la organización, permitirá que haya un mejor proceso de comunicación y adaptación de cada uno de los miembros de la empresa a sus puestos de trabajo, posibilitando así una mejor interacción entre todos los empleados de la misma. Esto debido a que durante el proceso de práctica organizacional de la estudiante en la empresa se evidenció la necesidad de mejorar los procesos comunicacionales y relacionales, que permitieran una mejor integración de estos componentes como elementos determinantes del clima y la cultura organizacional.

La evaluación, diagnóstico y fortalecimiento del clima organizacional le permitirá a las empresas ser más competentes, y capaces de brindar a todos sus miembros (socios, empleados, clientes, y proveedores) una adecuada información y satisfacción personal y laboral; sobre todo si se tiene en cuenta que el clima organizacional es definido como “un conjunto de percepciones colectivas y compartidas que las personas desarrollan acerca de la realidad interna de una empresa, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, basadas en un referente común” Giraldo (2005).

Goncalves (1997) definió el fenómeno del clima como las “percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”, y según éste, el clima deja una marca en los miembros de la organización la cual se ve reflejada en la cultura organizacional. Es decir que, el comportamiento de los empleados al interior de las organizaciones, no resulta de los factores organizacionales existentes, sino, derivado de las percepciones que éstos tengan de dichos factores.

De acuerdo con lo anterior, se afirma que el clima organizacional refleja la interacción entre lo personal y lo organizacional, debido a que la percepción que tiene el empleado de su empresa, ejerce una posible influencia e impacto en sus desempeños laborales y cumple un papel fundamental en los comportamientos tanto de los empleados operativos como de los administrativos. Así mismo éste desempeña un rol fundamental dentro de las estructuras y procesos que se llevan a cabo al interior de la organización. Es así como el comportamiento de los empleados, no es una respuesta a los factores organizacionales existentes, si no que este fenómeno, es el resultante de las distintas percepciones que cada uno de ellos crea a partir de los factores predisponentes que se presentan constantemente en las organizaciones.

Para comprender el proceso del clima en las empresas, es clave entender el concepto y aplicación de las variables interactuantes en éste, así como delimitar los alcances de una evaluación, diagnóstico e intervención de éste, con miras a orientar estrategias de mejoramiento organizacional encaminadas al incremento del compromiso, la productividad y la lealtad hacia la empresa; pues de dicha intervención depende que las características del clima en una organización, se mantengan, mejoren o desmejoren. Es así como un clima laboral satisfactorio es prioritario que esté 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, según investigaciones recientes, como las realizadas por Restrepo, Gómez y Giraldo (2011) y Gaviria y Giraldo (2011) como son la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la motivación.

Por último, la evaluación y diagnóstico de clima organizacional, le permite a las empresas definir un plan de capacitación a partir de las necesidades detectadas desde el proceso de evaluación, que conlleve como idea fundamental la necesidad de fortalecer y mejorar el capital más valioso de las empresas: el **HUMANO**, entendiendo que éste es el cimiento y motor de una organización, donde sus aportes e influencia son decisivos en el desarrollo y evolución de la misma.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENENERAL

- Realizar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa Porzzyny, que permita orientar estrategias de mejoramiento organizacional encaminadas al incremento del compromiso, la productividad y la lealtad hacia la empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el clima organización de la empresa Porzzyny, mediante la aplicación del cuestionario.
- Identificar como las variables del clima organizacional intervienen en el desarrollo organizacional de la empresa Porzzyny.

4. 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. Lo que pretende la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2007).

Así mismo en este estudio se utilizó 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, en el caso particular el clima organizacional de la empresa **PORZZYNY**) (Hernández, Fernández y Baptista, 2007)

4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.1.1 POBLACION.

Está conformada por once empleados administrativos y operativos de la empresa **PORZZYNY S.A.S.** ubicada en el municipio de Medellín, en el departamento de Antioquia.

4.1.2 MUESTRA

Se tomó como muestra final al 100% de la población, la cual está conformada por once empleados administrativos y operativos, quienes fueron los que respondieron el cuestionario.

4.1.3 MUESTREO

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

4.1.4 PRUEBA PILOTO

El cuestionario se le aplicó a tres empleados, dos administrativos y uno operativo de **PORZZYNY S.A.S.** con el fin de calcular el tiempo en la administración del cuestionario, la comprensión de los ítems e identificar posibles inconvenientes.

4.2 RECOLECCION DE DATOS

Para la recolección de datos, se adaptó el cuestionario de clima organizacional diseñado por el asesor, para la Empresa Sociedad de San Vicente de Paúl de Medellín, el cual fue validado por el juicio de expertos. Este se aplicó luego de una serie de capacitaciones alrededor de la motivación – satisfacción, la comunicación, el compañerismo y las relaciones interpersonales.

4.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para iniciar el proceso del manejo de la información se diseñó una base de datos en Excel la cual fue utilizada para analizar y procesar los datos y obtener los resultados estadísticos y los gráficos.

Al realizar el análisis e interpretación de los resultados del cuestionario aplicado se encontró que algunos cuestionarios no fueron cumplimentados en su totalidad, encontrando en estos espacios en blanco o respuestas que no correspondían con el ítem en cuestión, ante lo cual se vio la necesidad de generar un criterio de respuesta que correspondía a: No sabe no responde.

Para la comprensión y análisis de las variables se diseñó una tabla de operacionalización de las mismas, en la cual se nombra la variable, se define y se asigna el ítem que la evalúa. A continuación se presenta:

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

(Adaptada de Gaviria y Giraldo, 2011)

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 precedente e influye en lo que sigue.	18
Relaciones interpersonales.	capacidad de los seres humanos para comunicarse e interactuar con otros entre sí con una o más personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectivos	9, 13, 19 y 22
Liderazgo.	Proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos.	20, 29 y 30
Motivación-satisfacción.	Estado que impulsa a la persona a actuar de determinada forma.	4, 11, 16, 26, 27, 28, 31, 32, 35, 41 y 42
Subvariable	Definición de la subvariable	Ítems de la subvariable
Medio ambiente organizacional	Percepción que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formando de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas y apertura.	1, 2, 3, 5 6 y 24

Competencia	Ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer".	14, 15, 17, 23 y 33
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar en colaboración con otros, querer hacer parte del equipo, disponibilidad para agruparse en equipos	21
Reconocimiento	Sistema adecuado de estímulos para el personal.	7, 8, 10, 12, 34 y 37
Políticas y valores	Proceso por el cual las personas representan diferentes intereses, agendas y perspectivas, compiten crean conflicto y/o colaboran para Interpretar y evaluar información y así poder tomar decisiones Son los principios que usamos para definir lo que es correcto, bueno y justo.	25, 31, 39 y 40
Salario	Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.	36

A partir de los datos obtenidos por la tabulación estadística de la información y consignados a través de la aplicación del cuestionario, los investigadores seleccionaron y definieron las variables del clima organizacional que a la luz de lo planteado en el marco teórico, tienen ingerencia en la construcción colectiva del concepto de clima organizacional

De igual modo se elaboró una tabla de categorización de variables, las cuales fueron definidas teóricamente y posteriormente se extrajeron del cuestionario los ítems que medían cada una de las variables que se tomaron en cuenta para diagnosticar el clima organizacional de la empresa PORZZYNY; para luego presentar los resultados de manera gráfica y estadística de tal manera que se desplieguen los datos arrojados por el estudio.

5. PRESUPUESTO

Tabla 1. PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO				
RUBROS	VALOR EN PESOS			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Material y Suministros	\$ 450,000	\$ 0	\$ 0	\$ 450,000
Salidas de Campo	\$ 400,000	\$ 0	\$ 0	\$ 400,000
Bibliografía	\$ 200,000	\$ 0	\$ 0	\$ 200,000
Asesor	\$ 1,500,000	\$ 0	\$ 0	\$ 1,500,000
Equipos	\$ 1,800,000	\$ 0	\$ 0	\$ 1,800,000
Otros	\$ 450,000	\$ 0	\$ 0	\$ 450,000
TOTAL	\$ 4,800,000	\$ 0	\$ 0	\$ 4,800,000

Tabla 2. DESCRIPCIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS				
Material	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Resma Hojas	70,000	0	0	70,000
Cartucho Impresora	150,000	0	0	150,000
TOTAL	220,000	0	0	220,000

Tabla 3. DESCRIPCIÓN DE LAS SALIDAS DE CAMPO				
Descripción de las Salidas de Campo	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Asesorías	1,500,000	0	0	1,500,000
Agencia	300,000	0	0	300,000
TOTAL	1,800,000	0	0	1,800,000

Tabla 4. DESCRIPCIÓN BIBLIOGRAFIA				
Descripción Bibliografía	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Compra de Libros	\$ 200,000	\$ 0	\$ 0	\$ 200,000
TOTAL	\$ 200,000	\$ 0	\$ 0	\$ 200,000

Tabla 5. DESCRIPCIÓN EQUIPOS				
Descripción Equipos	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Computador	\$ 1,750,000	\$ 0	\$ 0	\$ 1,750,000
TOTAL	\$ 1,750,000	\$ 0	\$ 0	\$ 1,750,000

Tabla 6. DESCRIPCIÓN OTROS				
Descripción Otros	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Internet	300,000	0	0	300,000
Fotocopias	250,000	0	0	250,000
Argollada y Empastada	130,000	0	0	130,000
Servicios Públicos	600,000	0	0	600,000
TOTAL	1,280,000	0	0	1,280,000

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Actividad	Periodo de Tiempo (expresado en meses)								
	Año 2010		Año 2011						
	Octubre	Noviembre	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Estado	X	X							
Bibliografía	X	X	X	X	X	X			
Desarrollo anteproyecto	X	X							
Diseño marco teórico			X	X	X				
Aplicación instrumento investigación				X	X	X			
Entrega anteproyecto		X							
Asesoría	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Formulación de conclusiones								X	X
Entrega del informe final									X

Comentario [D1]: Se corrigió

7. MARCO REFERENCIAL

7.1 ANTECEDENTES

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

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

Para (Forehand y Gilmer, 1964; citado por Carreño y Otros, 1995) el clima organizacional se define como un conjunto de características que describen a una organización, las cuales la distinguen de otras organizaciones, que son duraderas a lo largo del tiempo y que ejercen una influencia sobre el comportamiento de la gente en la organización. Para éstos el clima organizacional es multidimensional y es característica inherente a toda organización. Por

su parte (Atkinson, 1964; citado por Carreño y Otros, 1995) propuso un modelo para el clima con el cual explica la “motivación promovida”, y ve a esta como un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las expectativas despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Así mismo Barker (1968) planteó que la percepción del ambiente interno de la organización, o clima organizacional ejerce una gran influencia con relación a la educación de los patrones comportamentales de los individuos. Por su parte, Litwin y Stringer (1968) definen el clima organizacional como el conjunto de características relativamente permanentes, que a su vez definen el ambiente interno propio de una organización; las percepciones de los miembros de la organización, ejerce fuerte influencia en su comportamiento y se ve reflejado en el conjunto de valores y características de una población particular (empresa).

Del mismo modo Tagiuri y Litwin (1968) plantean que el clima organizacional es una cualidad duradera en el ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por los sujetos que la componen y que influye altamente en los comportamientos y que es reflejado en los valores de un grupo particular o de las características y atributos de una organización.

Por su parte Pace (1968) considera el clima, como un patrón de características organizativas relacionadas con la calidad del ambiente interno de la organización, el cual es percibido por sus miembros y ejerce una influencia directa en sus actividades. De igual

forma (Campbell y su colaboradores 1972) describen el clima organizacional como un conjunto de atributos que son particulares a una organización y que puede ser deducida según la forma como se dan las interacciones entre los miembros y el medio ambiente de una organización. Según estos autores, para el sujeto el clima organizacional cobra la forma de un conjunto de actividades y expectativas que identifican y describen a una organización según sus características estáticas y comportamiento contingencial. Igualmente consideran, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. Para ellos las percepciones son las que rigen el comportamiento de los miembros de la organización. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

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

De igual forma (Dubrán, 1974; citado por Carreño y Otros, 1995) plantea que todas las organizaciones tienen características similares, pero que cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades, las cuales son percibidas por los miembros y son éstas las que crean la estructura psicológica que influye en el

comportamiento de los miembros de una organización. Según este autor el clima, no es más que la descripción y manifestación de la estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima, es la sensación, la personalidad, el carácter, del ambiente interno de la organización.

Igualmente (Schneider y Hall, 1975; citado por Carreño y otros 1995) plantean que el clima organizacional es un conjunto de percepciones globales de los individuos con relación a su medio organizacional. Dicho conjunto de percepciones refleja la interacción entre las características personales y las características de la organización. El individuo al formar su percepción del ambiente interno actúa como un procesador de la información que usa en relación con los eventos y características de la organización y sus propiedades o características como perceptor, tales como valores y actitudes. El clima organizacional entonces, es concebido como la evaluación de eventos basados en la interacción entre eventos reales y su percepción, y como una variable interviniente que es causada por experiencias discretas, tanto de la organización 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 se puede ver que Buchanam (1980), realiza un recuento histórico de los aportes más significativos al término, partiendo de su identificación en la atmósfera del grupo o de la organización.

Por otro lado, Gibson y sus colaboradores (1984), plantean el concepto de clima organizacional, como un esfuerzo que define una significación y que está formado por

percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos combinados que se le dan a una organización. Es decir, que los involucrados consideran que el clima de una organización tiene que ver con la percepción que tienen todas sus partes. Las consideraciones por parte de las personas a la organización como personal o impersonal agresiva o pasiva, depende de las reacciones que tengan ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, los puestos, la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

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

Toro (1996, p. 49) plantea la importancia del clima organizacional y sostiene que ésta es que las personas reaccionan frente a la realidad y eligen por la forma como la perciben, mas no como es. Lewin en 1936 (citado en Dávila y otros, 2005, p. 38) descubrió con su teoría de campo categorías de vital importancia como: atmósfera de trabajo, relaciones sociales, necesidades, entre otros, lo cual sirvió para desarrollar el concepto de clima organizacional que otros autores luego desarrollaron y que hoy día se conocen.

Likert, en 1947 (citado por Dávila y otros, 2005, p. 38) afirmó que existen algunas variables que reflejan el estado interno y la salud de la organización, que conducen a obtener la eficacia administrativa; estas variables o factores, tales como: cualidades de la organización humana, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuando efectivamente y tomando decisiones adecuadas, constituyen el clima organizacional.

Por su parte Toro (2001, p. 21) considera que la satisfacción como una reacción afectiva de agrado, de complacencia, que surge porque una persona encuentra presentes en su trabajo realidades que desea, como un buen salario o una tarea variada y hay ausentes realidades que no se desean como una larga jornada. Otro autor que conceptúa respecto a satisfacción es Aponte (1993) quien expresa que ésta es un estado de equilibrio resultante de una acción de logro y como tal no mueve al individuo.

Estudios recientes como los realizados por Restrepo, Gómez y Giraldo, (2011); muestran, como elementos centrales del clima organizacional: satisfacción-motivación, comunicación directiva, liderazgo, proyección organizacional, compensación y relaciones interpersonales y lo definen como la percepción que los empleados tienen acerca de su entorno laboral y como este puede influir en la motivación y la satisfacción de los empleados. Del mismo modo Gaviria y Giraldo, (2011) en su estudio diagnóstico de clima organizacional en la empresa Alforex Ltda. Definen el clima organizacional como la percepción que tienen los empleados de las condiciones de trabajo y que le posibilitan a la empresa el establecimiento de la cultura.

7.2 MARCO TEÓRICO

7.2.1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Sobre psicología organizacional no es que se venga hablando desde tiempos muy antiguos: este concepto no aparece en la literatura de la Grecia clásica, ni mucho menos en el ámbito productivo y a la vez de carácter feudalista de La Edad Media, pues eran sociedades de artesanos en donde factores como la motivación sólo se leían en términos de que había que producir para poder tener algo que comer. Con la progresiva desaparición del modelo de producción artesanal y con el surgimiento de la científicidad del mundo moderno, se establecieron las bases, por lo menos en términos conceptuales, racionales y empíricos, para que en el siglo XVIII y XIX la revolución industrial irrumpiera con todo su potencial y cambiara los arcaicos esquemas organizacionales que hasta la época se venían desarrollando de manera muy limitada.

Por otro lado, para este periodo, la psicología era simplemente una pequeña ramificación de la filosofía, pero a finales del siglo XIX, esta pequeña disciplina comienza a identificar un campo de acción y unos objetivos de estudio para sí: se inicia un proceso de desprendimiento de la filosofía por parte de la psicología; sólo hasta las primeras décadas del siglo XX, la psicología se estructura, no sólo como ciencia, sino también, como disciplina práctica y aplicada en diferentes contextos, entre ellos el empresarial, denominada por aquél entonces psicología industrial. En este periodo se destacan autores como Walter Hill Scout, Frederick W. Taylor y Hugo Münterberg.

De acuerdo con Muchinsky (2002), uno de los primeros autores en insistir en la importancia de la división del trabajo fue Weber, así como en otros principios de la unidad de mando, la descentralización y la departamentalización; Fayol insistió en una especie de administración y organización de los negocios basada en el control, la organización, la planeación y los objetivos; y Taylor abogó por una administración científica influenciada por el conductismo y el pragmatismo. Todos estos teóricos también procuraron la formación de corrientes de escuelas del pensamiento administrativo y organizacional; es así como la Escuela Clásica se interesó por la estructura y los procesos de diseño organizacional; la Escuela del Comportamiento Social se enfocó en el bienestar de los empleados; y recientemente, el pensamiento administrativo contemporáneo concibió a las organizaciones como sistemas complejos cuyos elementos se encontraban interrelacionados.

Todo este proceso se da en el contexto de la primera guerra mundial: el psicólogo comienza a jugar un papel activo en entornos específicos, bien fuera en las industrias de la década del veinte, o atendiendo las necesidades y requerimientos demandadas por los militares de aquél entonces. A partir de este periodo, por tanto, no sólo se identifica el papel del psicólogo en la sociedad, sino que a la vez se especifica la función de éste en tornos determinados como el industrial y empresarial.

En el periodo entre guerras, explica Muchinsky (2002), la psicología organizacional se muestra como una disciplina mucho más fortalecida; pero su mayor impulso lo obtuvo precisamente con la Segunda Guerra Mundial, en donde se le empleó para clasificaciones

militares, manejo de estrés situacional y entrenamiento de pilotos. Luego de la guerra, esta disciplina se constituye de manera independiente y empieza a ser reconocida por su importancia en muy amplios ámbitos.

En la actualidad, las actividades de los psicólogos organizacionales se pueden ubicar en seis campos específicos (Centro de Psicología Retiro, 2011):

- ✓ **Selección y colocación:** desarrollan métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados.

- ✓ **Capacitación y desarrollo:** De ocupan de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto.

- ✓ **Evaluación del desempeño:** Determinan qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo.

- ✓ **Desarrollo de la organización:** Maximizan la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes.

- ✓ **Calidad de vida laboral:** Contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva.

- ✓ **Ergonomía:** Diseña herramientas, equipo y maquinaria que sea compatible con las capacidades humanas.

En las industrias, el rol del psicólogo, si bien en un principio se limitó solamente a elaborar test psicológicos; luego, en términos generales, las empresas emplearon a los psicólogos organizacionales para mejorar la eficiencia de los trabajadores y conocer sus vínculos emocionales con el trabajo. El rol del psicólogo organizacional esta dado desde un proceso evolutivo e histórico, y debe corresponder a las necesidades de las empresas y a su vez debe atender aspectos motivacionales y de satisfacción de necesidades con el objeto de que se genere un clima y una cultura apropiada para el trabajo. Sin embargo, este papel no está limitado a organizaciones de carácter industrial; es más, otros ámbitos de acción más comunes para el psicólogo organizacional son las empresas de consultoría, las universidades y la administración pública.

Como puede observarse, el desarrollo de la psicología organizacional, específicamente, su contexto histórico y su actual desenvolvimiento, se ha visto afectado por toda una serie de fenómenos, no sólo de carácter histórico, sino también económico, cultural, social, político, filosófico y científico. La psicología organizacional de hoy, es una disciplina que demanda nuevos retos, no sólo para la empresas, sino también para el profesional mismo, el cual, ya no es un científico aislado del contexto, sino que responde a múltiples necesidades entre las cuales se encuentran las de las empresas, es un sujeto dinámico, consciente de la incidencia de diversos fenómenos en la estructura de la organización moderna.

De acuerdo con De la Iglesia (2011) otros aspectos que se han tenido en cuenta en el contexto de la psicología laboral y organizacional son: la consultoría, los procesos de comunicación, la formación o conformación de grupos o equipos laborales, el liderazgo, la selección de personal, el diseño de programas de capacitación, el establecimiento de la cultura organizacional, la estructuración de empresas familiares, entre otros.

Bajo estas condiciones, por tanto, se ha venido desarrollando y, sobre todo ha cobrado vigencia la psicología organizacional, la cual se establece como un nuevo campo disciplinar de la psicología, el cual propicia espacios de acción para los futuros psicólogos a los cuales, a su vez, se les exige un conocimiento mucho más específico, ya que se deben tener presentes diversas situaciones y comportamientos que se dan al interior de la empresa como puede ser el caso del estrés laboral, el acoso, el desempleo, la motivación, la selección de personal, el clima laboral, entre otros, y en general, todas aquellas conductas y comportamientos que reflejen el actuar del individuo en una empresa.

El psicólogo organizacional de hoy debe, por tanto, conocer el desarrollo de todos esos fenómenos, y para ello debe contextualizarlos con la manera como éstos tienen lugar dentro de un enfoque globalizador que afecta, tanto a las empresas como al quehacer mismo de este profesional; esto exige un reconocimiento de las nuevas dinámicas del poder en el mundo. Porque en realidad, los fenómenos geopolíticos tienen alguna incidencia en las organizaciones.

