

PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN
DE LA EMPRESA SUPERPACK S.A.S.

ESPERANZA VIVEROS VALENCIA
PAOLA ANDREA GONZÁLEZ CHARÁ

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN
DE LA EMPRESA SUPERPACK S.A.S.

ESPERANZA VIVEROS VALENCIA
PAOLA ANDREA GONZÁLEZ CHARÁ

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Tutor

CRISTIAN BEDOYA DORADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título de Administrador de Empresas.

ADOLFO ADRIÁN ÁLVAREZ RODRÍGUEZ

Director Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca.

MARÍA FANNY OLAYA GARCÍA

Coordinadora
Programa Administración de Empresas
Universidad del Valle-Sede Norte del Cauca

CRISTIAN BEDOYA DORADO

Director de Trabajo de Grado

Evaluador

Santander de Quilichao, Cauca – 01 de octubre de 2015

DEDICATORIA

A Dios quién supo guiarnos en el camino y nos brindó la salud y sabiduría necesarias lograr nuestros ideales, sin Él no hubiese sido posible alcanzar este triunfo.

A nuestros padres María, Ramiro y Ana Cilia que nos infundieron amor por el estudio y nos convirtieron en personas responsables y perseverantes depositando su confianza en nosotras, por su apoyo total y comprensión en estos años llenos de alegrías y tristezas. A nuestros hermanos, primos, familiares, compañeros, esposo y cada una de las personas que nos aportaron su colaboración, conocimiento y experiencia en la conquista de este nuevo logro.

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias a Dios por la vida y el habernos permitido culminar nuestros proyectos con éxito a pesar de los obstáculos en el camino, que aunque difíciles fueron superados gracias al apoyo incondicional de nuestros padres y familiares.

Agradecemos a nuestros compañeros de carrera y de Asesoría, quienes siempre tuvieron la mejor disposición para brindarnos su colaboración en todo este trayecto.

A nuestro tutor Cristian Bedoya Dorado, Administrador de Empresas y Maestrando en Psicología, por su paciencia y dedicación y la fortaleza que nos dio en el desarrollo de la investigación.

A nuestros Jefes Juan Pablo Gallego y Alexis Fabián Vanegas quienes fueron comprensivos en la consecución de los permisos cuando los necesitamos.

A los directivos de Superpack S.A.S., quienes nos brindaron la oportunidad de desarrollar nuestro proyecto en tan prestigiosa empresa.

A los integrantes del área de producción quienes nos apoyaron diligenciando la encuesta que nos sirvió de herramienta primordial para la realización del proyecto.

A la familia Univalluna María Fanny Olaya, Administradora de Empresas, Ronald Yonny González, Administrador de Empresas y a todos los docentes que con sus enseñanzas lograron que paso a paso fuéramos escalando para llegar a ser profesionales idóneos y competitivos.

TABLA CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	2
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 ANTECEDENTES.....	15
1.2 PREGUNTA.....	18
1.3 SISTEMATIZACIÓN	18
1.4 DELIMITACIÓN	18
2 OBJETIVOS.....	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3 JUSTIFICACIÓN.....	21
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	23
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
4.2 MÉTODO	23
4.3 TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	24
4.3.1 Instrumento	24
4.3.1.1 Instrumento de Rensis Likert.....	25
4.4 TRATAMIENTO O ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	26
4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
5 MARCO DE REFERENCIA.....	29
5.1 MARCO CONTEXTUAL	29
5.1.1 Reseña Histórica.....	29
5.1.2 Misión.....	30
5.1.3 Visión	30
5.1.4 Valores Estratégicos	30
5.2 MARCO TEÓRICO	31
5.2.1 Orígenes del estudio del clima organizacional	31
5.2.1.1 La teoría de Maslow	31

5.2.1.2 La Teoría de McClelland	32
5.2.1.3 La Teoría de McGregor	33
5.2.1.4 La teoría de Ouchi.....	34
5.2.1.5 La teoría de los factores de Herzberg	34
5.2.1.6 Trabajos de Elton Mayo	35
5.2.2 ¿Qué es el Clima Organizacional?	35
5.2.3 Perspectivas para la definición de Clima Organizacional.....	36
5.2.3.1 El clima determinado por los procesos psicológicos	36
5.2.3.2 El clima, atributo de la organización.....	37
5.2.3.3 El clima, un constructor de la realidad	37
5.2.3.4 El clima desde una perspectiva integral	38
5.2.4 ¿Qué se Entiende Hoy por Clima?	38
5.2.5 Importancia de Valorar el Clima Organizacional	39
5.2.6 Relación entre Clima Organizacional y Motivación	40
5.2.7 Motivación	40
5.2.8 Tipos de Motivación Laboral	41
5.2.8.1 Motivación intrínseca	41
5.2.8.2 Motivación Extrínseca	42
5.2.9 El clima Organizacional y la Percepción	42
5.2.10 Percepción	42
5.2.10.1 Factores que influyen en la percepción.....	43
5.2.11 El Ambiente Laboral como Construcción Social (Percepción y Subjetivación).	44
5.2.12 Calidad de Vida en el Trabajo.	45
5.2.13 Conflictos Laborales.....	46
5.2.13.1 Resultados destructivos del conflicto	47
5.2.14 Concepto de Cultura Organizacional.....	48
5.2.15 ¿Las Organizaciones tienen Culturas Uniformes?	48
5.2.16 Funciones.....	49
5.2.17 Satisfacción Laboral	50
5.2.17.1 ¿A qué se debe la satisfacción en el trabajo?	51
5.2.18 Compromiso Organizacional	51
5.2.19 Medidas del Clima Organizacional	52

5.2.19.1 Dimensiones y tipologías	52
6 RESULTADOS.....	54
6.1 MUESTRA INVESTIGADA	54
6.2 DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS.....	54
6.2.1 Edad.....	54
6.2.2 Años en la Empresa y Años en el Cargo.....	55
6.2.3 Tipo de Contrato.....	56
6.2.4 Personal a Cargo	57
6.2.5 Resultados cuestionamientos Encuesta.....	57
6.2.5.1 Sentido de pertenencia por la compañía.....	57
6.2.5.2 Estrategias de los líderes para hacer cosas nuevas.	58
6.2.5.3 Recompensas y reconocimientos.	58
6.2.5.4 Expresión de ideas	59
6.2.5.5 Habilidades y destrezas para desempeñar funciones.....	59
6.2.5.6 Aprendizaje continuo	60
6.2.5.7 Inducción y entrenamiento	60
6.2.5.8 Trabajo en equipo	61
6.2.5.9 Disponibilidad de medios y recursos.....	61
6.2.5.10 Respeto y relaciones entre los compañeros.....	62
6.2.5.11 Colaboración y cooperación con los demás	62
6.2.5.12 Comunicación en el trabajo	62
6.2.5.13 Proceso de retroalimentación	63
6.2.5.14 Espacios de comunicación	63
6.2.5.15 Entendimiento de la comunicación.	64
6.2.5.16 Autorrealización	64
6.2.5.17 Mejora continua	64
6.2.5.18 Relación con los compañeros.....	65
6.2.5.19 Ambiente de trabajo seguro y confiable.....	65
6.2.5.20 Relación con los líderes.....	66
6.2.5.21 Acompañamiento de los líderes.....	66
6.2.5.22 Proceso de empoderamiento.....	67
6.2.5.23 Posibilidad de ser escuchados	67

6.2.5.24	Confiabilidad del líder	67
6.2.5.25	Equidad en el trato.....	68
6.2.5.26	Oportunidades de progreso	68
6.2.5.27	Claridad de metas.....	69
6.2.5.28	Nivel de compromiso	69
6.2.5.29	Toma de decisiones.....	69
6.2.5.30	Solución de problemas	70
6.2.5.31	Calidad Humana	70
6.2.5.32	Incentivos.....	71
6.2.5.33	Reconocimiento a líderes y compañeros.....	71
6.2.6	Dimensión Entorno Laboral.....	71
6.2.7	Dimensión Satisfacción	75
6.2.8	Dimensión Relación con los Compañeros de Trabajo.....	78
6.2.9	Dimensión Comunicación.....	82
6.2.10	Dimensión Relación con los Jefes.....	85
7	CONCLUSIONES	90
8	RECOMENDACIONES	94
	BIBLIOGRAFIA	96
	ANEXO	99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Porcentaje Datos de Género.....	54
Tabla 2. Edades participantes.....	54
Tabla 3. Años en la Empresa.....	55
Tabla 4. Estadísticos descriptivos Años en el Cargo	56
Tabla 5. Porcentaje de personas según tipo de contrato	56
Tabla 6. ¿Se siente orgulloso de trabajar en Superpack S.A.S.?	57
Tabla 7. ¿ los líderes desafían al personal para buscar nuevos métodos y maneras de hacer las cosas?	58
Tabla 8. ¿ se siente recompensado en su trabajo?	58
Tabla 9. ¿Las ideas seleccionadas son puestas en ejecución en tiempo y forma oportuna?	59
Tabla 10. ¿Recibe el entrenamiento necesario para desempeñar bien su trabajo?	59
Tabla 11. ¿Cumple con el plan de capacitaciones requeridas en su puesto?	60
Tabla 12. ¿Da entrenamientos a compañeros que son nuevos en un puesto y/o nuevos en la compañía?	60
Tabla 13. ¿Participa con sus compañeros en encontrar soluciones y pedir soporte para resolver los problemas del equipo?	61
Tabla 14. ¿Comparte información, recursos con sus compañeros y con otros equipos sin pedir algo a cambio?	61
Tabla 15. ¿Está satisfecho con la cooperación de sus compañeros?	62
Tabla 16. ¿Todas las áreas en la compañía trabajan juntas en equipo?	62
Tabla 17. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar su trabajo?	62
Tabla 18. ¿Siente que los líderes lo mantienen suficientemente informado de los resultados de su área y de la situación de la organización?	63
Tabla 19. ¿Participa en dar retroalimentación a líderes y compañeros permanentes?	63
Tabla 20. ¿Recibe retroalimentación de sus líderes o supervisores de forma clara, respetuosa y oportuna?	64
Tabla 21. ¿Conoce lo que se espera de usted en su puesto de trabajo?	64
Tabla 22. ¿Es responsable en reconocer sus problemas, tomar acciones para mejorar y cumplir los objetivos de su área?	64
Tabla 23. ¿Sus compañeros asumen la responsabilidad de su rol de trabajo?	65

Tabla 24. ¿Sus compañeros realizan el trabajo con seguridad, calidad y eficientemente?	65
Tabla 25. ¿Los líderes de la planta son ejemplo a seguir por la forma correcta de hacer las cosas?	66
Tabla 26. ¿Los líderes le dan el acompañamiento necesario para desempeñarse bien en su puesto?	66
Tabla 27. ¿Los líderes lo hacen sentir que es parte importante del equipo de trabajo?	67
Tabla 28. ¿Los líderes tienen la capacidad de escuchar atentamente las inquietudes y opiniones de una persona o del equipo?	67
Tabla 29. ¿Siente que puede confiar en su líder?	67
Tabla 30. ¿Los líderes tratan igual a los miembros del equipo sin preferencias? ..	68
Tabla 31. ¿Los líderes son objetivos cuando se promueve un miembro del equipo?	68
Tabla 32. ¿Están claras las prioridades de la planta?	69
Tabla 33. ¿Los acuerdos y plazos asumidos en su área se cumplen?	69
Tabla 34. ¿Tiene la oportunidad de tomar decisiones para hacer su trabajo?	69
Tabla 35. ¿Se busca la solución de los problemas en forma inmediata en vez de buscar culpables?	70
Tabla 36. ¿Los líderes reconocen públicamente al personal por su esfuerzo y buen desempeño?	70
Tabla 37. ¿Sus compañeros reconocen cuando hace un buen trabajo?	71
Tabla 38. ¿Reconoce a su líder y compañeros cuando realizan un buen trabajo? ..	71
Tabla 39. Entorno Laboral datos estadísticos totales	72
Tabla 40. Datos Estadísticos descriptivos por género y tipo de contrato	74
Tabla 41. Satisfacción datos estadísticos totales	75
Tabla 42. Gráfica Dimensión Satisfacción.	77
Tabla 43. Relación con los Compañeros de Trabajo datos estadísticos totales	79
Tabla 44. Datos Estadísticos descriptivos por género y tipo de contrato	81
Tabla 45. Comunicación datos estadísticos totales	82
Tabla 46. Datos Estadísticos descriptivos por género y tipo de contrato	84
Tabla 47. Relación con los Jefes datos estadísticos totales	85
Tabla 48. Datos Estadísticos descriptivos por género y tipo de contrato	88

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Figura 1. Factores que influyen en la percepción	44
Figura 2. Gráfica Edad Encuestados	55
Figura 3. Gráfica de Personal a cargo	57
Figura 4. Gráfica Entorno Laboral.....	72
Figura 5. Gráfica Dimensión Satisfacción.	76
Figura 6. Gráfica Relación con los Compañeros de Trabajo	79
Figura 7. Gráfica Comunicación.....	83
Figura 8. Gráfica Relación con los Jefes	86

RESUMEN

La empresa Superpack S.A.S., sede de Puerto Tejada - Cauca, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de empaque a terceros o maquila bajo tres modalidades: Capacidad de producción (Fluctuaciones del mercado), Costo (ofrece ahorro al cliente) y Especialidad (posee maquinaria que el cliente no tiene).

La empresa es un aliado estratégico de Kimberly-Clark Colombia la cual valora a la gente incondicionalmente. En este sentido, cada año participa en la encuesta del Great Place to Work Institute (GPTW) la cual identifica y evalúa la cultura organizacional y la posiciona como un mejor lugar para trabajar nacional y globalmente. El Objetivo General de esta propuesta es: Determinar qué factores del área de producción influirán en el clima organizacional de la empresa Superpack S.A.S. Sede Puerto Tejada – Cauca para el año 2015. La metodología de investigación a utilizar será el método inductivo ya que para realizar el estudio se tomará solamente una parte significativa o muestra de los elementos que constituyen el problema de investigación. La técnica para la recolección de la información que se utilizará es la fuente primaria que corresponde a toda la información que suministra la empresa por medio de la encuesta, y las fuentes secundarias que se utilizarán para la investigación son: libros, trabajos de grado, diccionarios y artículos indexados. El instrumento que se utilizará es la encuesta, de Rensis Likert, denominada Escala de Likert. El tamaño de la muestra para el proyecto se estimará por medio de un Muestreo no Probabilístico por conveniencia.

Esta investigación sirve para generar herramientas que permitan diagnosticar los factores de percepción del clima organizacional y motivación de los colaboradores que pueden potencializar el logro de los objetivos, además de recomendar acciones específicas con base a los puntos débiles del clima organizacional de la entidad.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Percepción, Cultura Organizacional, Motivación, Satisfacción Laboral.

0. INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existente, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima es pues una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización. Las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización.
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo¹.

La presente investigación busco establecer una respuesta a los factores que influían en la percepción del clima organizacional del área de producción de la empresa SUPERPACK S.A.S. para el año 2015.

La metodología utilizada en esta investigación obedeció a un enfoque cuantitativo, y el método de investigación utilizado fue el método inductivo ya que para realizar el estudio se tomó solamente una parte significativa o muestra de los elementos que constituían el problema de investigación. La técnica para la recolección de la información que se abordó fue la fuente primaria que correspondió a toda la información que suministró la empresa, además de la encuesta y las fuentes secundarias que se manejaron para la investigación como: libros, trabajos de grado, diccionarios y artículos indexados. El instrumento al que se recurrió fue la

¹ LLANEZA ÁLVAREZ, Francisco Javier. Clima Laboral. En: Ergonomía y Psicología Aplicada. Editorial Lex Nova. 2009. p.478.

encuesta, de Rensis Likert, denominada Escala de Likert. La población objeto de estudio fue de 150 personas, de las cuales se seleccionó una muestra cuyo tamaño se estimó por medio de un Muestreo no Probabilístico por Conveniencia, que supuso un procedimiento de selección informal en el que se encuestaron 80 personas.

Se logró a través de este proyecto un trabajo enfocado a una investigación específica para la empresa SUPERPACK S.A.S., que consistió en indagar y estudiar sobre los diferentes elementos que conformaban el clima organizacional y como éstos podían incidir en el desempeño de los empleados del área de producción. Se evidenció dentro de los resultados y teniendo en cuenta el objetivo general planteado que los principales factores del área de producción que influyeron en el clima organizacional de la empresa estuvieron agrupados en 5 dimensiones: Entorno laboral, Satisfacción, Relación con los compañeros de trabajo, Comunicación y Relación con los Jefes.

En el Entorno Laboral hay un grado aceptable de liderazgo por parte de la dirección del área de producción e igualmente hay un nivel favorable en el cumplimiento de plazos y acuerdos fijados; en la Satisfacción de los colaboradores se destaca el entrenamiento en las capacitaciones, apoyadas en las temáticas de calidad, seguridad y gestión humana las cuales aportan a la productividad; en la Relación con los compañeros se observó que hay buenas relaciones interpersonales en todos los niveles jerárquicos; en la Comunicación hay una retroalimentación efectiva de los planes que se realizan y finalmente en la Relación con los Jefes se detalló que los líderes son ejemplo a seguir por la forma adecuada de hacer sus labores.

El documento está estructurado en 7 capítulos, primero Planteamiento del Problema, segundo Objetivos, tercero Justificación, cuarto Aspectos Metodológicos, quinto Marco de Referencia, sexto Resultados y séptimo Conclusiones y Recomendaciones.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

El Clima Organizacional según Chiavenato, se define como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados².