Precisamente, el formando en psicología organizacional debe ser un sujeto capaz de enfrentarse a los nuevos escenarios globales, en los cuales aparecen situaciones y sujetos de todo tipo y frente a quienes se debe adoptar una posición de liderazgo conforme al desarrollo de la actual economía mundial:

Un buen líder, como un buen gobierno, necesita una visión... El líder debe tener el coraje de atreverse a mirar hacia el futuro, de actuar de acuerdo con escalas de tiempo que vayan más allá del periodo contable del momento o de las próximas elecciones (Ohmae, 2008, p. 316).

Éste es el liderazgo característico del psicólogo organizacional, pero éste no debe ser un liderazgo rígido, pues si algo debe caracterizar a este profesional debe ser la flexibilidad, es decir, *“debe ser intuitivo y capaz de adaptarse al cambio”* Ohmae (2008, p. 320), ya que la globalización misma lo exige, pues este tipo de actitudes son las que permiten marcar el derrotero a seguir para la construcción de un futuro tanto personal como corporativo, futuro matizado por la comprensión generalizada de los diferentes fenómenos que conforman la geopolítica contemporánea y de los diversos eventos, hechos y fenómenos que constituyen la globalización y la mundialización de la economía, la política y la sociedad.

Es cierto que la globalización puede pensarse como un proceso o una serie de procesos que implican la ampliación, profundización y aceleración de una interconexión mundial en todos los aspectos de la vida social contemporánea, desde lo cultural hasta lo político, desde lo financiero hasta lo espiritual. Es así como se vislumbran cambios y perspectivas

en el mundo actual a través de la globalización: la cultura empresarial comienza a alejarse de aquello que se consideraba como tradicional y asume nuevos conceptos y valores circunscritos bajo la pluralidad y la diversidad de cultura; y es precisamente a estos fenómenos y situaciones a los que debe enfrentarse el psicólogo organizacional de hoy.

Frente a esta nueva dinámica, algunos sectores han propuesto el establecimiento de un “*Desarrollo a escala humana*” (MaxNeef, 1992), basado en la satisfacción de necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de auto dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado. En este sentido, el Estado tiene un compromiso social bastante grande con América Latina, no sólo se trata del desarrollo de una labor meramente asistencialista, por el contrario, de lo que se trata este modelo es de crear mecanismos de solución definitivas que no sólo atiendan los efectos de los problemas, sino, especialmente, las causas de los mismos.

Así las cosas, el rol del psicólogo organizacional de hoy no se limita simplemente a establecer estrategias básicas de motivación que sólo procuren el mejoramiento de la productividad de las empresas; es más, el papel de este profesional no se puede limitar a ningún ámbito, sino, por el contrario, a identificar la cultura como propiedad del grupo organizacional y en este sentido, a identificar al individuo, con todos sus requerimientos, necesidades y demandas específicas dentro de ese grupo de trabajo.

Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. “El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás” (Koontz y Weihrich, 1994, p.310).

Aspectos organizacionales como la misión, la visión, los valores, etc. también deben ser tenidos en cuenta por el psicólogo organizacional el cual debe crear empatía en los trabajadores hacia estos conceptos. A su vez, debe procurar, entre otras cosas, el mejoramiento de las relaciones entre jefes y colaboradores, coherencia entre las políticas y procesos administrativos, concordancia entre lo que se dice y se hace, mejoramiento de las relaciones interpersonales, posibilidades de acceso a los recursos y mejora de la relación con el entorno; en otras palabras, debe crear un clima y una cultura organizacional que se mantenga en el tiempo y en el espacio mismo de la empresa.

En resumen, el rol del psicólogo organizacional corresponde a un proceso evolutivo e histórico, debe corresponder a las necesidades de las empresas de hoy, a su vez debe atender aspectos motivacionales y de satisfacción de necesidades con el objeto de que se geste un clima y una cultura apropiada para el trabajo, y además debe ser un sujeto conocedor del nuevo escenario global, el cual incluye elementos propios de la geopolítica contemporánea, además de los consabidos referentes teórico-prácticos que la misma

disciplina de la psicología organizacional ofrece al profesional de hoy en procura de alcanzar la “integración sinérgica” Ohmae (2008) de todos estos elementos en beneficio de la empresa.

7.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

7.2.2.1 COMPONENTES Y PRINCIPIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los componentes de la cultura pueden clasificarse en dos grandes grupos:

Los formales, que se encuentran dentro de los procedimientos, normas y políticas escritas y establecidas por la empresa; siendo los más importantes la misión y la visión de la empresa. Por otro lado encontramos a los componentes informales que existen pero no se encuentran documentados ni formalmente establecidos. Estos últimos suelen tener mayor por la participación directa de los trabajadores en su implementación, y por lo tanto, puede tener mayor impacto en todo el sistema organizacional (García, 2001, p.142).

Estos aspectos estipulan unas bases conceptuales sobre las cuales se parte para esquematizar lo concerniente a la cultura organizacional; ámbito éste en el que, por cierto, juega un papel de especial relevancia la motivación empresarial, ya que esta le posibilita a los miembros de las empresa crear y fortalecer su percepción hacia la misma, de tal modo que se puedan generar mejores condiciones de trabajo. En este contexto se encuentran

estrategias motivacionales como la educación, el trabajo, el deporte, etc. y todas estas actividades que están dentro de la motivación se deben emplear en la empresa, cuando no existan o sean falencias, es importante que los empresarios asuman una actitud de análisis, cuidado profesional y asistencia de tales fallas, pues estas afectan el clima en las organizaciones contemporáneas.

En la actualidad la investigación en motivación está comprendida por cinco grandes sistemas: la fisiológica, que estudia la incidencia del sistema nervioso y endocrino en las motivaciones y emociones; la extrínseca, que expone que las causas de la conducta se encuentran fuera de la persona; la cognitiva, que estudia las causas internas de la conducta y su relación con el pensamiento y los procesos mentales; el de las diferencias individuales, que hace notoria las diferencias de temperamento, creencias, afiliación y poder entre las personas; y las emociones, que expone que los motivos se originan por aspectos cognitivos o fisiológicos.

7.2.2.2 CAMBIO Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Diversas teorías de la administración se han formulado en los últimos siglos; algunas de esas teorías han permitido entender la práctica de la administración moderna y a su vez han procurado que las empresas evolucionen, proceso en el cual se ha logrado reconocer las necesidades de las mismas y de la sociedad en general. A finales del siglo XVIII, a nivel administrativo, el concepto de división del trabajo proporcionó uno de los mayores aportes para el desarrollo empresarial, no solamente porque perfeccionaba la habilidad y destreza

de los trabajadores, sino también porque permitió que con la especialización del trabajo se lograra un mayor desarrollo tecnológico e industrial, se convirtiera la administración en disciplina científica y se lograra una mayor y mejor proyección de la administración (Moreno, 2001).

Y es que a partir de los planteamientos de los teóricos del siglo XVIII y XIX, se implantaron en las organizaciones diversos principios y comenzaron a impulsar el cambio en las empresas; principios tales como la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando y de dirección, la subordinación de intereses, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la estabilidad laboral, la equidad, la iniciativa y el espíritu de equipo han sido en estos últimos siglos de la historia el fundamento de los paradigmas administrativos que se han gestado a partir de las teorías generales de la administración

Hoy en día los gerentes de las empresas están abocados a conocer muy bien esas teorías y esos principios con el objeto de entender e interpretar las circunstancias específicas en las que se encuentra la empresa; para ello se requiere de la aplicación de métodos diversos de administración, que sean apropiados a las distintas situaciones que se enfrentan, pues en el ámbito organizacional no existe una manera de hacer las cosas, sino múltiples maneras.

Las empresas, por tanto, requieren de las herramientas necesarias para enfrentar los cambios, muchas veces presentados a manera de contingencias; cada contingencia necesita de una estrategia específica, más aún en un mundo apropiado de la idea de globalización,

en la que la administración se debe encarar bajo un enfoque global. Este enfoque propone, a su vez, una nueva economía en la que prima la innovación por encima del precio; entonces, la competitividad no se mide ya en términos de rentabilidad, sino en términos de sostenibilidad, ya que una empresa líder es aquella que se gerencia con una proyección futurista y abierta al cambio, es decir, bajo un paradigma que cambia, a su vez, en el tiempo de acuerdo a las necesidades internas de la empresa y a las demandas mismas del entorno.

Hoy en día, el nuevo paradigma organizacional se rige por el concepto de conocimiento, pues es éste el que procura la globalización, ya que se convierte en factor de competitividad, pues la empresa que logra innovar y generar cambios significativos es la que puede enfrentarse con las condiciones de un mundo en permanente cambio.

7.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El siglo XXI, es un periodo de la historia de especial importancia para la gerencia. Anteriormente, gerenciar una empresa era una labor rutinaria y un tanto inquisitiva en la medida en que quienes ejercían las funciones de “gerente” se dedicaban al ordenamiento normativo propio de la empresa y a la disposición de órdenes que debían ser cumplidas y acatadas con absoluta presteza. Hoy en día, los viejos modelos de gerenciar las empresas prácticamente han desaparecido: las organizaciones que no sean dirigidas bajo los nuevos paradigmas de diseño y estrategia empresarial estarán destinadas al fracaso y posterior disolución.

En la actualidad, todas las instituciones tendrán, por fuerza, que convertir la competitividad global en una estrategia a partir del diseño organizacional. Así por ejemplo, ya no es posible pensar en desarrollo económico con base en mano de obra barata.

En lo que tiene que ver con el diseño organizacional, este consiste en que toda institución ha de medirse contra los parámetros fijados por los líderes de cada industria en cualquier lugar del mundo; por lo tanto, es muy importante conocer la estructura, ya que esta “*se refiere a un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes* (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 342). Pues ellos persiguen metas comunes, es un marco que preparan a éstos para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización; de este estilo de relación surgen los procesos, que son actividades secuenciales que dan vida al esquema de la organización por medio de la comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de la organización en sí.

Al lado de la puesta en marcha de la estructura está la cultura organizacional, que es el patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio ambiente. “*La cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales del sistema gerencial de una organización, así como al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan dichos principios básicos*” (Vargas, 2004, p.66). Estos dos componentes (estructura y cultura) están mutuamente relacionados y son inseparables. Su grado de interdependencia depende de las variables que son establecidas desde un principio y del

momento actual en que vive cada empresa, y por ende, son determinantes del clima organizacional.

Precisamente, el concepto de clima organizacional fue nombrado por primera vez en el trabajo de (Kurt Lewin; citado por Duarte y Pérez, 2007) junto con la teoría de La Gestalt, en el cual especifican que cada persona forma su propia realidad dependiendo de las interpretaciones que hace de sí misma y de su ambiente específico cuando interactúa.

Siguiendo a Duarte y Pérez (2007) los orígenes del concepto de clima organizacional se remontan desde los trabajos de Tolman en 1932, que buscaban explicar la conducta propositiva sobre la base de mapas cognitivos individuales, donde para él es el resultado de la percepción subjetiva del ambiente organizacional, el cual propicia determinadas conductas en los individuos, lo que puede determinar, que el clima organizacional no sólo se compone de aquellos factores propios de la estructura organizacional sino que, en este entran a mediar también las características personales de los individuos que la componen.

Lippitt y White (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1958) fueron los primeros en definir el clima organizacional y lo plantean como *“las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”* (Toro, 2009, p. 219)

El clima organizacional de una institución está integrado por las características que describen esa organización y que la diferencian de las demás. Estas características son

cambiantes e influyen en el comportamiento de sus miembros. Según Toro (2009) el clima organizacional es un fenómeno subjetivo que no puede confundirse con el concepto de estructura, la cual se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existe o concierne a la organización a la cual pertenecen. Estas respuestas afectivas que se convierten en descripciones objetivas del ambiente de trabajo, resultan ampliamente de la interrelación de la estructura organizacional, las metas, necesidades y habilidades de los individuos. El clima organizacional, por tanto, es un factor que promueve el empoderamiento, es decir, dinamiza las actitudes de los empleados y procura que éstos se sientan comprometidos con los intereses y finalidades de las empresas.

En el clima organizacional también juega un papel muy importante el liderazgo: un buen líder es el que es capaz de generar actitudes y aptitudes en su empresa; actualmente las empresas reconocen que son necesarios los cambios y estos deben ser llevados a cabo por los nuevos líderes del siglo XXI, y es por esto que los líderes deben reinventar la organización, recrear la compañía, crear un entorno que adopte el cambio más como oportunidad que como amenaza, pero para lograr esto el líder debe tener un gran conocimiento de sí mismo y de todos aquellos que los rodean con el fin de aprovechar al máximo sus potencialidades y la de los demás: y de esto se trata, precisamente, el clima organizacional, el cual debe estar acompañado de ese líder promotor de dicho ambiente.

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 y 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 desde una perspectiva puramente objetiva, 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, en 1964 (citado por Carreño y otros, 1995) reafirman que 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, se hace referencia al número de componentes y a la naturaleza de los mismos, a las interacciones entre ellos ya 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 si sus necesidades sociales están satisfaciéndose y así goza del sentimiento de la labor cumplida.

Teniendo en cuenta que las tendencias actuales de los estudios de clima organizacional, centran su atención en los modelos integradores y retoman la motivación como uno de los elementos conducentes al clima como fenómeno social-organizacional, se hace necesario ver a los seres humanos en el ámbito organizacional, como seres holísticos que están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

Un enfoque de finales de los años 60, reconoce la naturaleza tanto objetiva, como subjetiva, esto lo plantea Litwin y Stringer, “el clima organizacional es una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales” (1968, p.162) estructura,

estilos de liderazgo, etc. más las variables del resultado final: rendimientos y satisfacción, etc. (Water y colabores, 1974), estos autores y posteriormente otros 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, citados por Gaviria y Giraldo, 2011, p. 67).

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, esto lo plantean autores como Johannesson (1971), Guión (1973), Carreño y otros (1995).

Por otro lado 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; citado por Gaviria y Giraldo, 2011, p. 67).

Cabe resaltar que Rensis Liker plantea tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, la cuales se exponen a continuación:

✓ **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 (Gaviria y Giraldo, 2011, p. 67)

Las variables causales son determinantes en la organización, toda vez que le posibilitan a los miembros de la misma interactuar con los elementos de la cultura organizacional y a partir de dicha interacción introducir cambios a la misma.

✓ **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” (Gaviria y Giraldo, 2011, p. 68). Estas variables por su parte dan cuenta de la estructura organizacional, toda vez que muestran como está organizada la empresa y su estilo de dirección.

✓ **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” (Gaviria y Giraldo, 2011, p. 68). Por su parte las variables finales se convierten en un elemento objetivo de la empresa, ya que son estas las que permiten la permanencia y subsistencia de la empresa en el medio.

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 se distribuyen según su función puramente descendente. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio” (Gaviria y Giraldo, 2011, p. 68). Al interior de las organizaciones, este tipo de clima, puede generar empleados poco proactivos, con bajos niveles de creatividad y por ende poco aportantes al desarrollo y avance empresarial.

✓ **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” (Gaviria y Giraldo, 2011, p 68). Las empresas con estilo paternalista pueden generar empleados confiados en que sus directivas siempre sabrán que hacer y probablemente desarrollaran temores ante las responsabilidades.

✓ **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” (Gaviria y Giraldo, 2011, p. 68). En este tipo de clima los empleados participan de las decisiones e incluso pueden tomar algunas de menor incidencia y siempre serán tenidos en cuenta en la alta dirección organizacional; este tipo de clima es propio de la administración por objetivos.

✓ **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. (Carreño y otros, 1995; citado por Gaviria y Giraldo, 2011, p. 69).

El clima participativo en grupo es propio de la administración por resultados y le posibilita a los miembros de la organización desarrollar las tareas organizacionales de una manera más proactiva, creativa e impulsa la planeación estratégica.

7.2.3.1 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 (Gaviria y Giraldo, 2011 p. 69).

El comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno, en el cual se conjugan una serie de características que describen a la organización y que la distinguen de otras, que se hacen duraderas en el tiempo y que generan cambios comportamentales al interior de las empresas. Es por esto que el clima es considerado desde una perspectiva multidimensional, toda vez que involucra variables personales que se convierten en organizacionales, en la medida que su vivencia se da en entornos laborales, entre otras: comunicación, liderazgo, satisfacción, relaciones interpersonales, medio ambiente, competencia, reconocimiento y políticas y valores.

A continuación se presenta la fórmula

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

Comportamiento= Función (Persona* Entorno).

La fórmula específica el comportamiento en las organizaciones y las variables:

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.

7.2.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para hablar de clima organizacional y siendo este concebido como una variable interviniente en el desarrollo organizacional, se hace necesario reconocer algunas características propias de este concepto, las cuales son:

- ✓ 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 esta 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 (Gaviria y Giraldo, 2011, p. 71)

El clima organizacional es un fenómeno de carácter puramente perceptivo y representacional, ampliamente influenciado por la realidad cultural y por el aprendizaje.

Cabe resaltar que es necesario la realización de un diagnóstico del clima organizacional, donde se pretende desarrollar una apreciación a partir de la aplicación de un 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 (Carreño y otros, 1995; citado por Gaviria y Giraldo, 2011, p. 71).

Todas estas características permiten a los miembros de una organización desarrollar un estilo de comportamiento, el cual se evidencia en la cultura y en el ambiente organizacional. Las características citadas arriba, posibilitan la realización de diagnósticos de clima que permiten apreciaciones objetivas acerca de la realidad de una empresa, dicho

diagnostico puede llevarse a cabo mediante la utilización de cuestionarios, los cuales facilitan evidenciar y precisar algunas falencias y proponer planes de acción.

7.2.3.3 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 Gaviria y Giraldo, 2011, p. 72)

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.

- ✓ Preguntas demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.

- ✓ 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.

- ✓ Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios (Chiavenato, 2002; citado por Gaviria y Giraldo, 2011, p. 73).

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 (Chiavenato, 2002; citado por Gaviria y Giraldo, 2011, p. 73).

✓ **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 (Chiavenato, 2002; citado por Gaviria y Giraldo, 2011, p. 74).

✓ **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 (Chiavenato, 2002; citado por Gaviria y Giraldo, 2011, p. 74).

✓ **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 (Gaviria y Giraldo, 2011, p. 74).

Todas estas fases se conjugan para dar estructura al clima organizacional como elemento determinante de la cultura y el desarrollo organizacional y son las que ayudan a que los componentes del clima se conviertan en variables que al complejizarse aportan al entendimiento del clima como factor central en el devenir organizacional.

7.2.4 VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

7.2.4.1 MOTIVACION-SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Según Enrique Cerdá (1967) 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 (Cerdá, 1967, citado en Chiavenato, 2002; citado por Gaviria y Giraldo, 2011, p. 54).

Según Adrian Fumhan (2005) 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 (2005) 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 (Westwood, 2005, citado por Chiavenato, 2002; citado por Gaviria y Giraldo, 2011, p. 55).

Así pues, la motivación, se convierte en uno de los motores para el avance y desarrollo organizacional y aportan fuerte y ampliamente a los índices de eficiencia y eficacia, los cuales se ven reflejados en la productividad. Es necesario clarificar además que la motivación está formada básicamente por dos componentes: los intrínsecos y los extrínsecos; los primeros aluden a las condiciones internas que orientan la acción en un sujeto, entre otras: deseo de superación, orientación al logro, reconocimiento y satisfacción personal; entre tanto que los extrínsecos se

refieren a variables externas, entre otras: salario, herramientas de trabajo, medio ambiente, equipo de trabajo, políticas y valores.

Según todo lo anterior casi todas las personas buscan trabajar no solo por un salario, sino porque:

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...casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona el trabajo. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tiempos de motivación para trabajar (Sánchez y Gómez, 2010; citado por Gaviria y Giraldo, 2011, p. 55).

Así mismo, la motivación también cuenta con componentes cognitivos y afectivos pero lo que mejor define su naturaleza es la posibilidad de promover la acción de la persona, su desempeño que es afectado por la cultura, por la vía de las representaciones del clima. La satisfacción es igualmente un constructo con componentes cognitivos y de tendencia a la acción, pero su esencia se define por el peso que representa su componente afectivo. Ésta también es influenciada por la cultura, la por la vía de las representaciones del clima.

7.2.4.2 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; citado por Gaviria y Giraldo, 2011 p. 55).

Así las cosas, las relaciones interpersonales son tomadas como una variable determinante en el clima organizacional, en la medida en que son las personas a través de sus relaciones las que generan vínculos comunicativos y modos de interacción al interior de la organización, y en equipo orientan el alcance de los objetivos de la misma.

7.2.4.3 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; citado por Gaviria y Giraldo, 2011). Los tres elementos importantes en la definición son la influencia- apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. A falta de liderazgo, las empresas serían sólo un grupo de personas y máquinas, 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) (citado por Gaviria y Giraldo, 2011), 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” (p. 56).

Por su parte para Hellriegel “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” (2005, p. 56), el liderazgo es pues 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" (p.19). 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" (p. 57).

A pesar de que no existe una comprensión clara de lo que distingue a un líder de alguien que no lo es, y lo más importante, qué distingue a un líder eficiente de uno ineficiente, hoy se puede entender al liderazgo como la manera de influir en el otro, para que logre los objetivos propuestos por una organización o institución.

En una época se creían que las condiciones para ser líder eran innatas; los líderes nacían, no se hacían, y eran llamados a sus destinos por medio de algún proceso arcano. Ahora hay mayores oportunidades de evaluar a los líderes y de meditar sobre la esencia del poder que ellos poseen él: "Líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden" (Casares, 1996, p. 23).

Un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta y ética, representa la imagen misma de la empresa. Líder, es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución.