El Clima Organizacional lo constituye el medio interno de una organización, es decir la atmosfera que en ella existe, y que incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), entre otros más. Adicionalmente, se compone de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamientos sociales que son sancionados (Factores Sociales)³. ó mediados por los miembros de la organización.

Méndez en su estudio plantea el IMCOC, que es un instrumento para Medir el clima en las Organizaciones Colombianas. En él se incluyen las variables que son: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información.

La medición del clima organizacional refleja la opinión y la percepción que sobre las condiciones y características de cada organización, tienen sus participantes. No se trata entonces de identificar las condiciones laborales existentes en la empresa sino la opinión que sobre estas, tienen los trabajadores. Por esta razón la medición del clima organizacional suministra información valiosa para detectar las posibles causas de los problemas de personal que se presentan en la empresa.

Los especialistas del desarrollo organizacional han elaborado métodos de diagnóstico y algunas instituciones han validado instrumentos particulares para medir su clima organizacional.

El análisis del diagnóstico organizacional de una empresa permite evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo que sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación, actitud sindical y desempeño laboral. De esta manera la empresa asume una situación adecuada para diseñar

² CHIAVENATO, Idalberto. Clima Organizacional. En: Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Bogotá. 2001. p.120.

³ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia: EL IMCOC, un método de análisis para su intervención. Centro Editorial Universidad del Rosario. 2006. p.33.

el programa de personal que conduzca a mejorar sus condiciones actuales y consecuentemente la conducta laboral de sus trabajadores⁴.

Para poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que exigen los nuevos tiempos, la empresa necesita desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales. El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planificación, el clima organizacional afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles⁵.

La empresa Superpack S.A.S., sede de Puerto Tejada - Cauca, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de empaque a terceros o maquila bajo tres modalidades: Capacidad de producción (Fluctuaciones del mercado), Costo (ofrece ahorro al cliente) y Especialidad (posee maquinaria que el cliente no tiene).

Superpack es una marca registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio lo que permite trabajar en cualquier parte del territorio nacional sin tener inconvenientes con otras compañías ni Cámaras de Comercio locales.

La empresa es un aliado estratégico de Kimberly-Clark Colombia la cual valora a la gente incondicionalmente. Porque lo que se construye dentro de la compañía es sinónimo de su cultura y un clima organizacional confiable, por lo cual busca mejorar constantemente. En este sentido, cada año participa en la encuesta del Great Place to Work Institute (GPTW) la cual identifica y evalúa la cultura organizacional y posiciona como mejor lugar para trabajar nacional y globalmente.

En el 2012, Kimberly-Clark fue considerada una de las mejores empresas para trabajar en América Latina. En Colombia, del 2000 hasta el 2009 estuvo dentro de los cinco primeros puestos, y en el 2010 y el 2011 ocupó los puestos 11 y 18. En el 2012, 2013 y 2014 ocupó nuevamente los primeros puestos. Con base en indicadores importantes para su organización, como camaradería y credibilidad, la encuesta les permitió conocer la percepción de sus colaboradores sobre el tipo y calidad de relaciones en el lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la compañía. Así se puede seguir orientando y consolidando la cultura de la empresa.

Kimberly-Clark en el año 2006 y el 2014 fue catalogada como la segunda mejor empresa para trabajar en Colombia, de acuerdo con la evaluación que realiza

⁴ CASTILLO APONTE, José. Diagnóstico Organizacional. En: Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad. Ecoe Ediciones. 2006. p. 50.

⁵ MARTINEZ COLL, Juan Carlos. Una Aproximación al Clima en Empresas Productivas Nacionales. En: Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Edición Viña del Mar. Chile. 2006. p.135.

Great Place to Work Institute, de lo cual surgieron las siguientes preguntas: ¿Qué los hace tan especiales?, ¿Qué hace feliz a su gente?, ¿Qué hace que su talento sea la base para el crecimiento sostenible del negocio?

Han sido una secuencia de años en los que Kimberly Clark ha demostrado ser la mejor empresa para trabajar, este es el resultado de la dedicación y compromiso con su gente en diferentes segmentos, si el empleado es feliz y disfruta de lo que realiza laboralmente, esto mismo refleja con su familia y donde este y de esta manera quedara el nombre de la empresa.

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. De este modo la empresa Superpack ha logrado incursionar en el mercado con una de las mejores empresas para trabajar que es Colombiana Kimberly Colpapel.

A nivel mundial, existe el programa “Great Place to Work” que permite reconocer a las empresas que son “El mejor lugar para trabajar”. Great Place to Work®, empezó con un descubrimiento inesperado. En 1981, un editor de Nueva York le pidió a dos periodistas comerciales (Robert Levering y Milton Moskowitz) que escribieran un libro titulado *The 100 Best Companies to Work for in America* (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos). Aceptaron, aunque se mostraron escépticos de encontrar 100 compañías que reunieran los requisitos para aparecer en el libro. Empezaron una travesía que los llevaría a más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo, que continúa hasta hoy.

Lo que descubrieron fue una sorpresa: la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo. Es así como las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados del negocio⁶.

⁶ The Best Companies to Work for in America. p. 26.

1.2 PREGUNTA

Teniendo en cuenta la importancia que la empresa ha concedido a la opinión y la percepción del ambiente de trabajo de sus empleados, la pregunta de investigación que se propone en este trabajo de grado es:

¿Qué factores influyen en la percepción del clima organizacional del área de producción de la empresa Superpack S.A.S. Ubicada en el municipio de Puerto Tejada –Cauca en el año 2015?

1.3 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cuáles son los factores de motivación de los colaboradores que pueden potencializar el logro de los objetivos?
- ¿Cómo se pueden determinar los niveles de satisfacción laboral de los empleados?
- ¿A través de que herramienta se puede hacer un análisis del clima organizacional?
- ¿Cuáles son los aspectos de medición del clima organizacional más relevantes para poder realizar el plan de acción correspondiente?

1.4 DELIMITACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se va a tener en cuenta la operación de Superpack en la empresa Colombiana Kimberly Colpapel S.A. Que se encuentra ubicada en el municipio de Puerto Tejada – Cauca, la cual se encarga de la elaboración de productos higiénicos y productos para el hogar representados en el mercado por marcas reconocidas como Scott, Kotex y Huggies.

El estudio se realizará con 150 personas que conforman el área de producción de la empresa Superpack.

La conceptualización del clima organizacional se tomará desde la perspectiva de autores como Carlos Eduardo Méndez Álvarez e Idalberto Chiavenato.

El instrumento que se manejará para la investigación es el planteado por Rensis Likert, que se denomina escala de Likert.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar qué factores del área de producción influyen en el clima organizacional de la empresa Superpack S.A.S. Sede Puerto Tejada - Cauca

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los factores de motivación de los colaboradores que pueden potencializar el logro de los objetivos.
- Conocer los niveles de satisfacción laboral de los empleados.
- Analizar el clima organizacional a partir de un instrumento de medición.
- Establecer cuáles son las dimensiones de medición del clima organizacional más relevantes para poder hacer el plan de acción correspondiente.

3 JUSTIFICACIÓN

A través de los factores que influyen en la percepción del clima organizacional en el área de producción de la empresa Superpack S.A.S., se identificarán aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima en la organización y que influyen en su motivación laboral y eficiencia⁷.

De igual forma un análisis del clima organizacional, permitirá identificar las fallas y los puntos a favor que presente la organización, relacionando a los colaboradores en aquella práctica, para que sientan que la entidad está preocupada por sus necesidades y problemas.

Del mismo modo el propósito del estudio busca generar herramientas para diagnosticar los factores de motivación de los colaboradores que pueden potencializar el logro de los objetivos, además de recomendar acciones específicas en base a los puntos débiles del clima organizacional de la entidad.

La empresa Superpack S.A.S. es una empresa que se ha consolidado con más de 10 años de vigencia en el mercado, por ser una empresa prestadora de servicios de empaque a terceros, se involucra en un mundo altamente competitivo, porque sus directivos siempre buscan estrategias para poder liderar este mercado. En Superpack S.A.S., el área de recurso humano ha trabajado fuertemente en la aplicación de los principios organizacionales relacionados con la gestión del capital humano, los cuales consisten en: atraer al mejor personal, retenerlo y contribuir con su desarrollo, diseñando adecuadamente los puestos de trabajo, estableciendo metas adecuadas, implementando un excelente programa de reconocimiento y de liderazgo para garantizar que el objeto social de la empresa se cumpla, teniendo como premisa que con el cumplimiento de estos principios el personal se pueda convertir en una fuente de ventaja competitiva para que la empresa pueda mantener el liderazgo en el mercado.

Por tanto, es necesario lograr a través de este trabajo de grado un trabajo enfocado a una investigación específica para la empresa SUPERPACK S.A.S., consistente en indagar y estudiar sobre los diferentes elementos que conforman el

⁷ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Citado por GARCIA SOLARTE, Mónica. Herramientas o métodos de diagnóstico del Clima Organizacional. En: Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. Volumen 25. N° 42. Universidad del Valle. Cuadernos de Administración. 2009. p. 48.

clima organizacional y como éstos puede incidir en el desempeño de sus empleados.

Por otra parte, se justifica este interés de investigar el clima organizacional de los empleados que actualmente tiene esta empresa en la planta Kimberly Colpapel, debido a que los 145 colaboradores venían vinculados con otro contratista que no cumplieron con las expectativas y el plan de bienestar que se tenía planeado para ellos, generando desconfianza y credibilidad.

Adicional a lo anterior, este trabajo puede servir de base o fuente de información para otro tipo de estudios del mismo carácter que se pretendan ejecutar en Superpack S.A.S.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación obedeció a un enfoque cuantitativo, ya que este se caracteriza por que “usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento”⁸, lo cual estuvo orientado a la realización de este Trabajo de grado.

De tal forma se seleccionó el enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, ya que en el enfoque descriptivo se pretende, “indagar la incidencia en los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o situación”⁹. En este caso se indago acerca de los factores que influían en la percepción del clima organizacional del área de producción de la empresa Superpack. Asimismo se pretendió describir el nivel de satisfacción laboral de los empleados y los factores de motivación de los mismos.

4.2 MÉTODO

El método de investigación utilizado fue el método inductivo, este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares, aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general¹⁰. La inducción permite pasar de los hechos particulares a los principios generales. La inducción científica casi siempre se hace de manera incompleta porque nunca podrán ser observados ni estudiados todos los objetos, hechos o fenómenos de una misma clase¹¹. En efecto este método fue adecuado para la tesis, ya que para realizar el estudio se tomó solamente una parte

⁸ HERNANDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ C., Carlos y BAPTISTA, Pilar. Citado por DÍAZ SUÁREZ, Damalin. Metodología. En: Bibliotecas Públicas, Nuevas Tecnologías de la Información. Editorial Palibrio. Estados Unidos. 2013. p. 125.

⁹ *Ibíd.*, p. 125.

¹⁰ BERNAL, César A. Método y metodología en la investigación científica. En: Metodología de la Investigación. 3 ed. Bogotá D.C. Prentice Hall-Pearson. 2010. p. 59.

¹¹ HURTADO, Iván y TORO, Josefina. Método Inductivo. En: Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios. Caracas- Venezuela. Editorial CEC S.A. 2007. p. 64

significativa o muestra de los elementos que constituirían el problema de investigación.

4.3 TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas o métodos empleados para recolectar la información y realizar el Trabajo de grado estuvieron dados por fuentes secundarias, en este caso las fuentes secundarias que se utilizaron para la investigación fueron: libros, trabajos de grado, artículos indexados, revistas electrónicas y diccionarios relacionados con el tema de percepción del clima organizacional.

También se utilizaron fuentes primarias; según el enfoque cuantitativo de la investigación fue conveniente usar la encuesta, como fuente primaria, está se define como el método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos¹². El propósito de la encuesta es generar estadísticas, es decir, la descripción cuantitativa o numérica acerca de algunos aspectos de la población de estudio¹³.

4.3.1 Instrumento

El instrumento que se utilizó fue la encuesta, de Rensis Likert, quien creó un instrumento de evaluación de la organización en su conjunto, que ha dado mucho juego en empresas y organizaciones. Los niveles intermedios evalúan los superiores a ellos y después los niveles subordinados; también puede evaluarse el propio departamento o división y después la organización en su conjunto. Se trata de procesar y someter a tratamiento estadístico las respuestas para cuantificar y medir el resultado de cada ítem en orden a averiguar el grado de acuerdo/desacuerdo en cuanto al diagnóstico extraído de las respuestas de los diferentes niveles y, a partir de él, formular un plan de acción¹⁴. Aplicó al proyecto planteado, ya que sirvió para recopilar datos, conocimientos, ideas y opiniones de grupo; aspectos que se analizan con el propósito de determinar rasgos de las

¹² GARCÍA CÓRDOBA, Fernando. Concepto de encuesta. En: el Cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios. Editorial Limusa. 2002. p. 19.

¹³ FOWLER JR. Floyd .Introduction. On: Survey Research Methods. 4 ed. United States of America. Sage publications. Inc. 2009. p.1.

¹⁴ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. El modelo de Evaluación de Rensis Likert. En: La Comunicación Interna. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.1998. p. 107.

personas, proponer o establecer relaciones entre las características de los sujetos, lugares, situaciones y hechos¹⁵.

4.3.1.1 Instrumento de Rensis Likert: el más popular de todos los procedimientos de escalamiento de actitud, sin duda debido a su sencillez y versatilidad, es el procedimiento diseñado por Rensis Likert. Al igual que con el método de Thurstone de intervalos de igual aparición, el método de rangos sumarios empieza con la recopilación o elaboración de una gran cantidad de reactivos de enunciados que expresen diversas actitudes positivas y negativas hacia un objeto o acontecimiento específico.

Después de diseñar un conjunto de enunciados preliminares, se indica a un grupo de personas, que en una escala de 4 a 7 puntos señalen la medida en que están de acuerdo o en desacuerdo con cada enunciado. En el caso típico de una escala de 5 puntos, los reactivos expresados en forma positiva se califican con 0 para muy en desacuerdo, 1 para en desacuerdo, 2 para indeciso, 3 para de acuerdo y 4 para muy de acuerdo; los reactivos expresados de manera negativa se califican con 4 para muy en desacuerdo, 3 para en desacuerdo, 2 para indeciso, 1 para de acuerdo y 0 para muy de acuerdo. La calificación total de la persona en el conjunto inicial de reactivos se calcula como la suma de sus calificaciones en los reactivos individuales. Después de obtener las calificaciones totales para todas las personas que respondieron en el conjunto de reactivos inicial, se aplica a cada reactivo un procedimiento estadístico (prueba *t* o índice de discriminación de los reactivos).

Entonces se seleccionan cantidades iguales de reactivos expresados de manera positiva y negativa (por lo regular, diez de cada uno) que distingan de manera significativa a los participantes cuyas calificaciones se ubiquen en el 27% inferior¹⁶.

Entre las variables del modelo que aplican, están proceso de liderazgo, carácter de las fuerzas motivacionales, de los procesos de toma de decisiones, fijación de objetivos, procesos de control, características de la actuación y formación y perfeccionamiento.

¹⁵Ibíd., p.20.

¹⁶ AIKEN, Lewis R. Escalas tipo Likert. En: Test Psicológicos y Evaluación. Undécima edición. México. Pearson Educación. 2003. p. 298.

Likert en su modelo llamado Sistemas de Administración, define cuatro estilos de supervisión:

Autoritario Explotador: Dispone de muy pocas interacciones y comunicaciones dirigidas a alcanzar los objetivos de la organización; la dirección del flujo comunicacional es descendente; el grado de aceptación de la comunicación descendente es mínimo (se recibe con mucha sospecha); la comunicación tiende a ser inexacta; la compenetración psicológica entre superiores y subordinados es muy poca (ni se conocen bien, ni se comprenden).

Autoritario benevolente: dispone de pocas interacciones y comunicaciones orientadas a objetivos corporativos; la dirección del flujo es descendente en su mayor parte; el grado de aceptación de la comunicación descendente es relativo (puede ser o no recibida con sospecha); en cuanto a exactitud del contenido, éste se transmite de forma selectiva y contaminada (lo que el directivo “quiere oír”); superiores y subordinados sólo se conocen superficialmente.

Consultivo: dispone de bastantes interacciones y comunicaciones orientadas a objetivos corporativos; la dirección del flujo comunicacional es descendente y ascendente; la comunicación descendente es con frecuencia aceptada, puede ser o no abiertamente discutida y, sólo en ocasiones es recibida con sospecha; la exactitud del contenido se limita a lo que el directivo “quiere oír” y las demás informaciones son transmitidas con reserva; superiores y subordinados se conocen y comprenden bastante bien.

Participativo: incluye muchas interacciones y comunicaciones, tanto con los individuos como con los grupos; la comunicación fluye en todas las direcciones; el grado de aceptación de la comunicación descendente es alto y, en el caso menos frecuente de no ser aceptada, es discutida con franqueza; es generalmente exacta en su contenido; la compenetración psicológica entre superiores y subordinados es alta, ya que se conocen y comprenden muy bien¹⁷.

4.4 TRATAMIENTO O ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El tratamiento de la información que consiste en la determinación de los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el

¹⁷ GARCÍA JIMÉNEZ. Op. cit., p. 107-109.

recuento, clasificación y ordenación en tablas y cuadros¹⁸, en el caso de la investigación los datos fueron presentados y analizados por medio de Microsoft Office Excel versión 2007, la cual es una aplicación estándar para el tratamiento de datos numéricos, financieros y estadísticos¹⁹; y la versión 17 de IBM SPSS Statistics que se encuentra en la Sede San Fernando de la Universidad del Valle que es un software estadístico con grandes propiedades gráficas integradas dentro de un mismo sistema, que facilitó el análisis estadístico de los datos²⁰. Se manejaron también herramientas estadísticas tales como histogramas.