7.2.4.4 COMUNICACIÓN.

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes (Bastardas, 1995)

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales"(Bastardas, 1995, p. 78). Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

7.2.4.3.1 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 y 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; citado por Gaviria y Giraldo, 2011). 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 (Gaviria y Giraldo, 2011).

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 y 1990, citado por Fernández, 2001).

Gaviria y Giraldo (2011) en su estudio diagnóstico de clima organizacional, plantean 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.

7.2.4.3.2 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, en investigaciones realizadas por Gaviria y Giraldo (2011).

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 y 1990; citado por Fernández, 2001). 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, citado por Fernández, 2001). Así, la comunicación organizacional consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática sino 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 interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes.

7.2.4.3.3 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN.

A pesar de que las organizaciones han existido en una u otra forma desde épocas prehistóricas, no fue sino hasta principios del siglo XX que se desarrollaron y difundieron las teorías formales de la organización en sentido amplio. La mayoría de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación organizacional o elaboraron hipótesis implícitas o explícitas 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 (Fernández, 2001), aunque sea necesario clarificar que existen muchos enfoques o teorías de la organización, la mayoría se puede resumir en cuatro categorías básicas:

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

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.

7.2.4.3.4 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 los 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 y Jablin, 1990).

Otro autor importante de la teoría clásica de las organizaciones es el empresario 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 pre autorizada, 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 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; citado por Gaviria y Giraldo 2011).

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” (Gaviria y Giraldo, 2011, p. 59), 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.

Además, 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).

7.2.4.3.6 TEORÍA HUMANISTA.

Desarrollada hacia mediados de los años 30, a esta corriente se le considera, de alguna manera, como la propuesta del enfoque clásico de las organizaciones. Los estudios de Hawthorne (Mayo, 1933; Roethlisberger y Dickson, 1939; citados por Fernández, 2001), considerados como el inicio de este movimiento, se realizaron durante más de 5 años en la planta de la Western Electric Company de Hawthorne, con el objetivo de explorar diferentes principios de la administración científica. Uno de los primeros estudios que se llevaron a cabo estaba relacionado con los efectos que las variaciones de la intensidad de la iluminación tendrían en la productividad de los obreros.

El resultado de este y otros estudios que se realizaron condujo al equipo de investigación a concluir que la productividad de los obreros no sólo depende de las condiciones físicas del trabajo, la psicología de los trabajadores y los incentivos económicos, sino también de elementos como las relaciones interpersonales entre los obreros, las normas de grupo y la forma de supervisión del liderazgo. El resultado de los estudios Hawthorne reveló que para comprender plenamente la naturaleza de las organizaciones, es necesario observarlas como colectividades sociales que contienen estructuras y relaciones formales e informales donde los niveles de ejecución son hasta cierto grado afectados por los sentimientos de satisfacción en el trabajo, así como por la moral de los obreros.

7.2.4.3.7 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; citado por Gaviria y Giraldo 2011, p. 63).

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.

7.2.4.3.8 TEORÍA CONTINGENTE

La mayor parte de las teorías organizacionales contemporáneas son teorías contingentes y son el resultado directo de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos. De acuerdo con Lorsch y Lawrence (1970); citado por Fernández, (2001):

Fundamentalmente este nuevo enfoque propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología, el ambiente externo o las necesidades de sus miembros, si es que pretende ser eficiente (p. 57).

En esencia, la teoría contingente señala que lo que es eficiente en una organización, puede no serlo en otra, ya que la configuración de las tareas, la gente, la estructura y los subsistemas ambientales pueden variar de una organización a otra. Por ello el objetivo de los teóricos de la contingencia consiste en identificar cuáles son las formas más eficaces para organizarse de acuerdo con las configuraciones variables de los subsistemas organizacionales internos y externos (Razik y Swanson, 1995, citado por Fernández, 2001 p. 102).

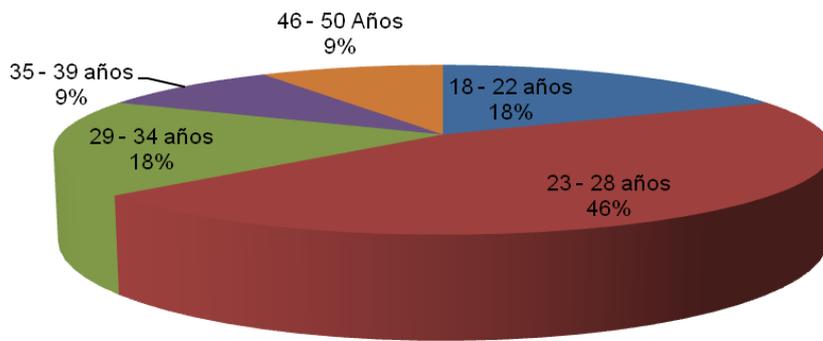
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego del análisis del cuestionario de clima organizacional, aplicado en la empresa **PORZZYNY** a un total de 11 empleados, los cuales se convierten en el 100% de la población evaluada. Aparece que:

Con respecto a la edad, aparece que el 18% de la población evaluada se encuentra entre los 18 y los 22 años, el 46% se encuentra entre los 23 y los 28 años, el 18% de los evaluados se encuentra entre los 29 y 34 años de edad, por su parte el 9% se encuentra entre los 35 y los 39 años de edad, un 9% se encuentra entre los 46 y los 50 años de edad.

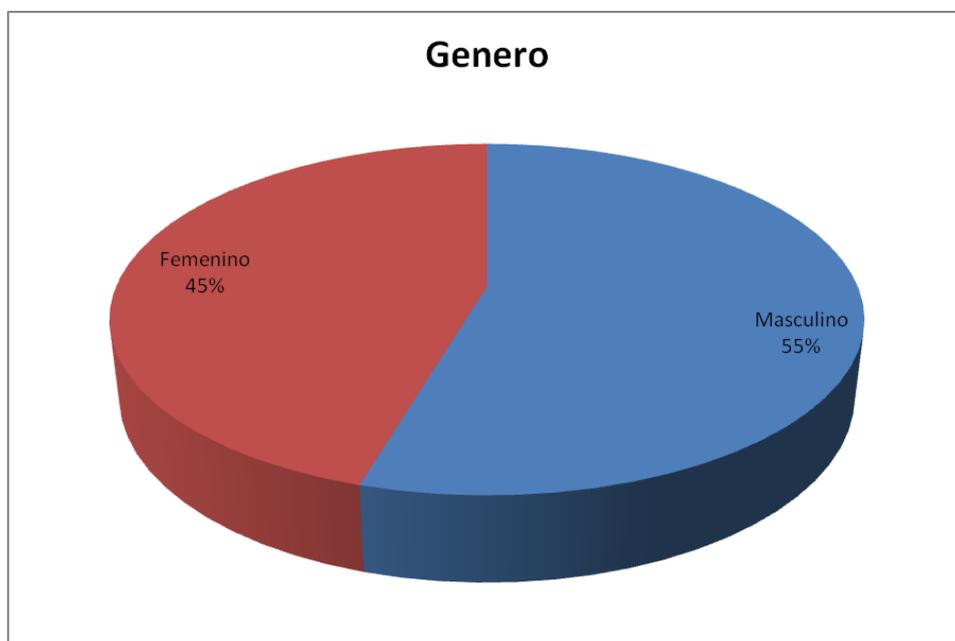
I. EDAD.		
18 - 22 años	2	18%
23 - 28 años	5	46%
29 - 34 años	2	18%
35 - 39 años	1	9%
40 - 45 Años		
46 - 50 Años	1	9%
Más de 51 años		
Total	11	100%

Edad



Con respecto al género, se encuentra que el 55% de la población, representada en 6 personas, es de género masculino, entre tanto que 5 personas que corresponden al 45% son de género femenino.

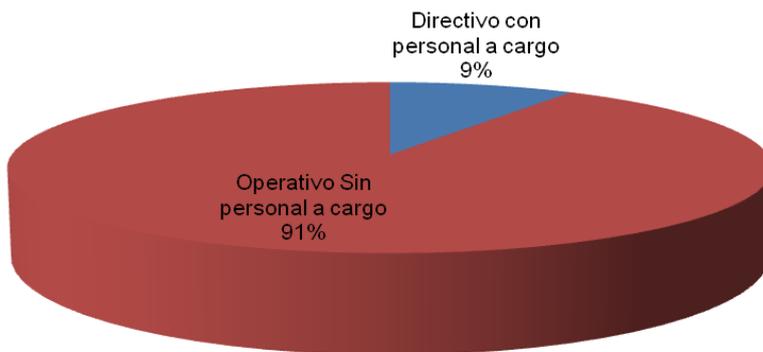
II. GENERO		
Masculino	6	55%
Femenino	5	45%



En lo que al nivel que ocupa en la empresa se refiere, se encuentra que, un 9% de las personas evaluadas ocupan cargos directivos, un 91% ocupan cargos operativos. Con respecto a la pregunta si tiene personal a cargo, se encuentra que el 100% del personal directivo, representado en una (1) persona tiene personal a cargo; mientras que el 91% del personal operativo, representado en 10 personas no tiene personal a cargo.

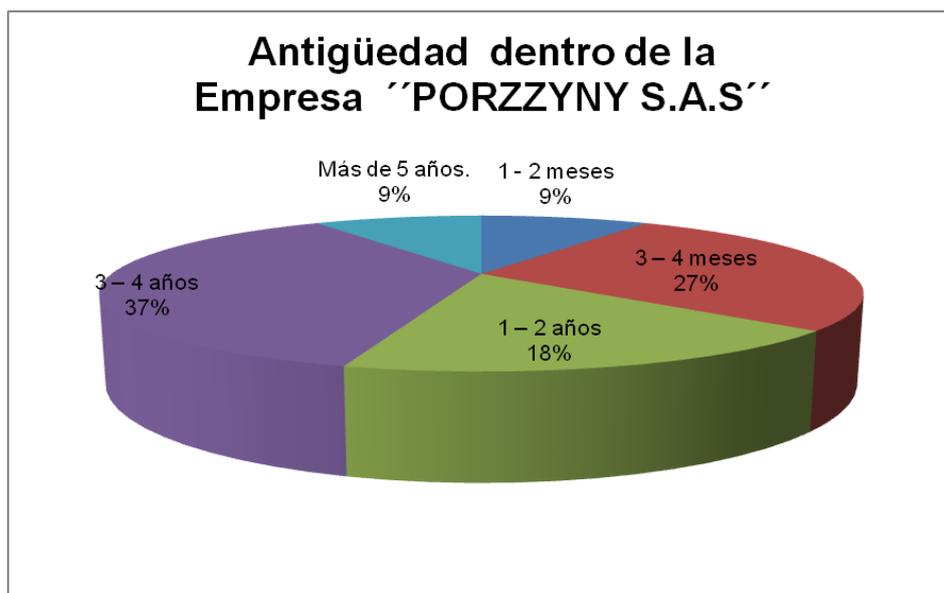
I. QUÉ NIVEL OCUPA EN LA EMPRESA.		
Directivo	1	9%
Operativo	10	91%
Con personal a cargo	1	9%
Sin personal a cargo	10	91%

Que nivel ocupa en la Empresa.



Con respecto a la antigüedad dentro de la empresa, se encuentra que el 9% se encuentra vinculado a la empresa entre 1 y 2 meses, el 27% se encuentra vinculado entre 3 y 4 meses, por su parte el 18% se encuentra vinculado entre 1 y 2 años, el 37% se encuentra vinculado entre 3 y cuatro años, por último un 9% se encuentra vinculado a la empresa hace más de 5 años.

I. ANTIGÜEDAD DENTRO DE LA EMPRESA "PORZZYNY" S.A.S		
1 - 2 meses	1	9%
3 - 4 meses	3	27%
1 - 2 años	2	18%
3 - 4 años	4	37%
Más de 5 años.	1	9%
	11	100%

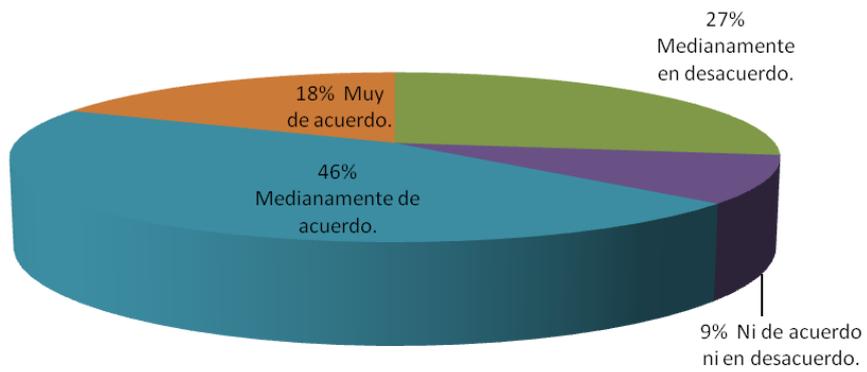


Al indagar acerca de si las herramientas de trabajo son adecuadas, se encuentra que:

El 46% de las personas encuestadas, representadas en cinco (5) personas manifiestan estar medianamente de acuerdo con que las herramientas de trabajo son las adecuadas, por su parte un 18% de las personas encuestadas, representada en dos (2) personas manifiestan estar muy de acuerdo. Entre tanto que el 27% representado en tres (3) personas manifiestan estar medianamente en desacuerdo, mientras que un 9% de las personas encuestadas, representadas en una (1) persona manifiestan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; lo que se puede interpretar como que en general hay buenas herramientas de trabajo (64%) de la población evaluada.

1. LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO SON LAS ADECUADAS.		
1	0	0%
2	0	0%
3	3	27%
4	1	9%
5	5	46%
6	2	18%
7	0	0%
	11	100%

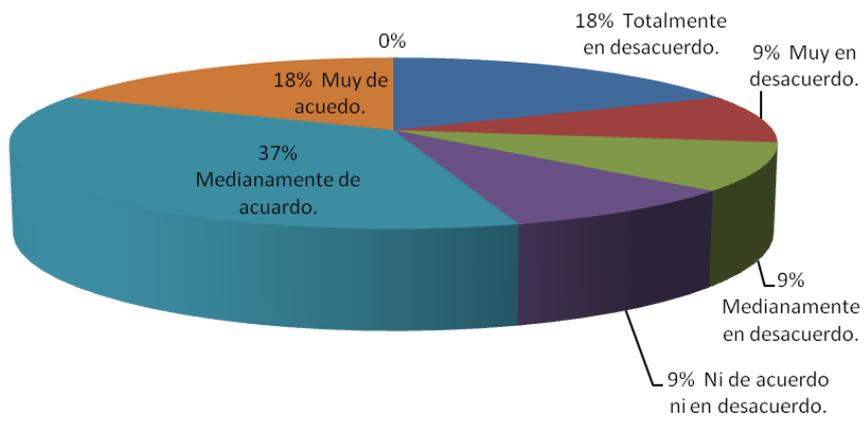
Las herramientas de trabajos son adecuadas.



En que a la pregunta N° 2 se refiere, la cual indaga acerca de si el ambiente laboral es agradable y animado, el 37% de las personas evaluadas manifiestan estar medianamente de acuerdo, mientras que el 18% de la población evaluada manifiesta estar muy de acuerdo. Con respecto a esta variable se puede concluir el ambiente laboral es favorable, ya que un 55% de las personas evaluadas responden entre medianamente de acuerdo y muy de acuerdo, mientras que un 45% responde entre ni de acuerdo ni en desacuerdo, medianamente en desacuerdo, muy en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

2. EL AMBIENTE LABORAL ES AGRADABLE Y ANIMADO.		
1	2	18%
2	1	9%
3	1	9%
4	1	9%
5	4	37%
6	2	18%
7	0	0%
	11	100%

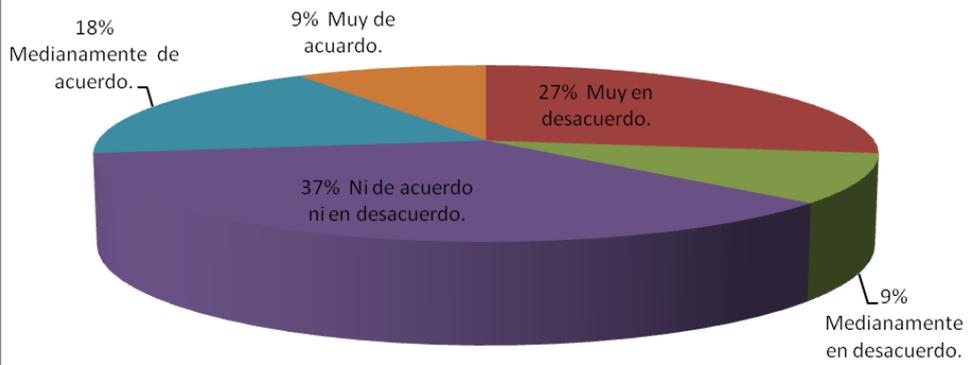
El ambiente laboral es agradable y animado.



Frente a la pregunta existe un ambiente de tranquilidad entre los integrantes del equipo de trabajo? el 18% de las personas encuestadas, representada en dos (2) personas, manifiesta estar medianamente de acuerdo, mientras que un 9% representada en una (1) persona manifiesta estar muy de acuerdo. Entre tanto que un 37% de las personas encuestadas, manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 9% manifiesta estar medianamente en desacuerdo, mientras que un 27% manifiesta estar muy en desacuerdo.

3. EXISTE UN AMBIENTE DE TRANQUILIDAD ENTRE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO.		
1	0	0%
2	3	27%
3	1	9%
4	4	37%
5	2	18%
6	1	9%
7	0	0%
	11	100%

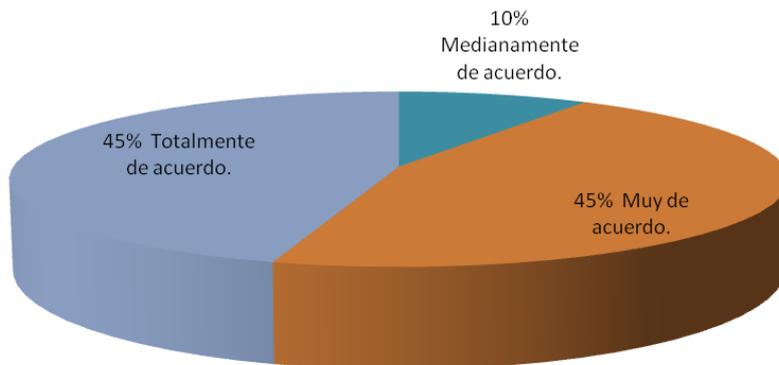
Existe un ambiente de tranquilidad entre los integrantes del equipo de trabajo.



Con respecto a la pregunta No. 4 se disfruta el trabajo realizado, el 90% de la población encuestada, representada en 10 personas; manifiesta estar totalmente de acuerdo y muy de acuerdo en que disfrutan del trabajo realizado, mientras que un 10% manifiesta estar medianamente de acuerdo.

4. SE DISFRUTA DEL TRABAJO REALIZADO.		
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	10%
6	5	45%
7	5	45%
	11	100%

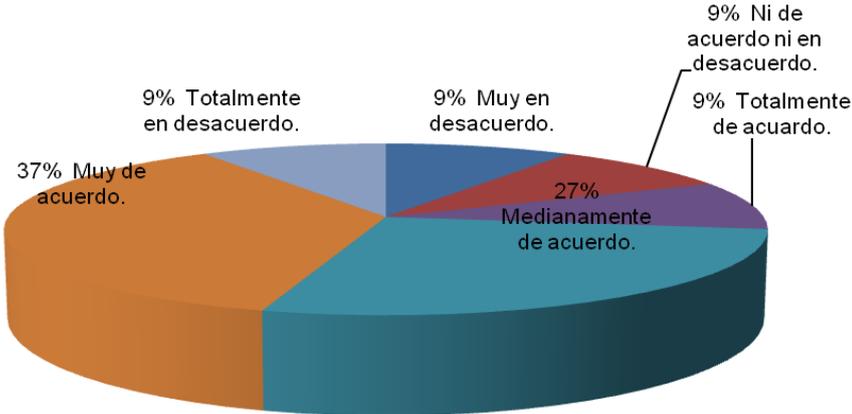
Se disfruta del trabajo realizado.



Al indagar acerca de si existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas: el 9% de las personas encuestadas responde estar totalmente de acuerdo, el 37% responde estar muy de acuerdo, el 27% responde estar medianamente de acuerdo, mientras que un 9% responde no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por su parte un 9% responde estar muy en desacuerdo y un 9% responde estar totalmente en desacuerdo.

5. EXISTE INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LAS DISTINTAS ÁREAS		
1	1	9%
2	1	9%
3	0	0%
4	1	9%
5	3	27%
6	4	37%
7	1	9%
	11	100%

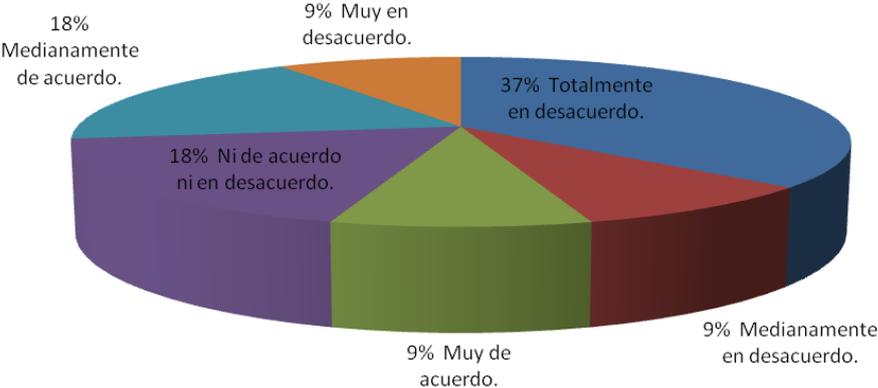
Existe integracion y cooperacion entre los miembros de distintas areas.