El tipo de estadística utilizada fue la Estadística descriptiva Central, en lo relativo a está, la Estadística Descriptiva es la que se centra en la recolección, resumen y presentación de un conjunto de datos²¹.

En estadística descriptiva, las medidas de tendencia central tienen por objeto describir un conjunto de datos de forma abreviada y comprensible. Es importante calcular la medida de tendencia central que más interese para lo que se desea: un valor promedio (media), el valor central de la distribución (mediana) o el valor que aparece en más ocasiones (moda)²².

4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Se designa con este término a cualquier conjunto de elementos que tienen unas características comunes. Cada uno de los elementos que integran tal conjunto recibe el nombre de individuo²³. También se define como, “el grupo del cual se recogen los datos o se selecciona una muestra”²⁴ La población objeto de estudio estuvo conformada por 150 personas que componían el área de producción de la empresa. Debido a la imposibilidad en la mayoría de los estudios de poder investigar todos los sujetos de una población, se hizo necesaria la utilización de subconjuntos de elementos extraídos de la población. Dicho

¹⁸ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Op. Cit., p. 255.

¹⁹ FERREIRO FERNÁNDEZ, María Esther. Introducción. 1 ed. En: Microsoft Excel 2007 aprenda a gestionar datos de forma eficaz. España. Editorial Ideaspropias. 2010. p. 13.

²⁰ PEDROZA, Henry y DICOVSKY, Luis. El sistema de análisis estadístico del SPSS. En: Sistema de Análisis Estadístico con SPSS. Managua. IICA- INTA. 2007 p.33.

²¹ BERENSON, Mark, *et al.* Basic Concepts of statistics. On: Business Statistics: Concepts and Applications. 2nd edition. China. Pearson- Prentice Hall. 2012. p. 5.

²² SÁBADO-TOMÁS, Joaquín. Medidas de Tendencia Central. En: Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería. Primera edición. España. Servei de Publicacions. 2009. p. 41.

²³ JUEZ MARTEL, Pedro. Concepto de población o muestra. En: Probabilidad y Estadística matemáticas. Editorial Díaz de Santos. 1997. p.95.

²⁴ URDAN C., Timothy. Glossary of Terms and Symbols for chapter 2. On: Statistics in Plain English. 2 ed. Taylor & Francis e-Library. New Jersey. 2005. p. 14.

subconjunto es denominado Muestra²⁵. Esta tan bien se define como “Un individuo o grupo, seleccionado de una población, de quien o de los cuales los datos son recopilados”²⁶.

Dado un porcentaje de respuesta del 53,33% de la muestra frente a la aplicación de la encuesta, se estimó realizar un Muestreo no Probabilístico por Conveniencia, que supone un procedimiento de selección informal. La ventaja de una muestra no probabilística desde la visión cuantitativa, es su utilidad para determinado diseño de un estudio que requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características²⁷, para este tipo de muestreo se emplearon 80 personas del área producción de la organización. En el tipo de muestreo no probabilístico, los resultados se aplican nada más a la muestra en sí o a muestras similares en tiempo y lugar; teniendo en cuenta también que la muestra por conveniencia es, en la que se analizan los casos disponibles a los cuales se tiene acceso.²⁸

El desarrollo de la investigación se presentó en las siguientes fases:

1. Determinación del modelo de encuesta con el que se deseaba a trabajar.
2. Selección de la muestra a encuestar.
3. Tabulación y análisis de datos por medio de Microsoft Excel y SPSS.
4. Realización de gráficas y aplicación de herramientas estadísticas con los resultados obtenidos.
5. Presentación de resultados y hallazgos.

²⁵ JUEZ MARTEL. Op. Cit., p.95.

²⁶ URDAN C., Op. Cit., p. 14.

²⁷ HERNANDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ C., Carlos y BAPTISTA, María del Pilar. ¿Cómo y Cuáles son las muestras no probabilísticas? En: Metodología de la Investigación. 5 ed. México D.F. McGraw- Hill. 2010. p. 189-190.

²⁸ *Ibíd.*, p. 401.

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Superpack S.A.S. es una entidad dedicada al suministro de soluciones industriales, en las fases finales de los procesos productivos de manufactura en general que responda a las necesidades asociadas al control de costos y al crecimiento interno de las organizaciones, al desarrollo de outsourcing (Maquilas) como sector productivo.

La empresa está fundamentada en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), las cuales le permiten fomentar una cultura de calidad reflejada en un producto que cumple con las expectativas de los clientes. Las normas de calidad bajo las cuales realiza la operación de sus procesos, están basadas y fueron adaptadas de acuerdo a las mejores prácticas que se manejan en Procter and Gamble y acogiendo a los principios que tienen establecidos en las normas BASC.

La solidez de la compañía, la innovación de los procesos, las buenas prácticas de manufactura, la responsabilidad social empresarial, así como su crecimiento sostenible, nos convierten en una compañía que aporta eficiencia en la cadena de valor de nuestros clientes.

5.1.1 Reseña Histórica

Superpack S.A.S., se fundó el 4 de Enero de 1999 por Juan Felipe Trujillo J. e Ignacio Uribe Arbeláez, actuales socios y gerentes de la compañía. Comenzó con 12 empleados y actualmente tiene 1.152 de carácter continuo y 387 temporales.

Su objeto social fundamental es la prestación de servicios de empaque a terceros o maquila bajo tres modalidades:

1. Capacidad de producción (Fluctuaciones de mercado)
2. Costo (Superpack ofrece ahorros al cliente)
3. Especialidad (Superpack posee maquinaria que el cliente no tiene).

“Superpack” es marca registrada ante Superintendencia de Industria y Comercio lo que le permite trabajar en cualquier parte del territorio nacional sin tener inconvenientes con otras compañías ni Cámaras de Comercio locales.

5.1.2 Misión

Con nuestros valores estratégicos y con el involucramiento del equipo de trabajo, Superpack es una organización que está enfocada en proporcionar mejor calidad de vida a nuestros empleados con un ambiente seguro de trabajo.

Trabajamos en ser los mejores en el mercado de empaques a terceros pensando siempre en la satisfacción del cliente, mediante la mejor calidad y precios en nuestros procesos.

5.1.3 Visión

Ser la mejor alternativa en el mercado de empaques a terceros, con un excelente servicio y completa satisfacción del cliente, por medio de la calidad total que comprende ingeniería, efectividad, transparencia al cliente, seguridad, respaldo y compromiso social.

Ser una organización abierta a las observaciones de nuestros clientes, y así buscar la excelencia como objetivo que nos distinga sobre los otros proveedores y potenciales competidores.

5.1.4 Valores Estratégicos

- Excelente Calidad
- Excelente Servicio
- El mejor precio
- Calidad Humana
- Transparencia al Cliente.

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 Orígenes del estudio del clima organizacional

Para estudiar la motivación en el trabajo es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta. De esta forma, se pondrán los cimientos que permitirán analizar desde el punto de vista crítico las diferentes teorías de la motivación.

5.2.1.1 La teoría de Maslow: Maslow presenta en su teoría una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas. Ahora bien, según este autor, para comprender la conducta de las personas dicho conjunto de necesidades hay que concebirlo como un todo.

El sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las necesidades de orden inferior. A hora bien, esta necesidad inferior no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo. El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser. Como consecuencia, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo.

De la formulación de la teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que les impidan alcanzarla²⁹.

Desde el punto de vista de Maslow, las primeras necesidades que se activan en el hombre son las fisiológicas; esto es, aquellas que le llevan a sobrevivir: hambre, sed, etc.

Una vez que las necesidades fisiológicas han quedado satisfechas a un determinado nivel, se activa la influencia de las necesidades de seguridad sobre la conducta humana; esto es, cuando la persona ha comido quiere asegurarse la comida.

²⁹ PALOMO VADILLO, María Teresa. La Motivación. En: Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Editorial Esic. Madrid. 2010. p.91

El tercer grupo de necesidades que se activa cuando las de seguridad han alcanzado el nivel crítico de satisfacción son las de afiliación o afecto; esto es, las necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas; de querer y ser querido. A sí, cuando la persona ha comido y se ha asegurado la comida, buscará relacionarse con otras personas.

El cuarto grupo de las necesidades que se activa cuando se han satisfecho suficientemente las de afecto, son las de autoestima; esto es, las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales.

Por último, aparece la necesidad de autorrealización, o, lo que es lo mismo, la tendencia de la persona a ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la de autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción³⁰.

5.2.1.2 La Teoría de McClelland: la Necesidad de Afiliación: Es el deseo de establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otras personas.

Para la escuela de las Relaciones Humanas, éste es el factor motivacional más importante en el ámbito laboral. Las investigaciones más recientes sobre el tema llegan a la conclusión de que esta necesidad, aunque existe en todas las personas, está activada con diferentes intensidades en cada una de ellas³¹.