Con respecto a la pregunta No. 6 Existe un ambiente de confianza entre compañeros: el 9% de los empleados encuestados responde estar muy de acuerdo, un 18% manifiesta estar medianamente de acuerdo, mientras que un 18% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, entre tanto que un 9% manifiesta estar medianamente en desacuerdo, un 9% dice estar muy en desacuerdo y por último un 37% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

6. EXISTE UN AMBIENTE DE CONFIANZA ENTRE COMPAÑEROS.		
1	4	37%
2	1	9%
3	1	9%
4	2	18%
5	2	18%
6	1	9%
7	0	0%
	11	100%

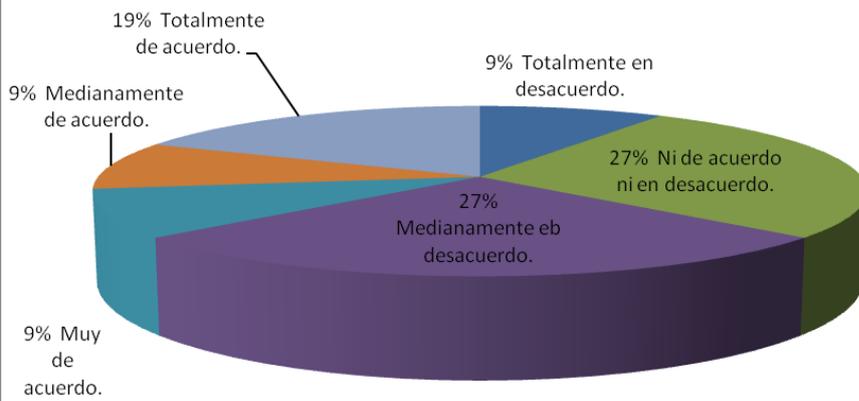
Existe ambiente de confianza entre compañeros.



En lo que a la pregunta 7 se refiere, la cual indaga acerca de si el jefe reconoce los logros tanto individuales como de equipo: el 19% de las personas encuestadas manifiesta estar totalmente de acuerdo, un 9% manifiesta estar muy de acuerdo y un 9% manifiesta estar medianamente de acuerdo; por su parte un 27% de las personas encuestadas manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 27% plantea estar medianamente en desacuerdo; por último un 9% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

7. SU JEFE RECONOCE LOS LOGROS TANTO INDIVIDUALES COMO DE EQUIPO.		
1	1	9%
2	0	0%
3	3	27%
4	3	27%
5	1	9%
6	1	9%
7	2	19%
	11	100%

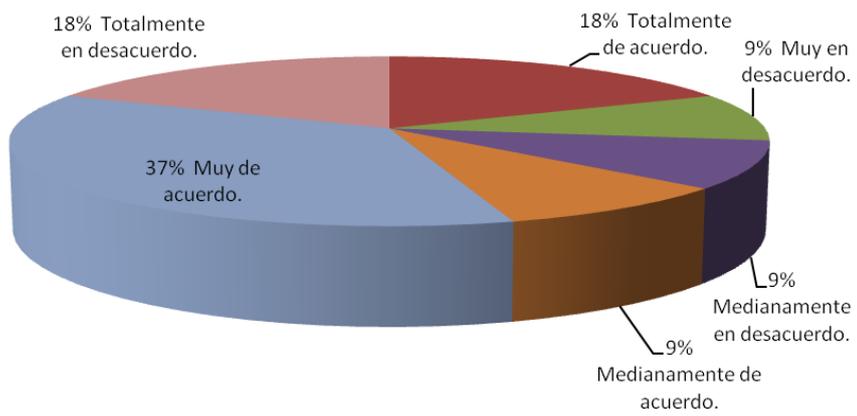
Su Jefe reconoce los logros tanto individuales como de equipo.



Con respecto a la pregunta No. 8 sienten que sus ideas son tenidas en cuenta: el 18% de las personas encuestadas respondieron estar totalmente de acuerdo, el 37% manifiestan estar muy de acuerdo, mientras que un 9% manifiestan estar medianamente de acuerdo; por su parte un 9% manifiesta estar medianamente en desacuerdo, un 9% plantea estar muy en desacuerdo y por último un 18% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

8. SIENDE QUE SUS IDEAS SON TENIDAS EN CUENTA.		
1	2	18%
2	1	9%
3	1	9%
4	0	0%
5	1	9%
6	4	37%
7	2	18%
	11	100%

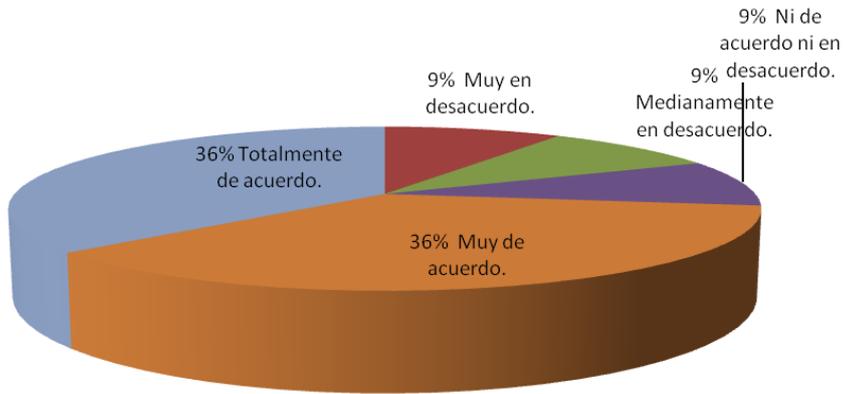
Siente que sus ideas son tenidas en cuenta.



Con respecto a la pregunta No. 9 la gente se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo: el 36% de las personas encuestas respondieron estar totalmente de acuerdo, el 36% manifiestan estar muy de acuerdo, mientras que un 9% manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 9% plantea estar medianamente en desacuerdo, por último un 9% manifiesta estar muy en desacuerdo.

9. LA GENTE SE AYUDA MUTUAMENTE CUANDO EXISTE EXCESO DE TRABAJO.		
1	0	0%
2	1	9%
3	1	9%
4	1	9%
5	0	0%
6	4	36%
7	4	36%
	11	100%

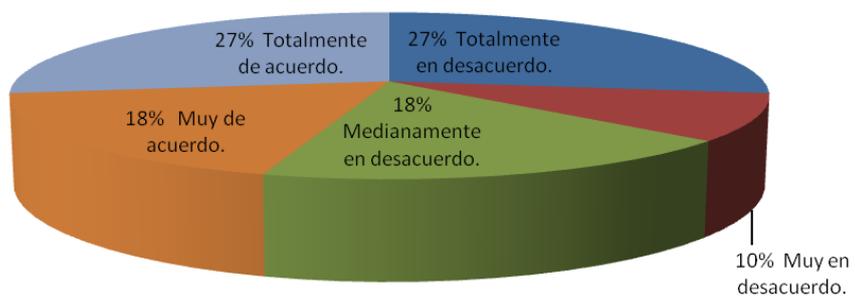
La gente se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo.



En lo que a la pregunta 10 se refiere, un 27% plantea estar totalmente de acuerdo cuando se le pregunta si se siente apoyado y comprendido por su jefe inmediato en los momentos difíciles, un 18% manifiesta estar muy de acuerdo, un 18% plantea estar medianamente en desacuerdo, un 10% plantea estar muy en desacuerdo, entre tanto que un 27% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

10. SE SIENTE APOYADO Y COMPRENDIDO POR SU JEFE INMEDIATO EN LOS MOMENTOS DIFÍCILES		
1	3	27%
2	1	10%
3	2	18%
4	0	0%
5	0	0%
6	2	18%
7	3	27%
	11	100%

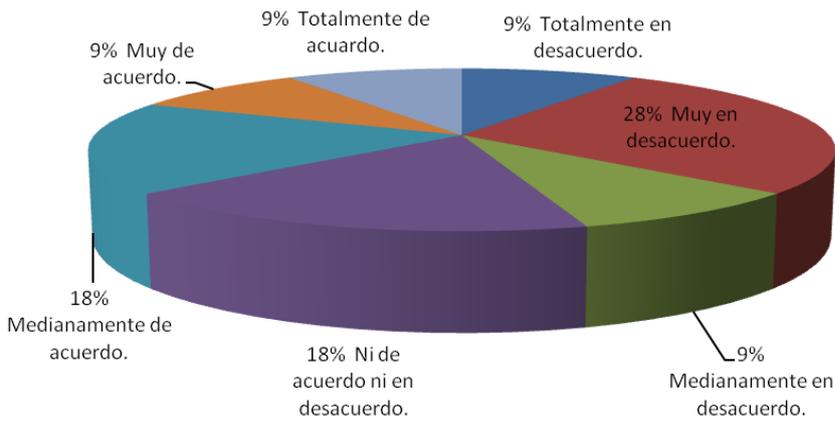
Se siente apoyado y comprendido por su jefe inmediato en los momentos difíciles.



Con respecto a la pregunta N° 11, la cual indaga acerca de si en la empresa se promueve el desarrollo profesional de los empleados, un 9% manifiesta estar totalmente de acuerdo, un 9% plantea estar muy de acuerdo, un 18% dice estar medianamente de acuerdo, un 18% plantea no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 9% dice estar medianamente en desacuerdo, el 28% plantea estar muy en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo.

11. EN LA EMPRESA SE PROMUEVE EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS.		
1	1	9%
2	3	28%
3	1	9%
4	2	18%
5	2	18%
6	1	9%
7	1	9%
	11	100%

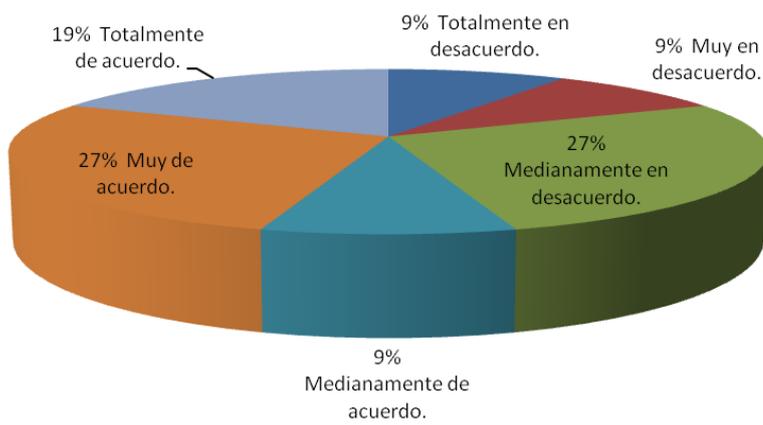
En la Empresa se promueve el desarrollo profesional de los empleados.



Al indagar acerca de si en su departamento se tiene apoyo a las nuevas ideas e iniciativas u
 19% manifiesta estar totalmente de acuerdo, un 27% manifiesta estar muy de acuerdo, un
 9% dice estar medianamente de acuerdo, un 27% plantea estar medianamente en
 desacuerdo, un 9% dice estar muy en desacuerdo, mientras que un 9% manifiesta estar
 totalmente en desacuerdo.

12. EN SU DEPARTAMENTO SE TIENE APOYO A NUEVAS IDEAS E INICIATIVAS.		
1	1	9%
2	1	9%
3	3	27%
4	0	0%
5	1	9%
6	3	27%
7	2	19%
	11	100%

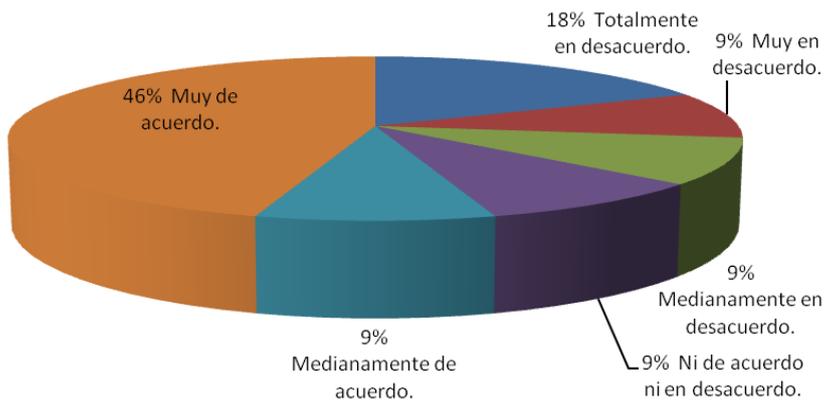
En su departamento se tiene apoyo a nuevas ideas e iniciativas.



Frente a la pregunta los compañeros inmediatos suelen hablar bien de su departamento un 46% de las personas evaluadas manifiestan estar muy de acuerdo, un 9% manifiesta estar medianamente de acuerdo, un 9% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 9% manifiesta estar medianamente en desacuerdo, un 9% manifiesta estar muy en desacuerdo, mientras que un 18% manifiesta que está totalmente en desacuerdo.

13. LOS COMPAÑEROS INMEDIATOS SUELEN HABLAR BIEN DE SU DEPARTAMENTO.		
1	2	18%
2	1	9%
3	1	9%
4	1	9%
5	1	9%
6	5	46%
7	0	0%
	11	100%

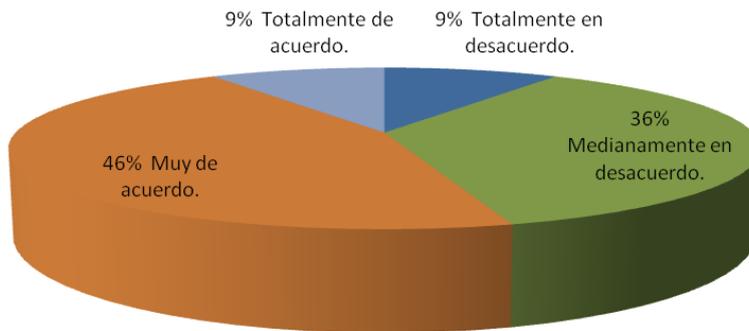
Los compañeros inmediatos hablan bien de su departamento.



Con respecto a la pregunta No. 14 recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de su trabajo, un 9% responde estar totalmente de acuerdo, un 46% dice estar muy de acuerdo, 36% manifiesta estar medianamente en desacuerdo, mientras que un 9% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

14. RECIBE LA CAPACITACIÓN ADECUADA Y A TIEMPO PARA ALCANZAR LAS NUEVAS DEMANDAS DE SU TRABAJO.		
1	1	9%
2	0	0%
3	4	36%
4	0	0%
5	0	0%
6	5	46%
7	1	9%
	11	100%

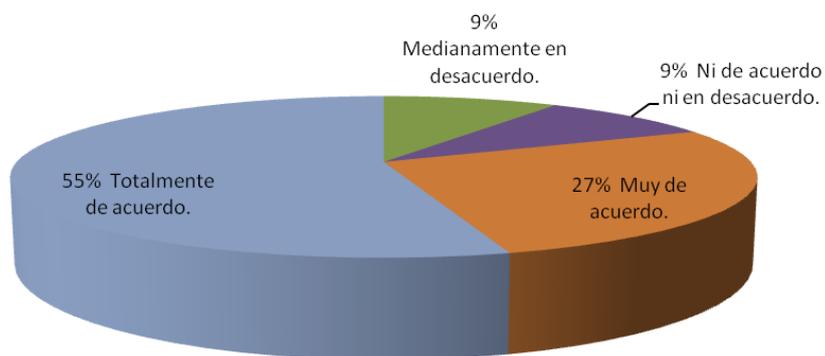
Recibe la capacitacion adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de su trabajo.



Al indagar acerca de si para mejorar el desempeño de las funciones se debería recibir algún tipo de capacitación, un 55% respondió estar totalmente de acuerdo, un 27% dice estar muy de acuerdo, un 9% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por último un 9% manifiesta estar medianamente en desacuerdo.

15. PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES SE DEBERÍA RECIBIR ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN.		
1	0	0%
2	0	0%
3	1	9%
4	1	9%
5	0	0%
6	3	27%
7	6	55%
	11	100%

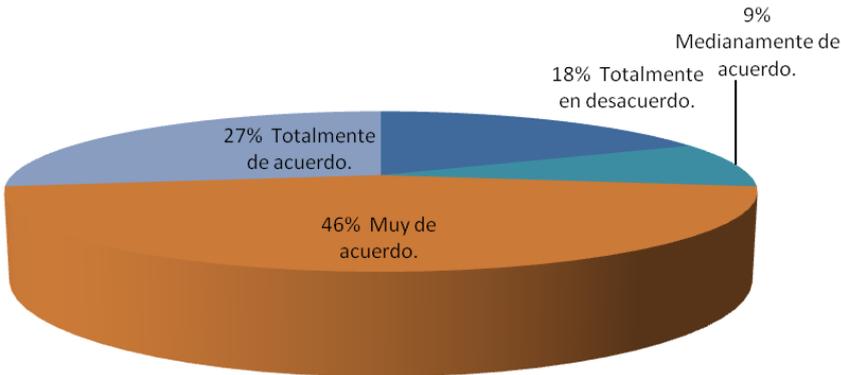
Para mejorar el desempeño de las funciones se debería recibir algún tipo de capacitación



A la pregunta No. 16 en su área son conscientes que brindar un valor agregado al logro de los objetivos trae cosas buenas, un 27% respondió estar totalmente de acuerdo, un 45% respondió estar muy de acuerdo, un 9% dice estar medianamente de acuerdo y un 18% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

16. EN SU ÁREA SON CONSCIENTES QUE BRINDAR UN VALOR AGREGADO AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS TRAE COSAS BUENAS.		
1	2	18%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	9%
6	5	46%
7	3	27%
	11	100%

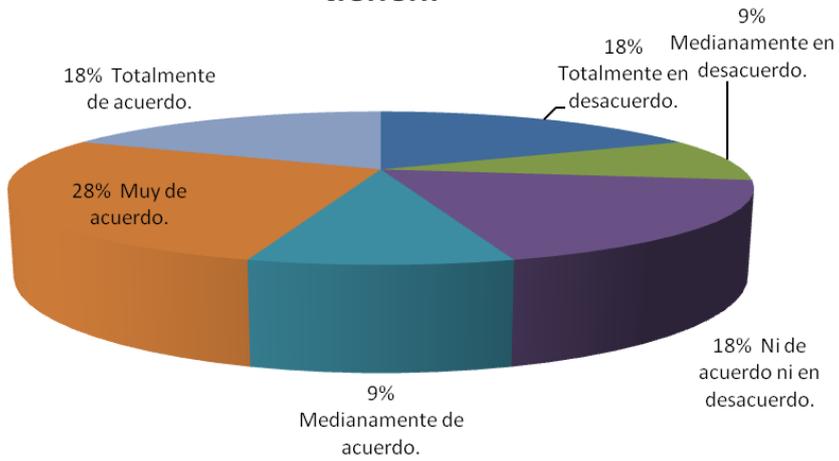
En su area son conscientes que brindar un valor agregado al logro de los objetivos trae cosas buenas.



Al indagar acerca de si en su área la mayoría de las personas conoce bien las metas que en éste se tiene, un 18% respondió estar totalmente de acuerdo, un 28% dice estar muy de acuerdo, un 9% plantea estar medianamente de acuerdo, un 18% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 9% plantea que está medianamente en desacuerdo, mientras que un 18% dice estar totalmente en desacuerdo.

17. EN SU ÁREA LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS CONOCE BIEN LAS METAS QUE EN ÉSTE SE TIENEN.		
1	2	18%
2	0	0%
3	1	9%
4	2	18%
5	1	9%
6	3	28%
7	2	18%
	11	100%

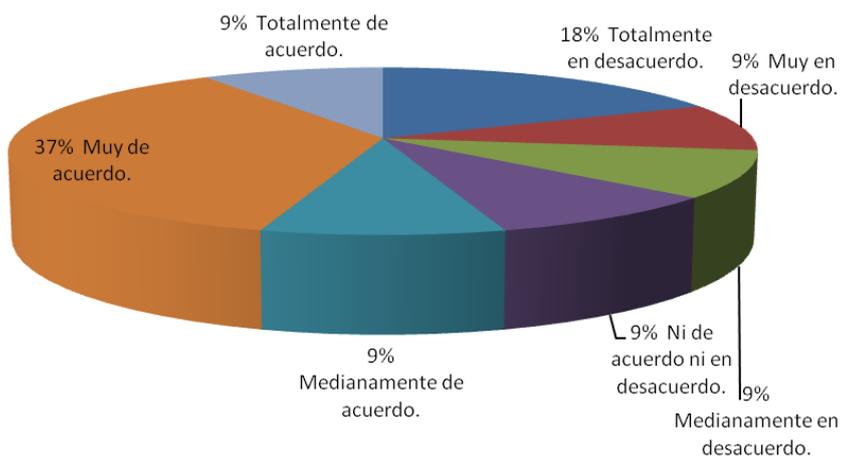
**En su area la mayoría de las personas
conoce bien las metas que en este se
tienen.**



Con respecto a la pregunta No. 18 en su área existe una comunicación abierta y directa un 9% responde estar totalmente de acuerdo, un 37% dice estar muy de acuerdo, un 9% manifiesta estar medianamente de acuerdo, un 9% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 9% plantea que está medianamente en desacuerdo, un 9% muy en desacuerdo, mientras que un 18% plantea estar totalmente en desacuerdo.