Se ha comprobado que la necesidad de afiliación se manifiesta con mayor intensidad en circunstancias que impliquen un cierto grado de ansiedad para las personas.

La Necesidad de Poder: Es el deseo de las personas de obtener o mantener el control de los medios que les permitan dirigir, dominar o influir en el comportamiento de los demás. La necesidad de poder es una de las más desacreditadas en el mundo laboral, porque siempre se piensa que las personas con un alto nivel en la misma van a comportarse de forma despótica y autoritaria.

En general, la necesidad de poder es una de las que, como consecuencia de las condiciones en que se realiza el trabajo industrial, se encuentra especialmente activada, por lo que es preciso tenerla muy en cuenta a la hora de hablar de la satisfacción en el trabajo.

³⁰ Ibid., p. 92.

³¹ Ibid., p. 96.

La Necesidad de Logro: Se puede definir como el deseo de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus actuaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia.

Se refiere a la alegría o tristeza con que la persona reacciona ante los resultados de sus esfuerzos.

La persona con elevada necesidad de logro suele sentirse inclinada hacia tareas que considera retadoras o difíciles, de forma que, cuando alcance el éxito en su realización, sienta la satisfacción de haber conseguido un logro personal. Para estas personas, el logro es un fin en sí mismo; por el contrario, las que tienen unas bajas necesidades logro, a mayor esfuerzo exigen mayores recompensas tangibles.

La necesidad de logro en el individuo no es más que una de las facetas de la tendencia de las personas hacia la autorrealización, hacia la maduración psicológica³².

5.2.1.3 La Teoría de McGregor: los trabajos de Douglas McGregor Se desarrollan en el campo de los estilos de dirección y la motivación de los trabajadores, y suponen un esfuerzo continuo para demostrar que la importancia del potencial humano, para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era mucho mayor de lo que suponían la mayoría de los directivos del momento.

Desde su punto de vista, tanto las personas como las organizaciones obtendrían importantes beneficios de la implantación, en las empresas, de un clima de mayor libertad y flexibilidad, apoyando en una supervisión más abierta y participativa.

Douglas McGregor, por medio de sus difundidas Teoría X y Y, planteó una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humana sobre gerencia de personal.

La Teoría X: asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización.

³² Ibíd., p. 96.

La Teoría Y: (integración de los objetivos) hace hincapié en el interés intrínseco o que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.

Por supuesto, McGregor concluye que la segunda postura es la más aceptable y la que deberían seguir todos los directivos³³.

5.2.1.4 La teoría de Ouchi: sus resultados han sido la formulación de la Teoría Z y la aplicación en occidente de los círculos de calidad. Propone una organización cuyos logros sean la suma de los esfuerzos de los miembros, cuya identificación con su empresa les lleve a obtener su autoestima a través de los logros de la compañía.

Los círculos de calidad son un instrumento de las empresas que aplican la Teoría Z. Un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados del mismo lugar de trabajo que han sido adiestrados para identificar y analizar problemas vinculados a sus propias tareas. Una vez completado el análisis y formulada una solución, se presentan a la administración de la empresa las recomendaciones pertinentes.

La idea de los círculos de calidad motiva mediante la participación, tratando de satisfacer las necesidades superiores y utilizando los factores motivadores de Herzberg. Los participantes obtienen el reconocimiento, asumen responsabilidades, cumplen una labor útil, llegan a comprender mejor a su empresa³⁴.

5.2.1.5 La teoría de los factores de Herzberg: Herzberg resume su teoría de la siguiente forma: los factores que contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto que estos sentimientos no son opuestos ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción los factores a considerar son completamente diferentes³⁵.

³³ Ibid., p. 100.

³⁴ Ibid., p. 102.

³⁵ Ibid., p. 107.

5.2.1.6 Trabajos de Elton Mayo: como resultado de los experimentos en la Western Electric, en Hawthorne, fue elaborada la teoría de las relaciones humanas por los sociólogos Mayo y Roethlisberger. Según Mayo debería mejorarse el clima de trabajo y evitarse los conflictos abiertos, para lograr la eficiencia en la producción.

Son tres las aportaciones de Elton Mayo y su grupo:

- El trabajo como la actividad más relevante del hombre.
- La importancia del uso de la psicología y la fisiología para mejorar la situación del trabajador, reduciendo los esfuerzos y mejorando el clima de trabajo.
- El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual sino a través de grupos³⁶.

5.2.2 ¿Qué es el Clima Organizacional?

El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante³⁷. El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones que se encuentran su proceso de interacción social y la estructura organizacional.

El clima es percibido por el individuo, determina su comportamiento e incide en los niveles de motivación, bajo los que el individuo se desempeña y a la vez desarrolla sus necesidades e intereses.

El significado del clima “adaptado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales.

Entre dichas características pueden destacarse los estilos de dirección y liderazgo, las normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, las

³⁶ MERCADO, Salvador. El Humano Relacionismo. En: Administración Aplicada. Editorial Limusa. Mexico.2004. p.21.

³⁷ CHIAVENATO. Op. Cit., p. 120.

políticas de empresa (salarial, de factor humano o recursos humanos) los tipos de comunicación formal e informal, las percepciones de los empleados, las dimensiones de la gestión y la participación, etc. Que predominan en dicha organización, o bien en un departamento/área funcional concreta, y que influyen en el comportamiento de sus miembros”³⁸.

Clima organizacional es un concepto que refleja el contenido y la fuerza en la que prevalecen valores, normas, actitudes, comportamientos y sentimientos de las personas en una organización³⁹.

5.2.3 Perspectivas para la definición de Clima Organizacional

El concepto clima organizacional se define desde diferentes perspectivas. La definición de cada autor está determinada por la forma como individualmente consideran el origen del mismo, así como de las situaciones que lo determinan. En este orden, existen diferentes ideas acerca del origen del clima organizacional⁴⁰.

5.2.3.1 El clima determinado por los procesos psicológicos: referencia su análisis en el individuo y su carácter subjetivo. Considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza su comportamiento en la organización y también las percepciones y significados que construye del ambiente, generando el clima psicológico.

Schneider, al referirse a los procesos que el individuo tiene en la organización, encuentra que el primero de ellos se refiere a la necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; el segundo tiene que ver con el establecimiento de sentimientos de atracción o afinidad hacia la organización y el último se refiere a la construcción de un sentimiento negativo o de atracción, al sentir pertenencia a la organización.

³⁸ BERBEL G. Gaspar y GAN, Federico. Clima. En: Manual de Recursos Humanos. Barcelona. Editorial UOC. 2007. p.169.

³⁹ RIGGLE. Robert. The Impact of Organizational Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Behavioral Work Outcomes. Florida. ProQuest. 2007. p. 14.

⁴⁰ MÉNDEZ. Op.cit., p.32.

5.2.3.2 El clima, atributo de la organización: las características de la organización influyen en las percepciones que las personas construyen sobre el clima. Esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización. Payne y Pugh analizan el clima como el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, incorporación y uso de tecnología, entre otras. Para Gary Dessler, “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, cordialidad, apoyo y apertura”⁴¹.

5.2.3.3 El clima, un constructor de la realidad: Naylor concibe el clima como un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles: el primero, las características que actualmente tiene el ambiente; el segundo, las percepciones que tiene cada persona; el tercero, la intensidad de la percepción que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización que se explica a partir de las percepciones de los atributos ambientales⁴².

Lo interesante de este modelo es la clara distinción que establece entre:

- Las características ambientales reales que constituyen la base perceptiva y que se corresponde con el medio ambiente externo al individuo.
- Las percepciones individuales del grado en que estos atributos ambientales son relevantes para los individuos en su descripción subjetiva del ambiente.
- El constructor de clima psicológico formado por los juicios que integran los atributos percibidos del medio ambiente valorados desde la perspectiva de los sujetos (expectativas, personalidad, etc.) dando lugar a un clima globalizado y personalizado que representa un juicio descriptivo sobre la organización.

El clima organizacional en el nivel I es independiente de las percepciones de los individuos, por lo que, teóricamente, su medición podría realizarse a través de métodos objetivos, como puede ser la observación externa.

⁴¹ Ibid., p. 33.

⁴² Ibid., p. 34.

El clima organizacional en el nivel II viene determinado por la descripción de las percepciones individuales. Tiene el inconveniente de no poder precisar hasta qué punto esta percepción refleja exactamente los atributos reales de la organización o son más bien atribuibles a la idiosincrasia particular del perceptor.

El clima organizacional en el nivel III sintetiza el constructo psicológico de clima como conjunto de juicios descriptivos sobre la organización. Su medición debe obtenerse directamente de los individuos como evaluación de la cantidad exacta presente en la organización de cada una de las dimensiones particulares del clima⁴³.

5.2.3.4 El clima desde una perspectiva integral: se integra individuo, grupo y organización, considerando el clima como propiedad del individuo y de la organización. En este propósito, Schneider y Reichers hacen referencia a que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por aspectos subjetivos u objetivos; resultan de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecuta en el cargo que desempeñan.