18. EN SU ÁREA EXISTE UNA COMUNICACIÓN ABIERTA Y DIRECTA.		
1	2	18%
2	1	9%
3	1	9%
4	1	9%
5	1	9%
6	4	37%
7	1	9%
	11	100%

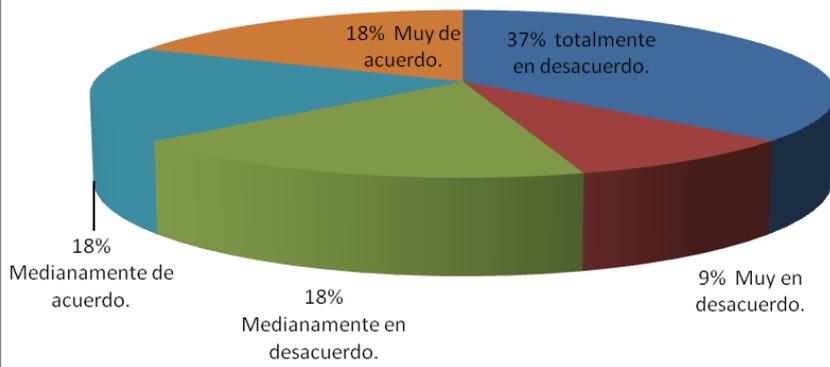
En su area existe una comunicacion abierta y directa.



En la pregunta No. 19 la cual indaga acerca de si las relaciones entre el personal son francas y directas un 18% manifiesta estar muy de acuerdo, un 18% dice estar medianamente de acuerdo, un 18% manifiesta estar medianamente en desacuerdo, un 9% dice estar muy en desacuerdo, mientras que un 37% dicen estar totalmente en desacuerdo.

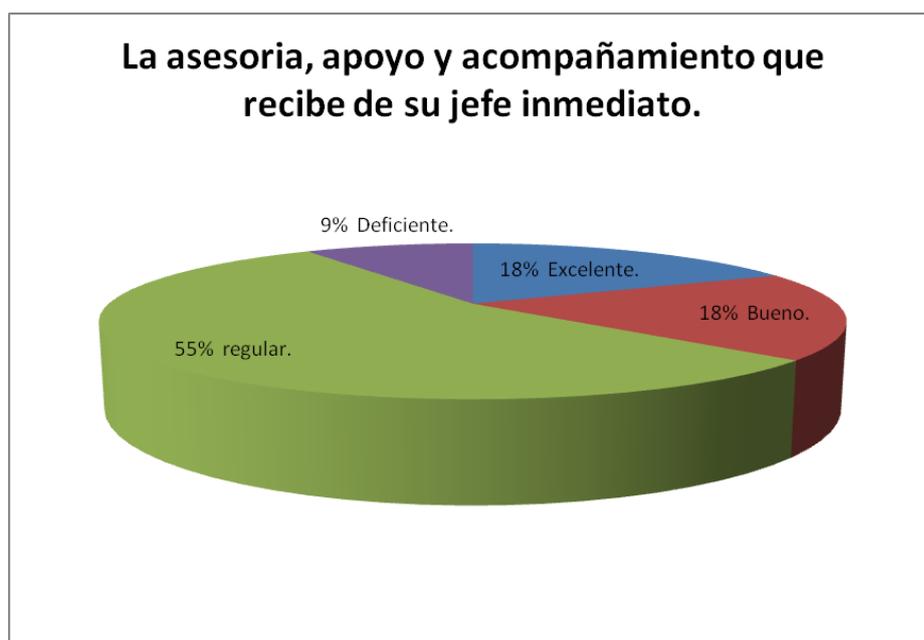
19. LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL SON FRANCAS Y DIRECTAS.		
1	4	37%
2	1	9%
3	2	18%
4	0	0%
5	2	18%
6	2	18%
7	0	0%
	11	100%

Las relaciones con el personal son francas y directas.



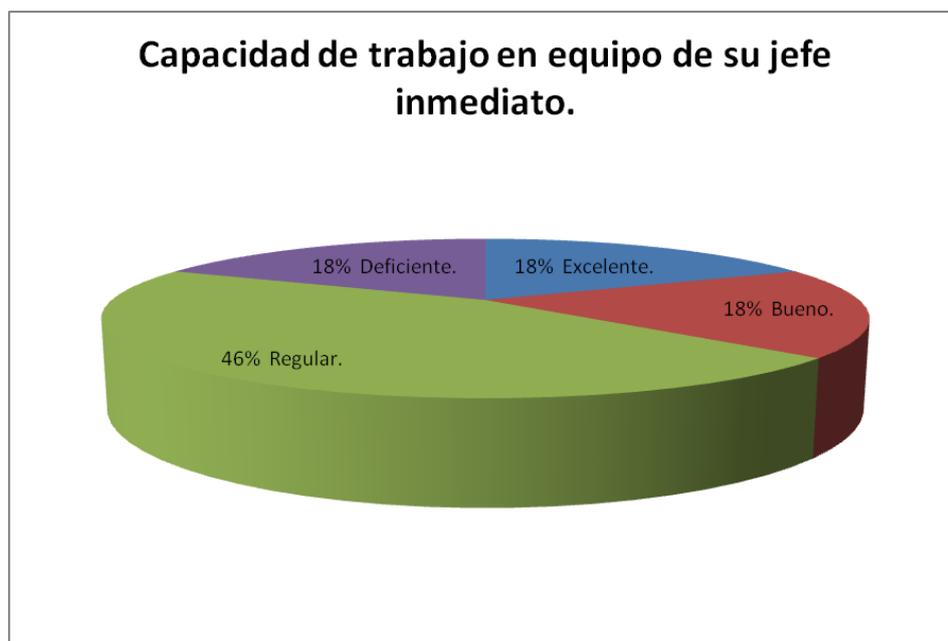
Al indagar acerca de la asesoría, apoyo y acompañamiento recibido de su jefe inmediato, un 9% manifiesta que este es deficiente, un 55% dice que es regular, un 18% manifiesta que es bueno, mientras que un 18% dice que es excelente.

20. ASESORÍA, APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO QUE RECIBE DE SU JEFE INMEDIATO.		
E	2	18%
B	2	18%
R	6	55%
D	1	9%
	11	100%



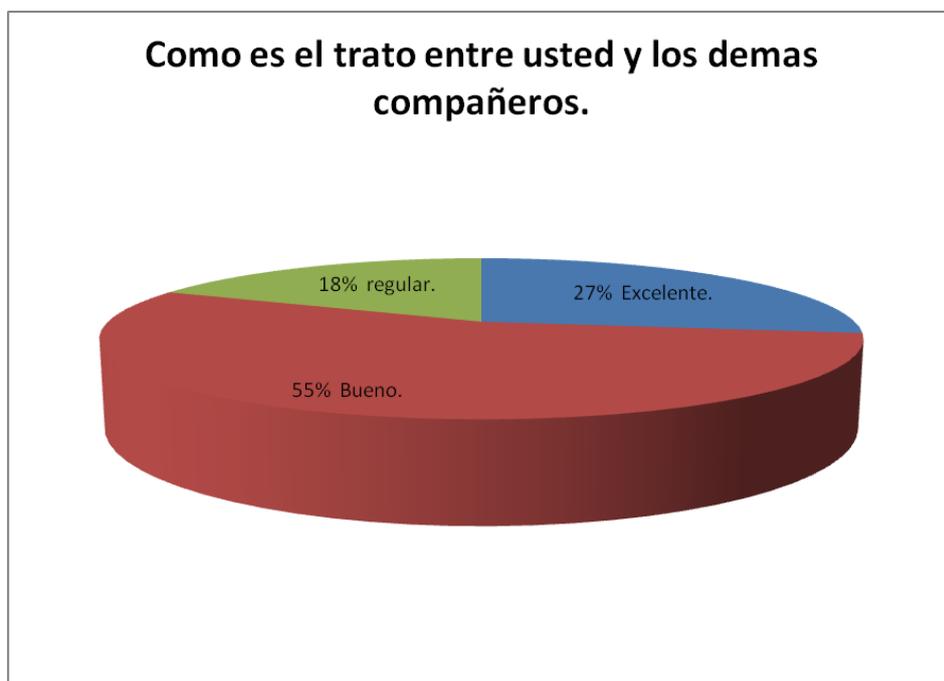
Con respecto a la pregunta No. 21 capacidad de trabajo en equipo de su jefe inmediato, un 18% de las personas evaluadas manifiestan que éste es deficiente, un 46% dice que éste es regular, un 18% manifiesta que es bueno, mientras que 18% dice que es excelente.

21. CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO DE SU JEFE INMEDIATO.		
E	2	18%
B	2	18%
R	5	46%
D	2	18%
	11	100%



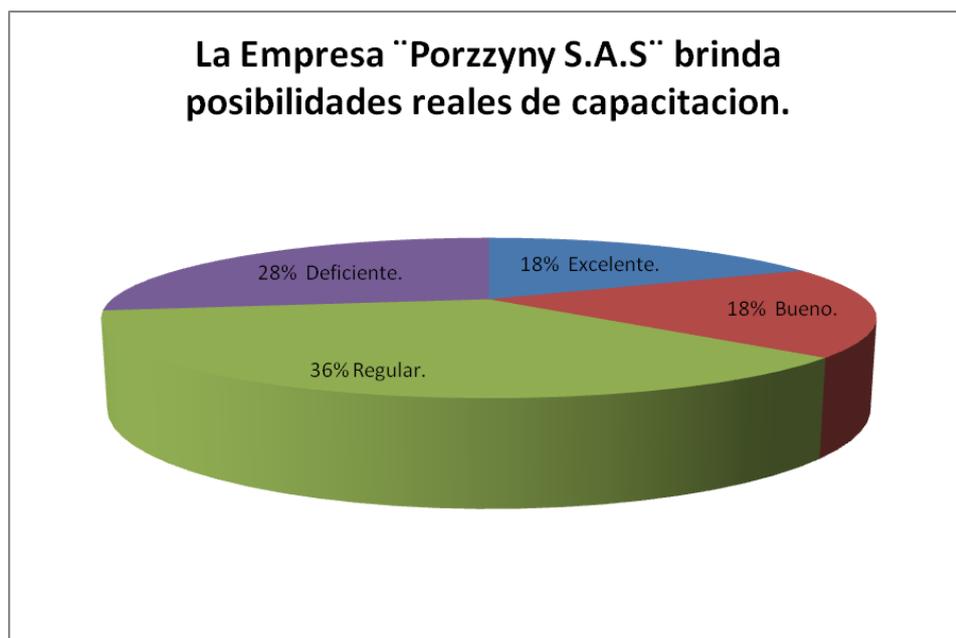
Con respecto a la pregunta No. 22 cómo es el trato entre usted y los demás compañeros, un 18% dice que es regular, un 55% dice que es bueno, mientras que el 27% restante dice que es excelente.

22. CÓMO ES EL TRATO ENTRE USTED Y LOS DEMÁS COMPAÑEROS		
E	3	27%
B	6	55%
R	2	18%
D	0	0%
	11	100%



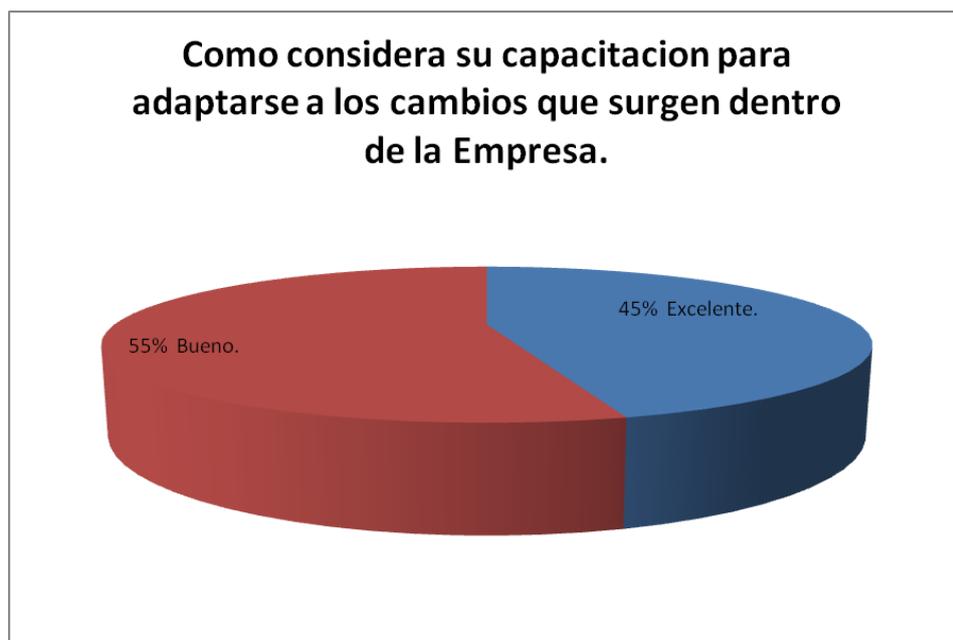
En la pregunta No. 23 la cual indaga si la empresa brinda posibilidades reales de capacitación, un 28% manifiesta que es deficiente, un 36% dice que es regular, un 18% plantea que es bueno, mientras que un 18% dice que las posibilidades de capacitación son excelentes.

23. LA EMPRESA PORZZYNY S.A.S BRINDA POSIBILIDADES REALES DE CAPACITACIÓN.		
E	2	18%
B	2	18%
R	4	36%
D	3	28%
	11	100%



Al indagar acerca de cómo considera su capacidad para adaptarse a los cambios que surgen dentro de la empresa, un 55% de las personas evaluadas manifiestan que buena, un 45% dice que tiene una capacidad excelente para la adaptación.

24. CÓMO CONSIDERA SU CAPACIDAD PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS QUE SURGEN DENTRO DE LA EMPRESA.		
E	5	45%
B	6	55%
R	0	0%
D	0	0%
	11	100%



Con respecto a la pregunta No. 25 la cual indaga acerca del compromiso del jefe inmediato con la misión empresarial, un 9% manifiesta que este es deficiente, un 37% dice que es regular, un 27% dice que es bueno, mientras que un 27% manifiesta que es excelente.

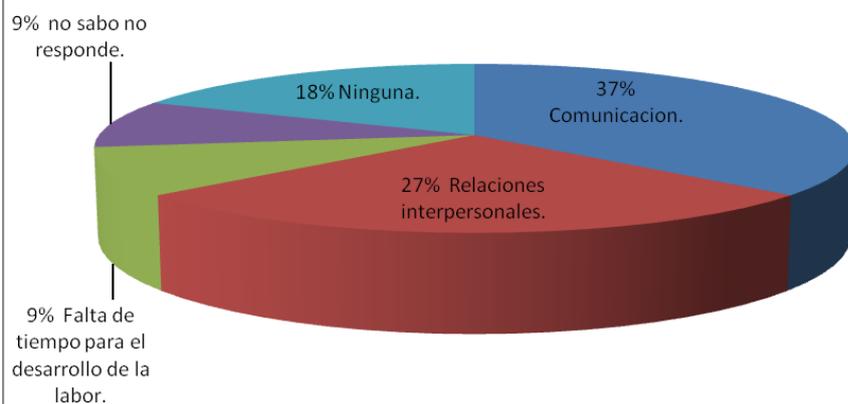
25. CÓMO CONSIDERA EL COMPROMISO DE SU JEFE INMEDIATO CON LA MISIÓN EMPRESARIAL.		
E	3	27%
B	3	27%
R	4	37%
D	1	9%
	11	100%



Con respecto a la pregunta No. 26 cuáles han sido sus mayores dificultades en la empresa, un 18% manifiesta que no ha tenido ninguna dificultad, un 9% dice no saber o simplemente no responde, un 9% manifiesta que las dificultades se refieren a la falta de tiempo para el desarrollo de la labor, un 27% manifiesta que las dificultades tienen que ver con las relaciones interpersonales, mientras que un 37% manifiesta que las dificultades tiene que ver con la comunicación.

26. CUALES HAN SIDO SUS MAYORES DIFICULTADES EN LA EMPRESA		
PORZZYNY S.A.S.		
Comunicación	4	37%
Relaciones Interpersonales	3	27%
Falta de tiempo para el desarrollo de la labor	1	9%
No sabe no responde	1	9%
Ninguna	2	18%
	11	100%

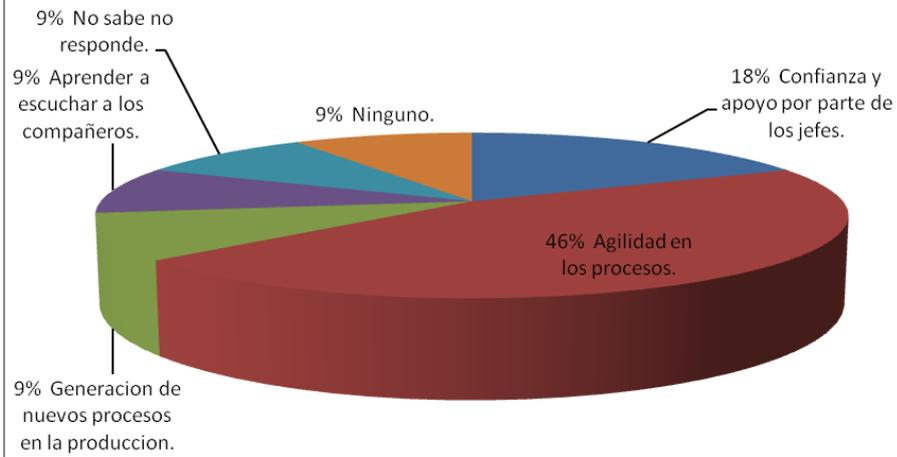
Cuales han sido sus mayores dificultades en la Empresa "Porzzyny S.A.S"



Al indagar acerca de cuáles han sido los mayores logros en la empresa, un 9% manifiesta no haber tenido ninguno, un 9% no sabe o no responde, un 9% manifiesta que sus mayores logros han sido aprender a escuchar a sus compañeros, un 9% dice que la generación de nuevos procesos en la producción, un 46% manifiesta que sus mayores logros ha sido aportar en la agilidad en los procesos, mientras que un 18% manifiesta que sus mayores logros han sido en recibir confianza y apoyo por parte de los jefes.

27. CUALES HAN SIDO SUS MAYORES LOGROS EN LA EMPRESA		
PORZZYNY S.A.S.		
Confianza y Apoyo por parte de los jefes	2	18%
Agilidad en los procesos	5	46%
Generación de nuevos procesos en la producción	1	9%
Aprender a escuchar los compañeros	1	9%
No sabe o no responde	1	9%
Ninguno	1	9%
	11	100%

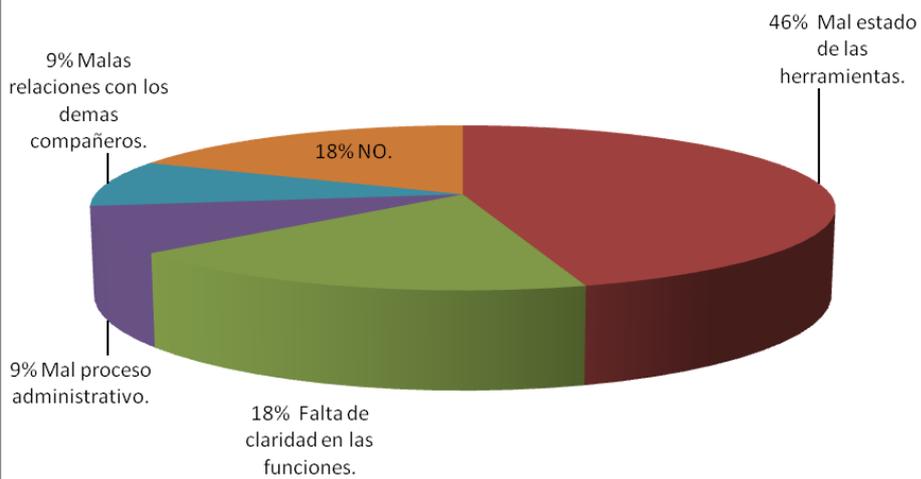
Cuales han sido sus mayores logros en la Empresa "Porzzyny S.A.S"



En lo que tiene que ver con la pregunta No. 28 cree usted que existe algún obstáculo para el óptimo cumplimiento de sus funciones, un 18% dice que no, un 73% manifiesta que si existen algunos obstáculos para el óptimo cumplimiento de las funciones, entre los cuales se destacan: un 9% manifiesta que las malas relaciones con los demás, un 9% dice que los malos procesos administrativos, un 18% dice que la falta de claridad en las mismas funciones, mientras que un 46% dice que el mal estado en las herramientas de trabajo.

28. CREE USTED QUE EXISTE ALGÚN OBSTÁCULO PARA EL ÓPTIMO CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES.		
Si		
Mal estado de las herramientas de trabajo	5	46%
Falta de claridad en las funciones	2	18%
Mal proceso administrativo	1	9%
Malas relaciones con los demás	1	9%
No	2	18%
	11	100%

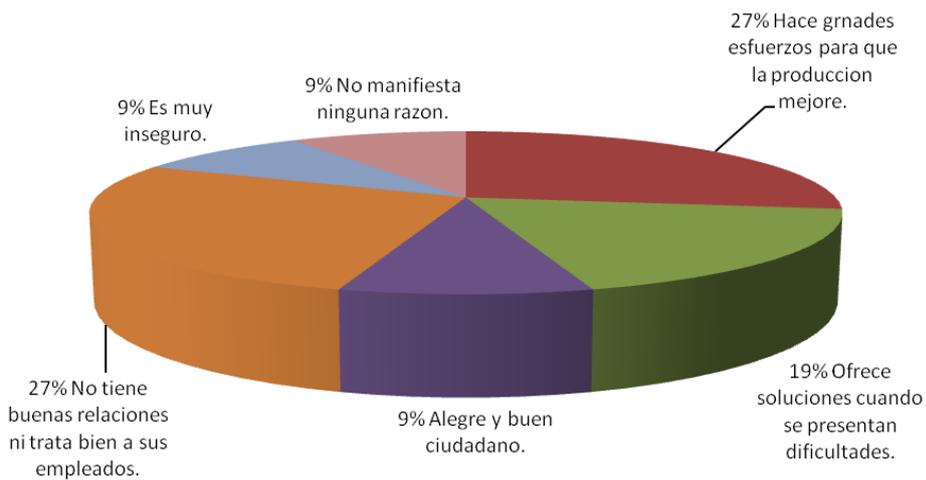
Cree usted que existe algun obstaculo para el optimo cumplimiento de sus funciones.