Se entiende que en la construcción del Clima intervienen como elementos básicos:

- Las personas interactúan en el mismo “sistema social” que determina condiciones propias de su estructura social; significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.
- Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el “sistema social”; las aceptan y/o comparten y/o identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización.
- Las personas interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social⁴⁴.

5.2.4 ¿Qué se Entiende Hoy por Clima?

El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas

⁴³ CHIANG VEGA, Margarita; MARTIN R., María José y NÚÑEZ P., Antonio. Modelo de clima organizacional a tres niveles (1980). En: Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Editorial Univ Pontificia Comillas. 2010. p.141

⁴⁴ MÉNDEZ. Op.cit., p. 34-35.

situaciones. A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. Estabilidad que puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional.

Una situación de conflicto no resuelto, nuevo personal, nueva dirección, nuevas tecnologías, nuevos procedimientos, son ejemplos de elementos que pueden modificar el clima (o climas) por un tiempo determinado, empeorándolo o mejorándolo.

El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación.

El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc. Estas variables, a su vez, pueden verse afectadas por el clima⁴⁵.

5.2.5 Importancia de Valorar el Clima Organizacional

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización. Para ese menester, es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

- Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de la empresa.
- Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso de desempeño laboral.

⁴⁵ BERBEL G. y GAN. Op. Cit., p.177.

- Desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades⁴⁶.

La valoración del clima es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilita:

- Prevención de planes ante los cambios y dificultades.
- Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determina procesos de resolución de problemas.
- Permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

5.2.6 Relación entre Clima Organizacional y Motivación

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas, mítines, etc.⁴⁷.

5.2.7 Motivación

El concepto de motivación tal como lo describen distintos autores, tiene una serie de características notablemente generalizadas:

- Su consideración como proceso psicológico.
- La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).

⁴⁶ GUILLÉN GESTOSO Carlos y GUIL BOZAL, Rocío. Importancia de valorar el Clima Organizacional. En: Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid. McGraw Hill. 2007. p. 169.

⁴⁷ CHIAVENATO. Op.cit., p.119-120.

- Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedor de esa energía hasta el logro de la meta⁴⁸.

En el ámbito del trabajo, Robbins define la motivación laboral como la “voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”⁴⁹.

5.2.8 Tipos de Motivación Laboral

Se puede hablar de dos tipos de motivación laboral que pueden influir en la calidad de la producción: la motivación intrínseca y la extrínseca.

5.2.8.1 Motivación intrínseca: es la que lleva a la satisfacción de las *necesidades superiores*, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva⁵⁰.

Hackman y Oldman presentaron un “Modelo de las características del trabajo” en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres “estados psicológicos críticos”: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características; hay unas variables moduladoras de estos estados psicológicos críticos que son: los conocimientos y destrezas que poseen, la necesidad de

⁴⁸ GUILLÉN GESTOSO y GUIL BOZAL, Op. cit. p. 196.

⁴⁹ *Ibíd.*, p.197.

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 204.

crecimiento y la satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

5.2.8.2 Motivación Extrínseca: la motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o *necesidades inferiores*: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina “extrínseca” porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos de la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.) Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines⁵¹.

5.2.9 El clima Organizacional y la Percepción

El clima organizacional está constituido fundamentalmente por las percepciones de las personas que integran la organización⁵². El clima es un concepto dinámico, que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de esas situaciones⁵³.

5.2.10 Percepción

Se puede hablar de percepción, como el conjunto de los mecanismos por los que un individuo conoce, se representa, juzga o se forma una impresión de alguien.

Ahora bien, el ser humano conoce a los demás hombres no solo por vía de estimulación sensorial sino que puede pensar, razonar, imaginar, inducir, deducir sobre ellos. Un resumen de las características de las percepciones son las siguientes:

- a) Toda percepción de estímulos consiste en una organización global de la experiencia.

⁵¹ Ibid., p. 205.

⁵² TEJADA FERNÁNDEZ. José, *et al.* Componentes subjetivos del clima organizacional. Volumen 2. Madrid. Editorial Paraninfo. 2007. p. 200.

⁵³ Ibid., p.190.

- b) Toda percepción está sujeta a la espontanea tendencia de organizar configuraciones estructuradas.
- c) Las formas perceptivas se destacan de sus fondos o ambientes amorfos como figuras con entidad propia, individualizada, delimitada y cerrada.
- d) Las formas perceptivas se experimentan como si gozaran de significado propio.
- e) En las percepciones rápidas, las formas defectuosas e irregulares resultantes tienden a adquirir una forma buena o simétrica.
- f) Estas formas buenas o simétricas tienden a conservarse constantes aun cuando varíen las condiciones de su presentación⁵⁴.

Los gerentes necesitan reconocer que sus empleados reaccionan a las percepciones, no a la realidad. Así, que en *realidad* sea objetivo e imparcial el encomio que un gerente hace de cierto empleado o que en *realidad* los sueldos que paga la empresa estén entre los más altos de la industria es menos importante que lo que los trabajadores perciben. Si consideran que los elogios son parciales o que los niveles salariales son bajos, se comportarán como si tales condiciones fueran las reales. Los empleados organizan e interpretan naturalmente lo que ven, y el proceso lleva de manera inherente la posibilidad de distorsiones perceptuales.

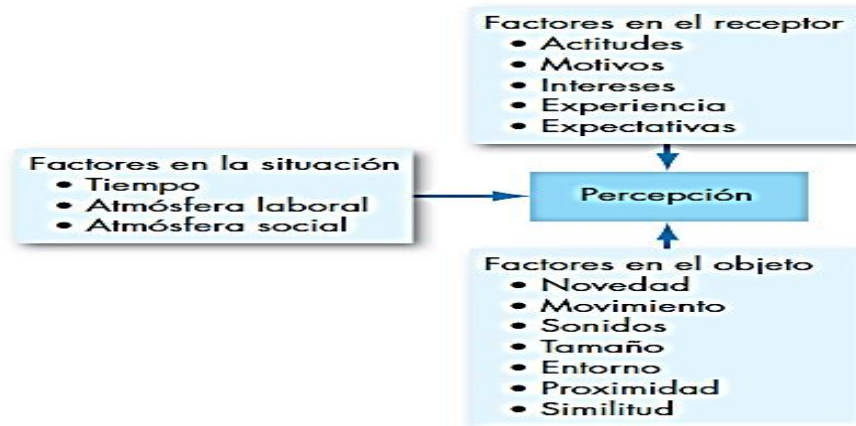
El mensaje para los gerentes debe ser claro: se debe prestar más atención a la forma en que los empleados perciben su trabajo y las prácticas gerenciales; Ya que el empleado competente que renuncia por una razón inválida es igual al que renuncia por una válida

5.2.10.1 Factores que influyen en la percepción: algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Estos radican en el receptor, en el objeto percibido, y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción⁵⁵.

⁵⁴ CHIANG VEGA; MARTIN R., y NÚÑEZ P., Op. cit. p.141.

⁵⁵ ROBBINS P., Stephen y JUDGED A., Timothy. Factores que influyen en la percepción. En: Comportamiento Organizacional.13 ed. México. Prentice Hall- Pearson.2009. p. 139.

Figura 1 Factores que influyen en la percepción



Fuente ¿Qué es la percepción? Factores que influyen en la percepción.

Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su percepción estará muy influenciada por las características personales del receptor, entre las que afectan la percepción se encuentran las actitudes del individuo, personalidad, motivos, intereses, experiencias del pasado y expectativas.

Las características del objeto que se observa afectan lo que se percibe. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares.

También es importante el contexto en el que se observan los objetos o eventos. El momento en que se miran influye en la atención, así como la ubicación, iluminación, calor o cualquier tipo de factor situacional⁵⁶.

5.2.11 El Ambiente Laboral como Construcción Social (Percepción y Subjetivación).

Cuando se hace referencia al ambiente laboral no sólo se puede tener en cuenta la realidad física o ambiente construido en el que se desenvuelve el trabajo. Gran parte de los elementos conformadores del ambiente laboral son de carácter social. Esto puede y debe entenderse en un doble sentido⁵⁷. Por un lado, formaría parte del ambiente laboral cualquier componente de la estructura social del trabajo en cualquiera de los niveles considerados – individual, grupal, organizacional e

⁵⁶ ROBBINS P., y JUDGED A., Comportamiento Organizacional. Op. cit. p. 140.

⁵⁷ GUILLÉN GESTOSO y GUIL BOZAL. Op.cit., p. 153.

interorganizacional-. Pero, por otro lado, resulta de una importancia crucial la interpretación o reinterpretación social que de los elementos que conforman la estructura física del trabajo, e incluso de la propia estructura social del mismo, llevan a efecto los pobladores de un ambiente laboral determinado.