Con respecto a la pregunta No. 29, la cual indaga acerca de si el jefe inmediato promueve actitudes positivas, un 45% manifiesta que el jefe inmediato no promueve actitudes positivas, dentro las razones más significativas aparece que un 9% no manifiesta ninguna razón, un 9% dice que es muy inseguro, mientras que un 27% dice que no tiene buenas relaciones ni trata bien a los empleados. Así mismo un 55% manifiesta que el jefe inmediato si promueve actitudes positivas, dentro de las cuales las que más se destacan son: un 9% dice que es alegre y buen ciudadano, un 19% manifiesta que ofrece soluciones cuando se presentan dificultades, mientras que un 27% dice que hace grandes esfuerzos para que la producción mejore.

29. SU JEFE INMEDIATO PROMUEVE ACTITUDES POSITIVAS.		
Si		
Hace grandes esfuerzos para que la producción mejore	3	27%
Ofrece soluciones cuando se presentan dificultades	2	19%
Alegre y buen ciudadano	1	9%
No		
No tiene buenas relaciones ni trata bien a los empleados	3	27%
Es muy inseguro	1	9%
No manifiesta ninguna razón	1	9%
	11	100%

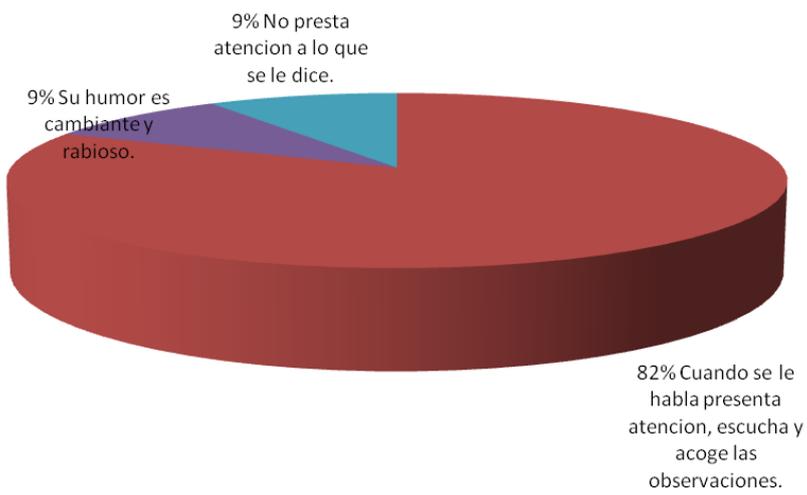
Su jefe inmediato promueve actitudes positivas.



En la pregunta No. 30, la cual indaga acerca de si el jefe inmediato acepta la crítica constructiva, un 18% responde que no, mientras que un 82% manifiesta que sí. Con respecto al 18% que manifiesta que no, un 9% dice que no presta atención a lo que se le dice, mientras que un 9% dice que su humor es cambiante y rabioso; del 82% que manifiestan que si, dicen que cuando se le habla presta atención, escucha y acoge las observaciones.

30. CREE USTED QUE SU JEFE INMEDIATO ACEPTA LA CRÍTICA CONSTRUCTIVA.		
Si		
Cuando se le habla presta atención, escucha y acoge las observaciones	9	82%
No		
Su humor es cambiante y rabioso	1	9%
No presta atención a lo que se le dice	1	9%
	11	100%

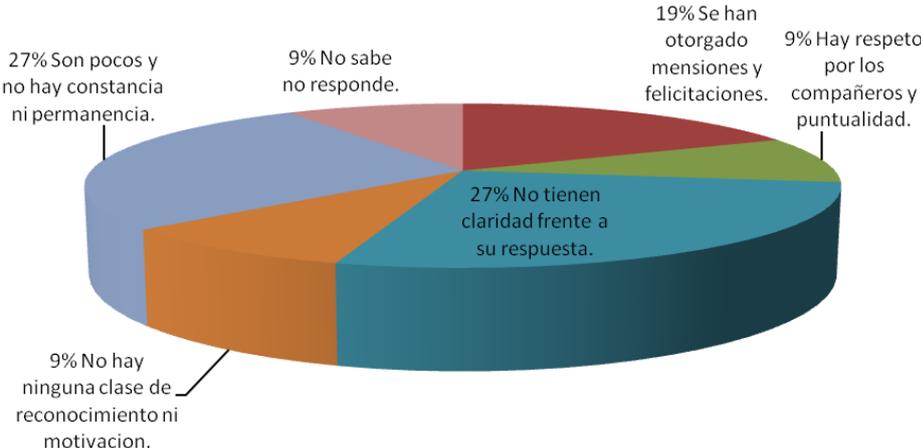
Cree usted que su jefe inmediato acepta la critica constructiva.



Con respecto a la pregunta No. 31, existe reconocimiento al trabajo bien realizado en la empresa un 72% manifiesta que no, mientras un 28% manifiesta que sí. Un 9% de las personas que responden que no, no saben o no responde cuando se les indaga acerca de las razones, un 27% dice que son pocos y que no hay constancia ni permanencia, un 9% manifiesta que no hay ninguna clase de reconocimiento ni de motivación, mientras que el otro 27% no tiene claridad frente a su respuesta. Con respecto al 27% que manifiesta que si existen reconocimientos al trabajo bien realizado, un 9% manifiesta que hay respecto por los compañeros y puntualidad, mientras que el 19% restante manifiesta que se han otorgado menciones y felicitaciones.

31. EXISTEN RECONOCIMIENTOS AL TRABAJO BIEN REALIZADO EN LA EMPRESA PORZZYNY S.A.S		
Si		
Se han otorgado menciones y felicitaciones	2	19%
Hay respeto por los compañeros y puntualidad	1	9%
No		
No tienen claridad frente a su respuesta	3	27%
No hay ninguna clase de reconocimiento ni de motivación	1	9%
Son pocos y no hay constancia ni permanencia	3	27%
No sabe no responde	1	9%
	11	100%

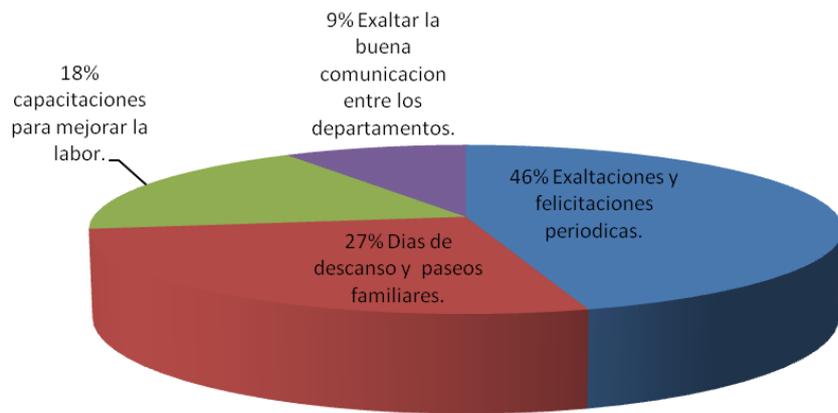
Existen reconocimientos al trabajo bien realizado en la Empresa "Porzzyny S.A.S"



Con respecto a la pregunta No. 32 que tipo de reconocimientos le gustaría que brindara la empresa, un 9% dice que exaltar la buena comunicación entre los departamentos, un 18% que ofrecieran capacitaciones para la mejorar la labor, un 27% dice que días de descanso y paseos familiares, mientras que un 46% dice que debería exaltar y felicitar periódicamente.

32. QUE TIPO DE RECONOCIMIENTOS LES GUSTARÍA QUE BRINDARA LA EMPRESA PORZZYNY S.A.S.		
Exaltaciones y felicitaciones periódicas	5	46%
Días de descanso y paseos familiares	3	27%
Capacitaciones para mejorar la labor	2	18%
Exaltar la buena comunicación entre los departamentos	1	9%
	11	100%

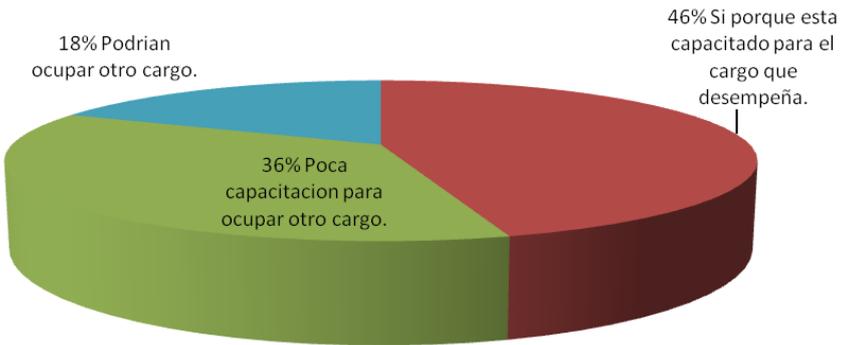
Que tipo de reconocimientos les gustaria que le brindara la Empresa "Porzzyny S.A.S"



Con respecto a la pregunta No. 33 considera que el cargo que ocupa está de acuerdo con sus capacidades, conocimientos y vocación, un 18% responde que no, ya que consideran que podrían ocupar otro cargo; mientras que un 82% manifiestan que su cargo si está de acuerdo a sus capacidades. Al indagar por qué. Un 36% manifiesta que tiene poca capacitación para ocupar otro cargo, mientras que un 46% dice estar capacitado para el cargo que desempeña.

33. CONSIDERA QUE EL CARGO QUE OCUPA ESTA DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES, CONOCIMIENTOS Y VOCACIÓN.		
Si		
Porque está capacitado para el cargo que desempeña	5	46%
Poca capacitación para ocupar otro cargo	4	36%
No		
Podrían ocupar otro cargo	2	18%
	11	100%

Considera que el cargo que ocupa esta de acuerdo a sus capacidades, conocimientos y vocacion.



Con respecto a la pregunta No. 34 que acciones o ideas creativas presentadas por usted resalta en el presente año, un 55% dice que ninguna, un 9% manifiesta que trabaja en equipo y da sugerencias orientadas al cambio, mientras que un 36% manifiesta que ha hecho mejoras en los procesos.

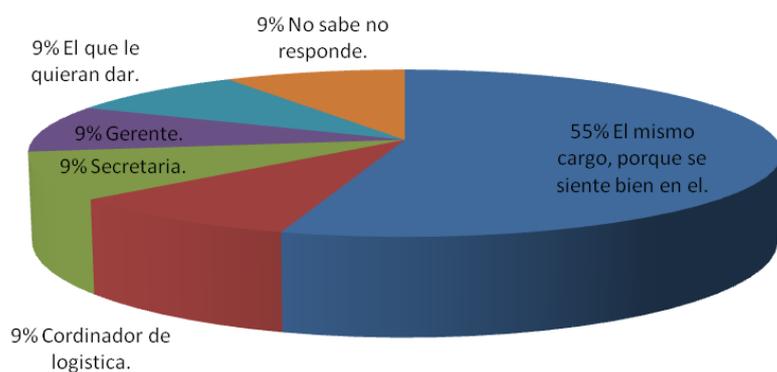
34. QUE OPCIONES O IDEAS CREATIVAS REALIZADAS POR USTED RESALTA EN EL PRESENTE AÑO.		
Mejoras en los procesos	4	36%
Trabajar en equipo y dar sugerencias orientadas al cambio	1	9%
Ninguna	6	55%
	11	100%



Al indagar acerca de si usted pudiera elegir qué cargo le gustaría elegir y por qué, un 9% no sabe o no responde, un 9% dice que el que le quieran dar, un 9% manifiesta que le gustaría ocupar la gerencia, un 9% dice que ser secretaria, un 9% manifiesta que ser coordinador de logística, mientras que el 55% restante dice que se quedaría en el mismo cargo.

35. SI USTED PUDIERA ELEGIR		
¿QUE CARGO LE GUSTARÍA OCUPAR Y PORQUE?		
El mismo cargo porque se siente bien en el.	6	55%
Coordinador de logística	1	9%
Secretaria	1	9%
Gerente	1	9%
El que le quieran dar	1	9%
No sabe no responde	1	9%
	11	100%

Si usted pudiera elegir. ¿Que cargo le gustaria ocupar y por que?



Al indagar acerca de si considera usted que el salario que recibe es acorde con las funciones y cantidad de trabajo que realiza y por qué, un 18% no sabe o no responde, un 36% dice que no, mientras que el 46% restante dice que si está de acuerdo con el salario que recibe.

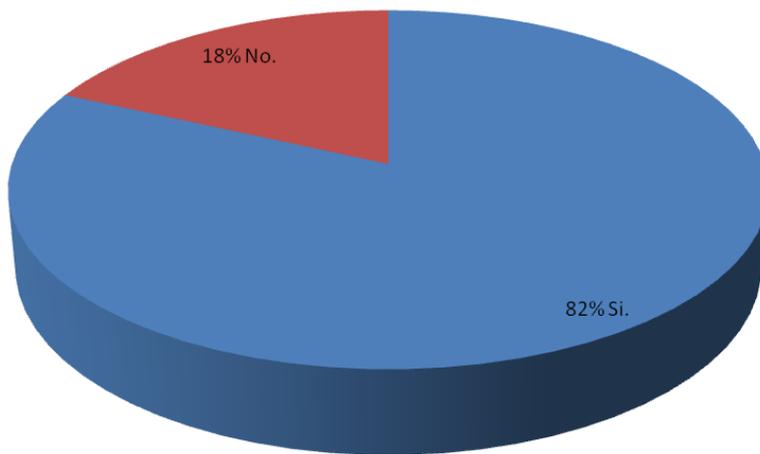
36. ¿CONSIDERA USTED QUE EL SALARIO QUE RECIBE ES ACORDE CON LAS FUNCIONES Y CANTIDAD DE TRABAJO QUE REALIZA?		
SI	5	46%
NO	4	36%
No sabe No responde	2	18%
	11	100%



Con respecto a la pregunta No. 37, la cual indaga acerca de la recursividad, creatividad, imaginación y generación de nueva ideas, aparece que un 82% manifiesta que si, mientras que un 18% manifiesta que no. De los que manifiestan que si son recursivos, imaginativos y generador de nuevas ideas, un 55% manifiesta que si porque aportan a la solución de problemas y a la corrección de fallas, un 18% representado en 2 personas dicen que aprovechan los recursos y mejoras a las herramientas de trabajo. Con respecto a los que manifiestan que no, dicen que no se tienen en cuenta las ideas ni las sugerencias.

37. ES USTED RECURSIVO, CREATIVO, IMAGINATIVO, GENERADOR DE NUEVAS IDEAS.		
SI	9	82%
NO	2	18%
	11	100%

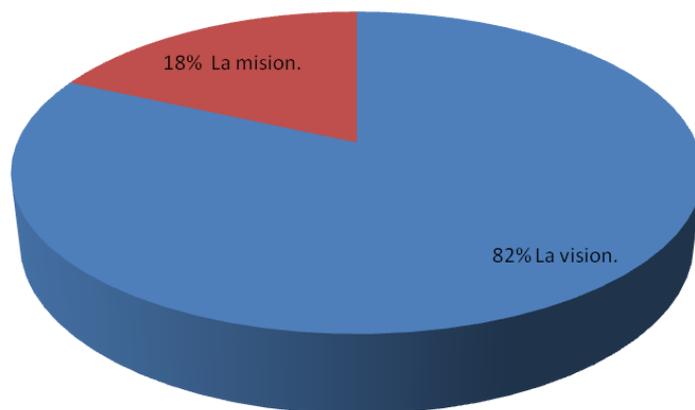
**Es usted
recursivo, creativo, imaginativo, generador
de nuevas ideas.**



Con respecto a la pregunta No. 38 PORZZYNY será una empresa con alto crecimiento, grandes líderes en el mercado a nivel nacional y sostenibilidad empresarial. En el 2015 seremos reconocidos como la empresa más grande del sector, con altos estándares de calidad e innovación y gran competitividad. Donde un 82% de las personas, dice que es la visión de la empresa y un 18% manifiesta que es el objetivo.

38. ¿"PORZZYNY SERÁ EMPRESA CON ALTO CRECIMIENTO, GRANDES LÍDERES EN EL MERCADO A NIVEL NACIONAL Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL. EN EL 2015 SEREMOS RECONOCIDOS COMO LA EMPRESA MÁS GRANDE DEL SECTOR, CON ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD E INNOVACIÓN Y GRAN COMPETITIVIDAD"? EL ANTERIOR PÁRRAFO SE REFIERE A:		
La misión	0	0%
El objetivo	2	18%
La visión	9	82%
	11	100%

“Porzzyzny sera una empresa con alto crecimiento, grandes lideres en el mercado a nivel nacional y sostenibilidad empresarial. En el 2015 seremos reconocidos como la empresa mas grande del sector, con altos estandares de calidad e innovacion y gran competi

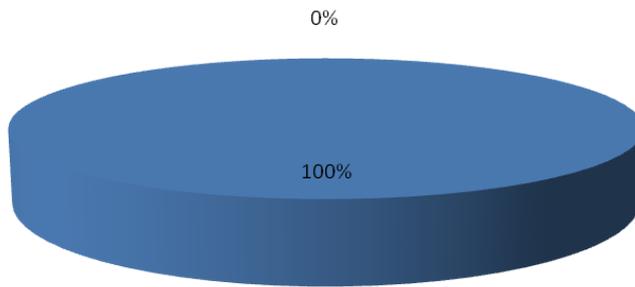


Con respecto a la pregunta No 39 la misión de la empresa "Porzzyny S.A.S" es una empresa dedicada a la producción de cárnicos de excelente calidad. Es un grupo de personas trabajadoras con un objetivo definido: lograr satisfacer con el producto las necesidades de la población, ofreciendo la mejor calidad y una entrega oportuna. Somos una empresa con ganas de crecer. Un 100% responde que la pregunta es verdadera y corresponde a la misión empresarial.

39. "PORZZYNY S.A.S" ES UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE CÁRNICOS DE EXCELENTE CALIDAD. ES UN GRUPO DE PERSONAS TRABAJADORAS CON UN OBJETIVO DEFINIDO: LOGRAR SATISFACER CON EL PRODUCTO LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN, OFRECIENDO LA MEJOR CALIDAD Y UNA ENTREGA OPORTUNA. SOMOS UNA EMPRESA CON GANAS DE CRECER.		
VERDADERO	11	100%
FALSO	0	0%
	11	100%

“PORZZYNY S.A.S” es una empresa dedicada a la produccion de carnicos de excelente calidad. Es un grupo de personas trabajadoras con un objetivo definido: lograr satisfacer con el producto las necesidades de la poblacion, ofreciendo la mejor calidad y una e

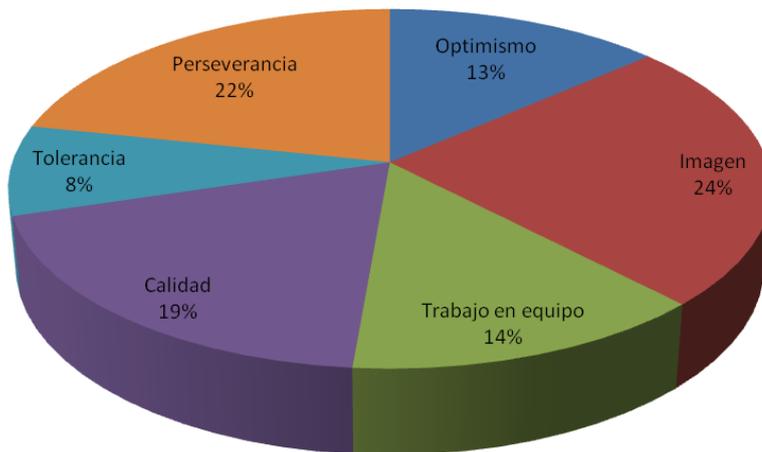
■ Verdadero ■



Con respecto a la identificación de los valores de la empresa, Un 22% identifica la perseverancia como uno de los valores de la empresa, un 24% dice que la imagen es uno de los valores más representativos de la empresa, un 19% plante que uno de los valores de la empresa es la calidad, un 14% plantea el trabajo en equipo como uno de los valores de la empresa, un 13% manifiesta que el optimismo es uno de los valores de la empresa, mientras que un 8% encuentra la tolerancia como uno de los valores de la organización.

40. DE LA SIGUIENTE LISTA, SELECCIONE CUALES VALORES CORRESPONDEN A LA EMPRESA "PORZZYNY S.A.S" .		
Optimismo	5	13%
Imagen	9	24%
Trabajo en equipo	5	14%
Calidad	7	19%
Tolerancia	3	8%
Perseverancia	8	22%
		100%

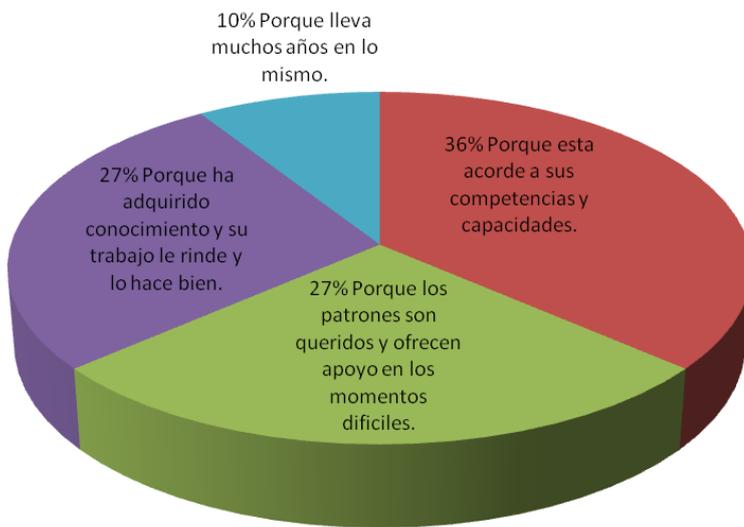
De la siguiente lista, seleccione cuales valores corresponden a la Empresa "PORZZYNY S.A.S"



Al indagar acerca de si a las personas evaluadas les gusta su trabajo, aparece que un 100% de los evaluados, respondieron que si. Un 36% manifiesta que si porque está acorde a sus competencias y capacidades, un 27% porque los patrones son queridos y ofrecen apoyo en los momentos dificiles, un 27% porque ha adquirido conocimiento, su trabajo le rinde y lo bien, por último un 10% manifiesta que lleva muchos años en lo mismo.

41. ¿LE GUSTA EL TRABAJO? SI NO ¿POR QUÉ?		
Porque está acorde a sus competencias y capacidades	4	36%
Porque los patrones son queridos y ofrecen apoyo en los momentos dificiles.	3	27%
Porque ha adquirido conocimientos, su trabajo le rinde y lo hace bien.	3	27%
Porque lleva muchos años en lo mismo.	1	10%
	11	100%

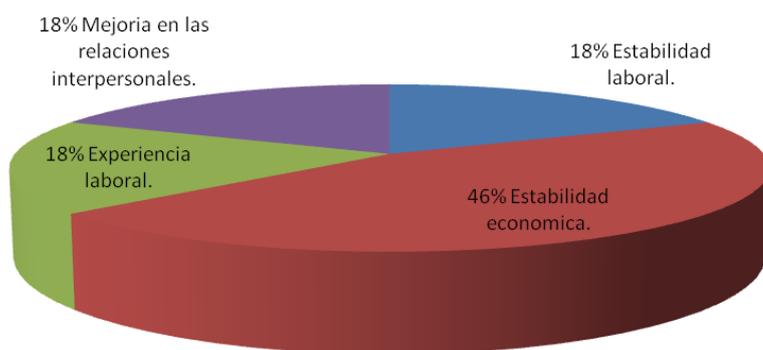
¿Le gusta el trabajo?. Si No ¿Por que?.



Con respecto a la pregunta No. 42 trabajar en la empresa que le ha proporcionado, un 18% responde que estabilidad laboral, un 46% manifiesta que le ha proporcionado estabilidad económica, un 18% plantea que le ha proporcionado experiencia laboral, por último un 18% plantea que le ha ofrecido mejoría en las relaciones interpersonales.

42. TRABAJAR EN LA EMPRESA " PORZZYNY S.A.S"		
¿QUE LE HA PROPICIADO?		
Estabilidad laboral	2	18%
Estabilidad económica	5	46%
Experiencia laboral	2	18%
Mejoría en las relaciones interpersonales	2	18%
	11	100%

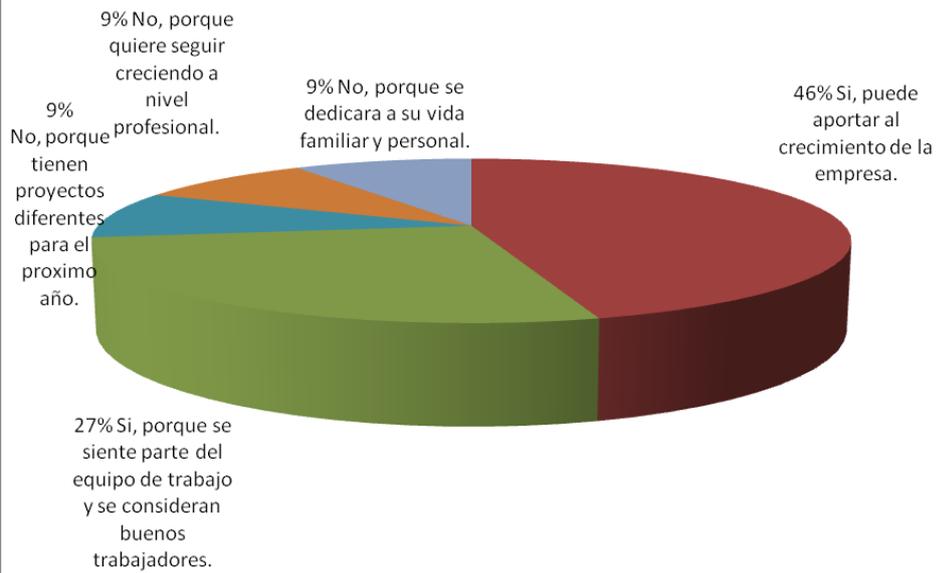
Trabajar en la Empresa "Porzzyny S.A.S Que le ha propiciado.



En lo que respecta a la pregunta No. 43. En un periodo de un año, se visualiza usted aún como miembro de la empresa, 73% de las personas evaluadas responde que si, de las cuales un 46% manifiesta que si porque pueden aportar al crecimiento de la empresa y un 27% plantean que porque se sienten parte del equipo de trabajo y se consideran buenos trabajadores. Con respecto a los que responde que no y que están representados en un 27%, un 9% plantean que no porque tienen proyectos diferentes para el próximo año, un 9% porque quieren seguir creciendo a nivel profesional y un último 9% porque se dedicaran a su vida personal y familiar.

43. EN UN PERIODO DE 1 AÑO SE VISUALIZA USTED AUN COMO MIEMBRO DE LA EMPRESA "PORZZYNY S.A.S"		
Si		
Porque pueden aportar al crecimiento de la empresa	5	46%
Porque se siente parte del equipo de trabajo y se consideran buenos trabajadores	3	27%
NO		
Porque tienen proyectos diferentes para el próximo año	1	9%
Porque quiere seguir creciendo a nivel profesional	1	9%
Porque se dedicara a su vida familiar y personal	1	9%
	11	100%

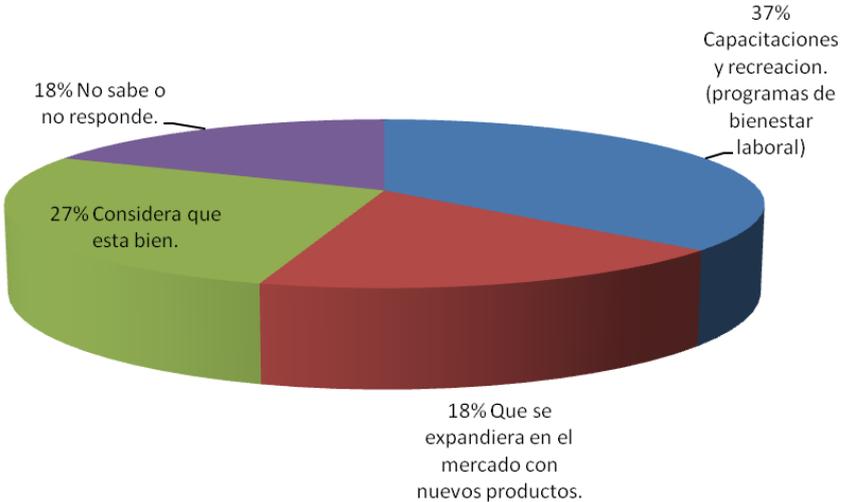
**En un periodode un año se visualiza usted
aun como un miembro de la Empresa
"Porzzyny S.A.S"**



Al indagar acerca de que otros programas o servicios le gustaría que ofreciera la empresa, un 37% dice capacitaciones y recreaciones, un 18% que se expandiera en el mercado con nuevos productos, un 27% considera que está bien, mientras que un 18% no sabe o no responde.

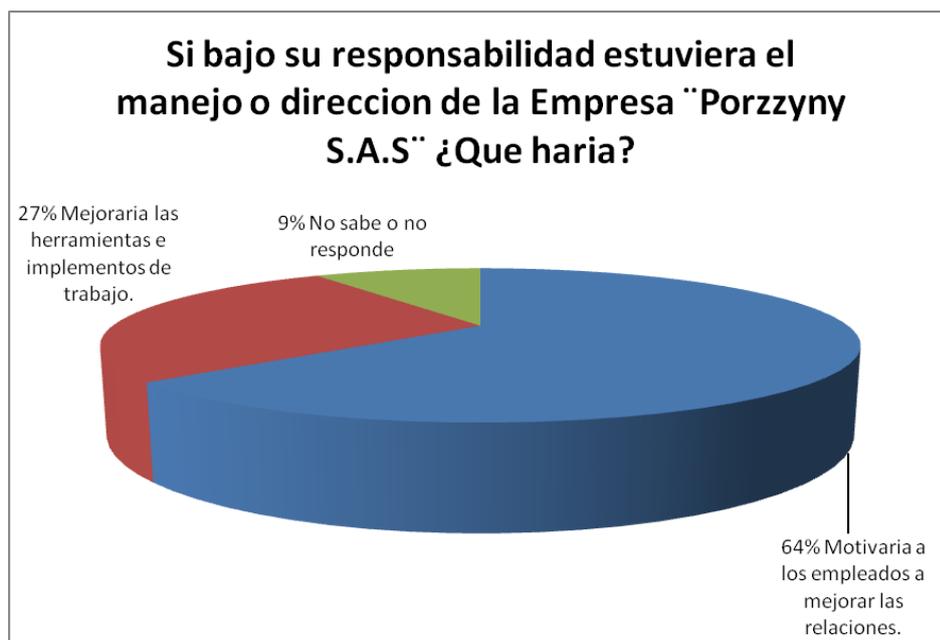
44. QUE OTROS PROGRAMAS O SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE OFRECIERA LA EMPRESA "PORZZYNY S.A.S"?		
capacitaciones y recreación.(Programas de bienestar laboral)	4	37%
Que expandiera en el mercado con nuevos productos	2	18%
considera que esta bien	3	27%
No sabe no responde	2	18%
	11	100%

Que otros programas o servicios le gustaria que ofreciera la Empresa "Porzzyny S.A.S?



Al indagar acerca de si bajo su responsabilidad estuviera el manejo y dirección de la empresa que haría, un 64% manifiesta que motivaría a los empleados a mejorar las relaciones, un 27% dice que mejoraría las herramientas e implementos de trabajo, entre tanto que un 9% no sabe o no responde.

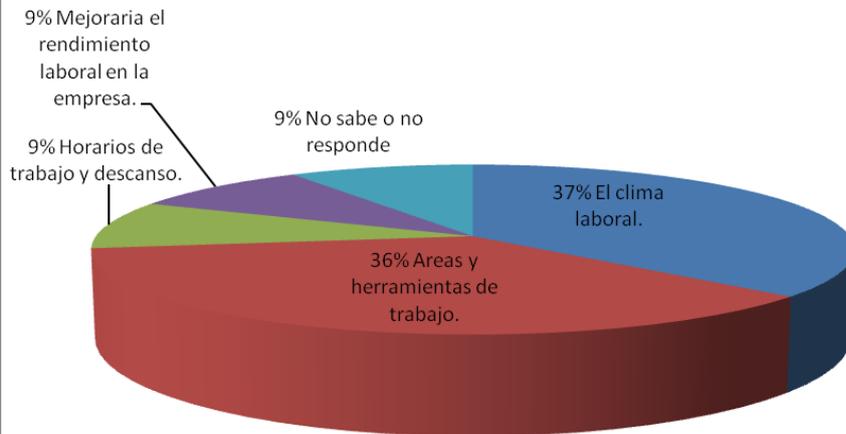
45. A SI BAJO SU RESPONSABILIDAD ESTUVIERA EL MANEJO O DIRECCIÓN DE LA EMPRESA "PORZZYNY S.A.S" ¿QUE HARÍA?		
Motivaría a los empleados a mejorar las relaciones	7	64%
Mejoraría las herramientas e implementos de trabajo	3	27%
No sabe no responde	1	9%
	11	100%



Con respecto a la pregunta No. 45, si bajo su responsabilidad estuviera que el manejo o dirección de la empresa, que cambiaría, un 37% responde que el clima laboral, un 36% manifiesta que las áreas y las herramientas de trabajo, un 9% dice que cambiaría los horarios de trabajo y descanso, un 9% dice que mejoraría el rendimiento laboral en la empresa, mientras que un 9% no sabe o no responde.

45. B SI BAJO SU RESPONSABILIDAD ESTUVIERA EL MANEJO O DIRECCIÓN DE LA EMPRESA "PORZZYNY S.A.S" ¿QUE CAMBIARIA?		
El clima laboral	4	37%
Áreas y herramientas de trabajo	4	36%
Horarios de trabajo y descanso	1	9%
Mejoraría el rendimiento laboral en la empresa	1	9%
No sabe no responde	1	9%
	11	100%

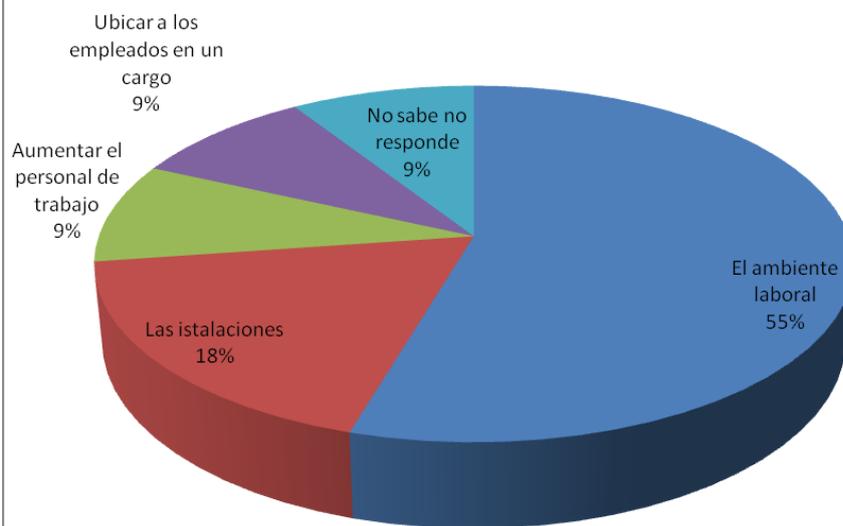
Si bajo su responsabilidad estuviera el manejo o direccion de la Empresa "Porzzyny S.A.S" ¿Que cambiaria?



Con respecto a la pregunta No. 45 si bajo su responsabilidad estuviera el manejo o dirección de la empresa, un 55% manifiesta que mejoraría el ambiente laboral, un 18% dice que mejoraría las instalaciones, un 9% manifiesta que ubicaría a los empleados en un cargo proporcional a sus capacidades, entre tanto que un 9% no sabe o no responde.

45. C SI BAJO SU RESPONSABILIDAD ESTUVIERA EL MANEJO O DIRECCIÓN DE LA EMPRESA "PORZZYNY S.A.S" ¿QUE MEJORARÍA?		
El ambiente laboral	6	55%
Las instalaciones	2	18%
Aumentar el personal de trabajo	1	9%
Ubicar a los empleados en un cargo	1	9%
No sabe no responde	1	9%
	11	100%

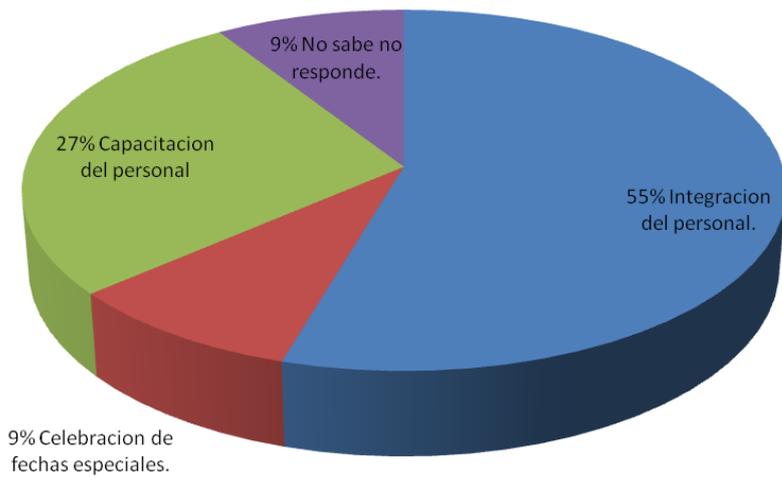
**Si bajo si responsabilidad estuviera el
manejo o direcion de la Empresa
"PORZZYNY S.A.S" ¿Que mejoraria?.**



Al indagar acerca de ¿Qué actividades le gustaría que se desarrollaran para los empleados de la empresa?, un 60% manifiesta que ofrecería capacitaciones al personal, un 20% celebración de fechas especiales, mientras que el otro 20% no sabe o no responde.

45. D ¿QUÉ ACTIVIDADES LE GUSTARÍA QUE SE DESARROLLARAN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA "PORZZYNY S.A.S"?.		
Integración del personal	6	55%
Celebración de fechas especiales	1	9%
Capacitaciones del personal	3	27%
No sabe no responde	1	9%
	11	100%

¿Que actividades le gustaria que se desarrollaran



Pretender ver el clima organizacional como una categoría sin ingerencia directa en la satisfacción y motivación laboral, no es procedente en la medida en que si éste es considerado como la percepción que tienen los empleados en los procesos y en general, de su ambiente de trabajo, es el principal insumo en la creación de diversas dinámicas, emociones y pareceres que forman los empleados y en general, los miembros de una organización (Restrepo, Gómez y Giraldo, 2011).

Amparados en este precepto y a partir de los resultados estadísticos, se puede sostener, que en la empresa PORZZYNY las condiciones ambientales de trabajo no son favorables, ya que se evidencia una percepción poco optimista por parte de los empleados, al momento de ser evaluados, mediante el cuestionario adaptado para diagnosticar el clima organizacional en la empresa.

9. DISCUSIÓN

El clima laboral ha sido considerado como una variable que interviene directamente en el desarrollo organizacional. Según Tolman en 1932 (citado por Gaviria y Giraldo, 2011) el clima organizacional se da como una derivación de los mapas cognitivos individuales, que de cierta manera se vuelven relevantes para la conducta; así mismo propuso que éste es abiertamente subjetivo y claro antecedente del concepto de cultura.

El presente estudio, tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional de la empresa **PORZZYNY S.A.S** y arroja como resultado que la empresa ofrece estabilidad a los empleados, ya que un 46% de los mismos llevan vinculados a ésta más de 3 años, y la empresa apenas tiene en el mercado 6 años.

Con respecto a la percepción que tienen los empleados acerca de las condiciones laborales y en general del ambiente organizacional, se encuentra que existe un clima medianamente satisfactorio (reflejado en las respuestas medianamente en desacuerdo), lo que se ve reflejado en las puntuaciones estadísticas de las subvariables evaluadas, (medio ambiente 46%, liderazgo 46%, competencia 60%, trabajo en equipo, 36%, reconocimiento 50%, satisfacción 70%, políticas y valores 61%, comunicación 46%, relaciones interpersonales 55% y salario 46% altamente satisfactoria (totalmente de acuerdo y muy de acuerdo), reflejada en la puntuación estadística, la cual está ubicada a partir de las variables

intervinientes en el clima organizacional, el cual posibilita una condiciones favorables a nivel laboral y una construcción colectiva de cultura y desarrollo organización.

En lo que a la motivación se refiere, la cual congrega las subvariables: medio ambiente (46%), competencia (46%), reconocimiento (50%), satisfacción (70%) y salario (46%); se encuentra que el 52% de la población encuestada manifiesta sentirse motivada con relación a las condiciones de trabajo que ofrece la empresa. Así por ejemplo al indagar acerca del salario como factor motivacional y de satisfacción en las organizaciones, es muy significativo observar que la percepción de un 54% de la población encuestada con respecto al salario no es muy satisfactoria, característica que se evidencia en las respuestas (medianamente de acuerdo, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo). Al indagar acerca de los sistemas de reconocimiento generado por la empresa se encuentra que un 50% de los evaluados se sienten reconocidos; con respecto a las características de competencia se encuentra que un 46% de los evaluados sienten que la empresa les ofrece posibilidades para potencializar sus competencias.

En lo que al medio ambiente se refiere se encuentra que un 46% de los evaluados sienten que hay un buen ambiente laboral entre los miembros de la organización. Sin embargo se encuentra una contrariedad a la hora de indagar específicamente por la satisfacción ya que un 70% de las personas evaluadas manifiestan sentirse satisfechos, lo que se ve reflejado en la escala de calificación (muy de acuerdo y totalmente de acuerdo). De acuerdo con lo planteado por Robbins, (1999) la motivación es la “voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas laborales, lo cual se ve condicionado por la capacidad del esfuerzo

por satisfacer las necesidades individuales”. De la misma manera lo define como un estado interno que hace que afloren ciertos aspectos positivos. Para Robbins, la motivación es un componente subjetivo, puesto que es percibida de distinta manera por los empleados de una organización, lo que se ve claramente reflejado en los resultados del presente estudio.

Chiavenato (2004) define la motivación como un estado que impulsa a la acción. Particularmente en la empresa **PORZZYNY**, se encuentra una predisposición frente a las condiciones laborales, que pueden afectar los índices de productividad, reflejadas en las actitudes de algunos empleados hacia la realización de las actividades. Si pensamos el clima laboral como la percepción que tiene los empleados de su lugar de trabajo y como la motivación, ejerce una fuerza que orienta a los miembros de una empresa a la acción, se puede deducir que hay una tendencia baja con relación a la motivación, por parte de los empleados de la organización.

En general hay consenso por parte de diferentes autores con relación al concepto de clima laboral, el cual ha sido definido como “...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; citado por Gaviria y Giraldo, 2011).

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 consecuencias sobre la organización tales como: la productividad, la satisfacción y rotación” (p. 9). Mientras que (Gibson y colaboradores, 1984, citado por Gaviria y Giraldo, 2011) 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.

Con respecto a la comunicación como variable interviniente en el clima laboral, y sobre todo teniendo en cuenta que para muchos autores es considerada como un pilar fundamental dentro del devenir organizacional, puesto que es ésta, la que nos permite una mejor interacción y mejor manera de comunicarnos entre sí, se hizo necesario evaluar este componente ya que es determinante a la hora de hablar de percepción organizacional. Para algunos teóricos de la comunicación organizacional, esta es definida como un proceso en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo precedente (Andrews y Baird, 2000). Es así como la comunicación organizacional es considerada como una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual no tiene un comportamiento estático sino que es cambiante y ajustable a las condiciones organizacionales. Por otro lado la comunicación organizacional es considerada como un

sistema articulado por diferentes actividades, que al integrarse logran los objetivos en su conjunto.

Siendo la comunicación un elemento determinante en el clima organizacional, es importante resaltar como en la empresa **PORZZYNY** esta, está en una tendencia hacia la baja, evidenciada en las respuestas (muy de acuerdo y medianamente de acuerdo), lo cual se ve reflejado en la puntuación estadística que arrojó que un 46% de las personas evaluadas a través del cuestionario, perciben algunas dificultades en las comunicaciones dentro de la empresa, sobre todo las que tienen que ver con la comunicación con los jefes y directivos. De la misma manera algunos de los empleados al responder el cuestionario plantean que al interior de la organización no hay buena comunicación, ya que en algunos momentos se presentan dificultades derivadas de los problemas de comunicación, los cuales se evidencia en la manera como se dan y se reciben las directrices.

En lo que a las relaciones interpersonales se refiere, el presente estudio arrojó que un 55% de la población evaluada tiene una percepción con relación a éstas más o menos adecuada, pues está un poco por encima de la media poblacional, lo que indica que puede ser una variable que resulte fácilmente potencializable al momento de intervenir el clima de la empresa.

Según 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; citado por Gaviria y Giraldo, 2011).

Por último, en lo que tiene que ver con el liderazgo, la presente investigación muestra que un 46% de la población evaluada, percibe las características de liderazgo de los miembros de la empresa como poco favorables, evidenciado en las respuestas típicas (medianamente de acuerdo y muy de acuerdo). Al revisar las preguntas que miden el liderazgo se encuentra que: un número significativo de los empleados perciben que su jefe inmediato les ofrece poca asesoría, apoyo y acompañamiento.

De la misma manera un 45% de las personas evaluadas perciben que el jefe inmediato no promueve actitudes positivas, mientras que un 18% manifiesta que el jefe inmediato no acepta críticas constructivas. Los datos teóricos, definen el liderazgo como la capacidad 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. Podría decirse entonces, que según los hallazgos del presente estudio en la empresa **PORZZYNY** el estilo de liderazgo no

posibilita un mejor desarrollo y logro de los objetivos por parte de los empleados, los cuales se sienten desmotivados debido a la percepción que tienen de sus directivos.

Según (Davis, 2003, citado por Gaviria y Giraldo, 2011) todas las organizaciones requieren del liderazgo para poder desarrollar al máximo su activo máspreciado (el capital humano). Para Gibson (2003) un líder es aquel que puede considerarse como guía, que se distingue de las demás personas porque busca siempre innovación, entusiasma a la gente para que la consiga y trabaja fuerte para ponerla en práctica. Así mismo para éste el liderazgo es un conjunto de acciones que afectan a otras personas y que las lleva a emitir conductas modeladas de acuerdo con el parámetro es así como el liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.

10. CONCLUSIONES

- ✓ El clima organizacional es considerado hoy como un elemento determinante en el desarrollo empresarial que afecta directamente la cultura de las empresas y que se hace necesario para la planificación estratégica de las mismas.
- ✓ El tener claridad con relación a las condiciones de clima de una organización permite generar estrategias que apunten a la gestión de la motivación de los empleados, orientada hacia el aumento de la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Gracias a los desarrollos tecnológicos actuales se hace mucho más viable la posibilidad de llevar a cabo evaluaciones de clima que permitan hacer un diagnóstico del mismo, sin que esto represente un costo muy alto para las empresas.
- ✓ Si se define clima como la percepción que tiene los empleados de su organización, y amparados en los datos que arrojó el presente estudio, se puede concluir a partir de la puntuación estadística (medianamente de acuerdo y muy de acuerdo), asignada a cada una de los ítems por la población objeto de estudio, que éste se encuentra en un nivel medio bajo y que los empleados de la empresa ven a ésta

como un lugar que no posibilita totalmente el desarrollo adecuado de las actividades laborales,

- ✓ Tomando en cuenta las variables que intervienen en el clima de la empresa PORZZYNY; (Motivación-satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales y liderazgo), se puede concluir que éstas afectan de manera no muy positiva el desarrollo de las actividades laborales en la empresa; lo que lleva a que la empresa se plantee la necesidad de generar estrategias de intervención que apunten al mejoramiento de las condiciones ambientales, motivacionales, de liderazgo y comunicación al interior de la misma, de tal manera que se genere una cultura organizacional cimentada en la escucha, el respeto, la humanidad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la confianza.

11. RECOMENDACIONES

- ✓ El presente estudio evidencia la necesidad e importancia de que las empresas, sobre todo aquellas que están consideradas como MYPIMES, desarrollen planes y programas orientados a evaluar las condiciones ambientales de la organización, y de esta manera puedan identificar la percepción que tienen los empleados acerca de la organización

- ✓ Siendo el clima organizacional considerado como un elemento propio de la cultura de cada empresa, se hace de vital importancia que los cuestionarios utilizados para evaluar este componente al interior de las mismas sea pensado y diseñado con relación a las características particulares de la organización, ya que será esta condición la que posibilite datos más objetivos.

- ✓ Se hace necesario que la empresa gestione una estructura y modelo organizacional que permita generar estrategias de mejora y dote a los empleados de condiciones laborales, que actúen como factores protectores y desarrolladores de estrategias de afrontamiento de tal manera que puedan hacerle frente a las presiones laborales y les ayude a mantener un equilibrio emocional.

- ✓ Se recomienda a la empresa periódicamente (por lo menos cada dos años) evalúe las condiciones de clima organizacional, con el fin de visualizar las variables que

puedan llegar a generar obstáculo para un óptimo desempeño y logro de los objetivos empresariales.

- ✓ Así mismo se recomienda a la empresa, en la medida de lo posible pensar en un modelo de Gestión del talento humano, orientado al bienestar laboral, de tal manera que los empleados sientan que son considerados como miembros importantes de la misma.

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.

- ✓ Arnauda, S. (2003). *Calidad es cumplimiento de requisitos*. Mc Graw Hill, New York, 1979. V 4.

- ✓ Amador, R. (2007). *El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral, Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC. pp.125-166.

- ✓ Bastardas, A. (1995). *Comunicación humana y paradigmas holísticos*. Madrid: Claves. p. 78-80.

- ✓ Baumol, W. (1983). *Towards a Theory of Public Enterprise*. Estados Unidos.

- ✓ Bennis, W. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge, introduce cuatro estrategias fundamentales para líderes que buscan efectividad*. Editorial Dunken

- ✓ Boada, A (1995). *Teoría de la comunicación humana*. Claves de razón práctica, 51, pp. 80-85

- ✓ Carrilo, P. (2009). *Gerencia y planeación estratégica*. Grupo Editorial norma SA, Colombia.

- ✓ 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 Buenaventura.

- ✓ Casares, David. (1996). *Liderazgo: capacidades para dirigir*. México: John Wiley & Sons.

- ✓ Castillo, Carola y otros. (2011). *Identidad corporativa*. RRPPNet. En Internet: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.

- ✓ Centro de Psicología Retiro. (2011). *Psicología del trabajo*. RRPPNet. http://www.centropsicologia.org/psicologia_del_trabajo.html.

- ✓ Fumhan A. (2005). *Psicología organizacional*. Londres: Ed. University Press

- ✓ Chiang, V. y Núñez, P. (2005). *Adaptación y ampliación de un instrumento para medir clima organizacional, satisfacción laboral y autoeficacia en grupos de trabajo*. En: *Estudios Sociales* (Santiago de Chile), No. 115, Ene.-Jun. p. 111-139.

- ✓ Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.

- ✓ Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*, Barcelona: McGraw-Hill.

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

- ✓ De la Iglesia, G. *Psicología laboral y organizacional*. RRPPNet. <http://www.scribd.com/doc/39582709/Psicologia-Laboral-y-Organizacional>.

- ✓ Druker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Ed. Nueva Línea.

- ✓ Duarte, P. y Pérez, C. (2007). *Descripción del clima organizacional del área de producción de la empresa cementos argos*. Planta NARE. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Departamento de Psicología. 113 p.

- ✓ Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México: McGraw-Hill.

- ✓ Ferrer, E. (2002). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona 8ª Ed.

- ✓ Galeano, L. (2009). *La Administración del talento Humano*. Santafé de Bogotá: Universidad Santo Tomas.

- ✓ García, C. M. (2011). *Cambios en la cultura organizacional. Área RH*. RRPPNet. http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura.htm.

- ✓ Gaviria, J. y Giraldo, F. (2011). *Diagnostico de clima organizacional en la empresa Alforex Ltda*. Envigado: Institución Universitaria de Envigado.

- ✓ Gibson, P. (1989). *Fenomenología de la percepción*. Barcelona: Planeta-Agostini.

- ✓ Giraldo, F. (2005). *Clima organizacional y competencias en las ONG*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.

- ✓ Giraldo, F., Arboleda, D. y Díaz, N. (2010). *Diagnóstico de Clima Organizacional en la Sociedad de San Vicente de Paúl de Medellín*. Medellín: Sociedad de San Vicente de Paúl de Medellín.

- ✓ Giraldo, F., Gómez, P. y Henao, A. (2005). *Competencias del especialista en Psicología organizacional de la Universidad de San Buenaventura*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.

- ✓ Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. México. SLC.

- ✓ Granados, A. (2010). *Diccionario de Economía*, Tercera Edición, Editorial Andrade, 2, Pág. 448.
- ✓ Guizar, R. (2010). *Desarrollo organizacional*: Madrid. McGraw-Hill.
- ✓ Hellriegel, D. (2005). *Administración*. Cengage Learning. Editores, 2006 - 592 páginas
- ✓ Hernández. R., Fernández y C. Baptista, L. (2007). *Fundamentos de la Metodología de la investigación*. Barcelona: McGraw- Hill.
- ✓ Luzón, G. (2010). *Administración de operaciones* McGraw Hill, Pág. 533.
- ✓ Koontz, H. y Wehnridch, H. (1994). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.
- ✓ Maxneef, M. (1992). *El Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro*. Madrid: Editorial Anagrama.
- ✓ Medina, J. (1999). *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *Acimed* 20(4):67-75.
- ✓ Mejía, A. (2005). *Mosby's Medical, Nursing & Allied Health Dictionary*. pp. 1975-2035.

- ✓ Mintzber, H. (2005). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- ✓ Moreno, F. (2001). *Motivación en las organizaciones*. Barcelona: Prentice Hall.
- ✓ Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. México: Thomson Learning, 2002. 552 p.
- ✓ Ohmae, K. (2008). *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Bogotá: Norma.
- ✓ Palaci, F. (2000). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice Hall.
- ✓ Restrepo, H., Gómez, J. y Giraldo, F. (2011). *Incidencia de la motivación y la satisfacción laboral en el clima organizacional de los funcionarios de la Institución Universitaria de Envigado (IUE)*. Institución Universitaria de Envigado.
- ✓ Sánchez, A. y 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.
- ✓ Salcedo, O. (2008). *Empresas Exitosas, Personas exitosas. Los 4 secretos de la empresa triunfadora*. México, Editorial Trillas S.A

- ✓ Schneider, B. (2006). *Cómo construir empresas en contextos de inestabilidad*. Bogotá: Norma.

- ✓ Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, J. y Daniel, L. (1996). *Administración*. Buenos Aires: Prentice Hall.

- ✓ Toro, F. (2001). *Clima Organizacional y Productividad Laboral*. Medellín: CICO.

- ✓ Toro, F. (2009). *El clima Organizacional: Perfil de las empresas colombianas*. Medellín: Ediciones Gráficas.

- ✓ Toro, A. (1996). Temas de administración en: *Revista antioqueña de Economía y desarrollo*. (3), (49). Medellín.

- ✓ Tushman, M., Michael, E. y O'reilly, Ch. (2002). *Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

- ✓ Vargas, J. (2004). Proceso de transformación estratégica y evolución de las organizaciones. En: *Revista EAN*, No. 52, Bogotá, Septiembre - Diciembre. Págs. 14 – 27.

- ✓ Warren, S. (1993). *Earth Science: An illustrated guide to science*. New York NY 10001: Chelsea House. pp. 20.

13. ANEXOS

ANEXO 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo FREDY ALONSO GIRALDO VÁSQUEZ, con C.C. N° 98.572.736 de BELLO y en calidad de Director de Recursos Humanos de la Sociedad de San Vicente de Paúl de Medellín, doy mi consentimiento para que la estudiante, pueda utilizar el cuestionario de clima organizacional elaborado por GIRALDO, ARBOLEDA y DÍAZ, (2010), para la Sociedad de San Vicente de Paúl de Medellín. Solo con fines académicos.

Día ____ Mes ____ Año ____

FREDY ALONSO GIRALDO VÁSQUEZ

Estudiantes psicología de la IUE – C.C

ANEXO 2.



Tabla con formato

El presente cuestionario es elaborado con la finalidad de recabar información que permita realizar un diagnóstico del clima organizacional al interior de la Empresa, “PORZZYNY S.A.S”¹.

Al contestar el cuestionario tenga en cuenta que no es un examen, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas. La información que aquí se consigne es personal y confidencial.

I. Edad

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| <u>18 - 22 Años</u> | <u>40 – 45 Años</u> |
| <u>23 – 28 años</u> | <u>46 – 50 Años</u> |
| <u>29 – 34 años</u> | <u>más de 51 años</u> |
| <u>35 – 39 años</u> | |

II. Género

- Masculino
- Femenino.

III. Qué nivel ocupa en la empresa.

- a) Directivo
- Operativo
- b) Con personal a cargo
- Sin personal a cargo

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,27 cm, Sin viñetas ni numeración

¹ Tomado y adaptado del Cuestionario original de Clima Organizacional de la Sociedad de San Vicente de Paúl de Medellín, elaborado por Giraldo, Arboleda y Díaz (2010).

Con formato: Español (alfab. internacional)

IV. Antigüedad dentro de la Empresa “Porzyny S.A.S”:

1 - 2 meses. 3 – 4 años.
3 – 4 meses. Más de 5 años.
1 – 2 años.

INSTRUCCIONES

Responda con una X en la casilla de su elección. Califique con una escala de 1 a 7, en la que:

1. Totalmente en desacuerdo, 2. Muy en desacuerdo, 3. Medianamente en desacuerdo, 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5. Medianamente de acuerdo, 6. Muy de acuerdo, 7. Totalmente de acuerdo.

<u>1. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>2. El ambiente laboral es agradable y animado.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>3. Existe un ambiente de tranquilidad entre los integrantes del equipo de trabajo.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>4. Se disfruta del trabajo realizado.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>5. Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>6. Existe un ambiente de confianza entre compañeros.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>7. Su jefe reconoce los logros tanto individuales como de equipo.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>8. Siente que sus ideas son tenidas en cuenta.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>9. La gente se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>10. Se siente apoyado y comprendido por su jefe inmediato en los momentos difíciles.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>11. En la empresa se promueve el desarrollo profesional de los empleados.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>12. En su departamento se tiene apoyo a nuevas</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>

<u>ideas e iniciativas.</u>							
<u>13. Los compañeros inmediatos suelen hablar bien de su departamento.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>14. Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de su trabajo.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>15. Para mejorar el desempeño de las funciones se debería recibir algún tipo de capacitación.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>16. En su área son conscientes que brindar un valor agregado al logro de los objetivos trae cosas buenas.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>17. En su área la mayoría de las personas conoce bien las metas que en éste se tienen.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>18. En su área existe una comunicación abierta y directa</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>19. Las relaciones entre el personal son francas y directas.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
<u>Evalúe cualitativamente los siguientes aspectos, colocando al frente:</u>							
<u>E= Excelente B= Bueno R= Regular D= Deficiente</u>							
<u>20. Asesoría, apoyo y acompañamiento que recibe de su jefe inmediato.</u>	<u>E</u>	<u>B</u>	<u>R</u>	<u>D</u>			
<u>21. Capacidad de trabajo en equipo de su jefe inmediato.</u>	<u>E</u>	<u>B</u>	<u>R</u>	<u>D</u>			
<u>22. Cómo es el trato entre usted y los demás compañeros.</u>	<u>E</u>	<u>B</u>	<u>R</u>	<u>D</u>			
<u>23. La Empresa “Porzyny S.A.S” brinda posibilidades reales de capacitación.</u>	<u>E</u>	<u>B</u>	<u>R</u>	<u>D</u>			
<u>24. Cómo considera su capacidad para adaptarse a los cambios que surgen dentro de la Empresa.</u>	<u>E</u>	<u>B</u>	<u>R</u>	<u>D</u>			

<u>25. Cómo considera el compromiso de su jefe Inmediato con la misión empresaria.</u>	<u>E</u>	<u>B</u>	<u>R</u>	<u>D</u>
<u>26. ¿Cuáles han sido sus mayores dificultades en la Empresa “Porzzyny S.A.S”?</u>				
<u>27. ¿Cuáles han sido sus mayores logros en la Empresa “Porzzyny S.A.S”?</u>				
<u>28. ¿Cree usted. que existe algún obstáculo para el óptimo cumplimiento de sus funciones?</u> <u>Si No ¿cuál?</u>				
<u>29. ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?</u> <u>Si No ¿Cuáles?</u>				
<u>30. ¿Cree que su jefe inmediato acepta la crítica constructiva?</u> <u>Si No Por Qué?</u>				
<u>31. ¿Existen reconocimientos al trabajo bien realizado en la Empresa “Porzzyny S.A.S”?</u> <u>Si No Por Qué?</u>				
<u>32. ¿Qué tipo de reconocimientos le gustaría que brindara en la Empresa “Porzzyny S.A.S”?</u>				
<u>33. ¿Considera que el cargo que ocupa está de acuerdo con sus capacidades, conocimientos y vocación?</u>				

<p><u>Si No Por Qué?</u></p>
<p><u>34. ¿Qué acciones o ideas creativas realizadas por usted resalta en el presente año?</u></p>
<p><u>35. Sí usted pudiera elegir, ¿qué cargo le gustaría ocupar y por qué?</u></p>
<p><u>36. Considera usted que el salario que recibe es acorde a las funciones y cantidad de trabajo que realiza?</u></p> <p><u>Si No Por Qué?</u></p>
<p><u>37. ¿Es usted recursivo, creativo, imaginativo, generador de nuevas ideas?</u></p> <p><u>Si No Por Qué?</u></p>
<p><u>38. “Porzzyny será una empresa con un alto crecimiento, grandes líderes en el mercado a nivel nacional y sostenibilidad empresarial. En el 2.015 seremos reconocidos como la empresa mas grande del sector, con altos estándares de calidad e innovación y gran competitividad”.</u> <u>El anterior párrafo se refiere a:</u></p> <p>a) <u>La misión de la Empresa Porzzyny S.A.S</u></p> <p>b) <u>El objetivo de la Empresa Porzzyny S.A.S</u></p> <p>c) <u>La visión de la Empresa Porzzyny S.A.S</u></p>
<p><u>39. La misión en la Empresa “Porzzyny S.A.S”:</u></p> <p><u>“Porzzyny S.A.S”, es una empresa dedicada a la producción de cárnicos de excelente calidad. Es un grupo de personas trabajadoras con un objetivo definido: lograr satisfacer con el producto las necesidades de la población, ofreciendo la mejor calidad y una entrega oportuna. Somos una empresa</u></p>

<p><u>con ganas de crecer.</u></p> <p><u>Verdadero</u> <u>Falso</u></p>
<p><u>40. De la siguiente lista, seleccione cuales valores corresponden a la Empresa "Porzzynty S.A.S"</u></p> <p><u>a) Optimismo</u></p> <p><u>b) Imagen</u></p> <p><u>c) Trabajo en Equipo</u></p> <p><u>d) Calidad</u></p> <p><u>e) Perseverancia</u></p> <p><u>f) Tolerancia</u></p>
<p><u>41. ¿Le gusta su trabajo? Si _____ No _____ ¿Por Qué?</u></p>
<p><u>42. Trabajar en la Empresa "Porzzynty S.A.S" ¿Qué le ha propiciado?</u></p>
<p><u>43. En un periodo de 1 año se visualiza usted aun como miembro de la Empresa "Porzzynty S.A.S"</u></p> <p><u>_____ Si _____ No _____ Por Qué?</u></p>
<p><u>44. Qué otros programas o servicios le gustaría que ofreciera la Empresa "Porzzynty S.A.S"</u></p>

45. Si bajo su responsabilidad estuviera el manejo o dirección de la Empresa “Porzzyny S.A.S”

* ¿Qué haría?

* ¿Qué cambiaría?

* ¿Qué mejoraría?

* ¿Qué actividades le gustaría que se desarrollaran para los empleados de la Empresa “Porzzyny S.A.S”?

COMENTARIOS

MUCHAS GRACIAS

← **Con formato:** Izquierda, Agregar espacio entre párrafos del mismo estilo, Interlineado: Múltiple 1,15 lín., Punto de tabulación: 0,5 cm, Izquierda + 2,87 cm, Izquierda + No en 0,95 cm