En el ambiente laboral se pueden distinguir dos amplías categorías: a) aspectos micro, condiciones de los lugares de trabajo, su relación con el factor humano, las condiciones de desarrollo de la carrera laboral, las fuentes de estrés, el ajuste persona – puesto, las características organizacionales, etc.; b) aspectos macro, estructura de las ocupaciones, del mercado laboral y de sus sectores, el análisis de las condiciones económico laborales de un país, políticas laborales, etc.

El ambiente laboral se considera como un ambiente socialmente construido que viene expresado por las representaciones sociales elaboradas por los pobladores de tales ambientes⁵⁸.

Desde la aproximación sociocognitiva el ambiente laboral, en tanto que construcción social, ha de ser analizado en gran parte a través de la identificación y manifestación de las percepciones y creencias compartidas de los miembros de las unidades que se estén estudiando⁵⁹.

5.2.12 Calidad de Vida en el Trabajo.

Investigaciones recientes demuestran que para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que se les asignan, y recompensarlas de manera adecuada por su contribución. En consecuencia la competitividad organizacional se halla relacionada por obligación con la calidad de vida en el trabajo. Por atender al cliente externo, no debe olvidarse al cliente interno. Para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a los empleos responsables del producto o servicio ofrecido. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, del bienestar que experimenten las personas al trabajar en una organización.

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como satisfacción con

⁵⁸ Ibid., p. 154.

⁵⁹ Ibid., p. 155.

el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc. La Calidad de vida en el Trabajo abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos.

Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios⁶⁰.

El clima organizacional representa un factor importante en la determinación de la calidad de vida en el trabajo. Si este fuese pobre, conduciría a la alienación del empleado y a la insatisfacción, a la mala voluntad, a la caída de la productividad y a comportamientos contraproducentes (ausentismo, sabotaje, robo, afiliación sindical, etc.). Si fuese satisfactoria, se llegará a un clima de confianza y respeto mutuo en que el individuo tratará de aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración querrá reducir mecanismos rígidos de control social⁶¹.

5.2.13 Conflictos Laborales

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes - individuo, grupo u organización- percibe que la otra parte – individuo, grupo u organización – atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses. A medida que ocurre el cambio, las situaciones se modifican y la cantidad y calidad de los conflictos tienden a aumentar y a diversificarse.

El conflicto se presenta cuando ocurren dos condiciones desencadenantes:

Percepción de la incompatibilidad de objetivos

Percepción de la oportunidad de interferencia

En consecuencia, la parte afectada adopta un comportamiento conflictivo.

El conflicto puede traer resultados constructivos o destructivos para las partes involucradas, ya sean personas, grupos u organizaciones. Por tanto el desafío consiste en administrar bien el conflicto, de modo que puedan maximizarse los efectos constructivos y minimizarse los efectos destructivos.

⁶⁰ CHIAVENATO. Op.cit. p. 321-324.

⁶¹ *Ibíd.*, p. 325.

El clima organizacional puede dar cuenta de los conflictos laborales, porque es la forma como la empresa analiza las situaciones que ocurren al interior de la compañía buscando generar mejoras en la calidad de vida de sus colaboradores.

5.2.13.1 Resultados destructivos del conflicto: El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad: Como las partes involucradas ven que los demás bloquean sus esfuerzos ante la presión por ganar, la atmosfera creada genera un clima estresante de frustración y hostilidad que puede incidir en el juzgamiento de la habilidad para desempeñar las tareas, y afectar el bienestar de las personas implicadas.

El conflicto aumenta la Cohesión grupal: Con el incremento de la cohesión sube la presión social para que las personas estén de acuerdo o se acomoden a los objetivos del grupo o de la parte involucrada. Esto disminuye la libertad individual, e influye en la pérdida de eficacia del grupo en cuanto a su desempeño.

El conflicto desvía energías hacia sí mismo: Gran parte de la energía generada por el conflicto se dirige y se gasta en él mismo, en oposición a la energía que podría aplicarse en la realización de un trabajo productivo. De este modo, resolver un conflicto se vuelve un objetivo más importante que trabajar con eficacia.

El conflicto lleva a una parte a bloquear la actividad de la otra. Un comportamiento característico del episodio de conflicto entre las partes es el bloqueo de las actividades de la otra parte y la negativa a cooperar con ella, lo cual lleva a una disminución del desempeño del sistema total.

El conflicto se autoalimenta y perjudica las relaciones entre las partes en conflicto: El conflicto influye en la naturaleza de las relaciones entre las partes, perjudica la comunicación entre ellas y distorsiona sus percepciones y sentimientos.

A medida que aumenta el conflicto, cada parte tiende a estereotipar y ver a la otra como “enemiga”, atribuyéndole motivos e intenciones negativas. Esta actitud fortalece las percepciones y los sentimientos de que los objetivos e intereses de la otra parte son incompatibles con los propios y que no se puede cooperar con la otra parte⁶².

⁶² Ibid., p. 532-533.

5.2.14 Concepto de Cultura Organizacional

La única forma posible de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistemas de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización⁶³.

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término *cultura organizacional* es descriptivo, mientras que *satisfacción en el trabajo* es evaluativo⁶⁴.

5.2.15 ¿Las Organizaciones tienen Culturas Uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización. Esto se hizo explícito cuando definimos la cultura como un sistema de significado *compartido*. Por tanto, debemos esperar que individuos con distintas formaciones o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares.

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas. La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización.

⁶³ *Ibíd.*, p. 589.

⁶⁴ ROBBINS P., y JUDGED A., Comportamiento Organizacional. Op. cit. p. 552.

Cuando se habla de la cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Es esta gran visión lo que da a una organización su personalidad distintiva.

Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas estén definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica⁶⁵.

5.2.16 Funciones.

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Por definición, la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado. Pero cada organización desarrolla un conjunto nuclear de suposiciones, entendimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo. Hasta que los recién llegados no aceptan las reglas, no son aceptados como miembros de pleno derecho de la organización.

Las trasgresiones de las reglas por parte de los ejecutivos de alto nivel o los empleados de primera línea dan como resultado la desaprobación universal y penas severas. La conformidad con estas reglas se vuelve la base primaria de las recompensas y los ascensos.

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy. A medida que las organizaciones amplían su extensión del control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el *significado compartido* provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección⁶⁶.

⁶⁵ Ibíd., p. 553-554.

⁶⁶ Ibíd., p. 555-556.

Una cultura organizacional fuerte tendrá más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y da apoyo a estándares éticos elevados, debe de tener una influencia poderosa y positiva en el comportamiento de los trabajadores⁶⁷.

5.2.17 Satisfacción Laboral

Es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

¿Que determina la satisfacción laboral? ¿Qué variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral? Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentan placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pago y políticas de ascenso que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción⁶⁸.

Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo. Además, se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia⁶⁹.

⁶⁷ *Ibíd.*, p. 566.

⁶⁸ ROBBINS P., Fundamentos de Comportamiento organizacional, Op.cit. p. 36.

⁶⁹ ROBBINS P., y JUDGED A., Comportamiento Organizacional, Op. cit. p. 79.

5.2.17.1 ¿A qué se debe la satisfacción en el trabajo?: resulta interesante que los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfagan a la mayoría de trabajadores. En otras palabras, la mayoría de los individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario⁷⁰.

Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a experiencias positivas⁷¹.

5.2.18 Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional, que se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

- **Compromiso afectivo:** Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.
- **Compromiso para continuar:** Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.
- **Compromiso normativo:** obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.

Pareciera haber una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad en el trabajo, pero no demasiada. Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia.

Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de las investigaciones demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación. En general, parece que la relación del compromiso afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación es más fuerte que con las otras dos dimensiones del compromiso. Un estudio encontró que el compromiso afectivo era un índice de pronóstico

⁷⁰ Ibid., p. 84.

⁷¹ Ibid., p. 88.

significativo de varios eventos (Percepción de las características de la tarea, satisfacción con la carrera, intentos de salir de la empresa) en el 72% por ciento de los casos, en comparación con sólo el 36% del compromiso normativo y el 7% por ciento del de continuación. Los débiles resultados hacia el compromiso para continuar tienen sentido si en realidad no hay ningún compromiso fuerte. En vez de ser una afiliación (compromiso afectivo) u obligación (compromiso normativo) para un empleador, el compromiso de continuación describe a un empleado que está “atado” a un empleador tan sólo porque no hay nada mejor disponible⁷².

5.2.19 Medidas del Clima Organizacional

5.2.19.1 Dimensiones y tipologías: estudiar el clima organizacional implica identificar y analizar aquellos factores que se consideran determinantes en su formación. Los autores han planteado opciones que permiten este propósito.

Silva Vásquez las agrupa y las ha denominado dimensiones y tipologías de clima organizacional, sobre las cuales se han construido metodologías para su medición.

Se dividen en:

- Dimensión autonomía individual
- Dimensión grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado.

La identificación del clima organizacional, desde la perspectiva de las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento es considerada como un estudio que se contextualiza en el marco de sus dimensiones. En este se identifican y abordan de manera individual las variables o factores que pueden considerarse determinantes de clima organizacional. En su análisis se conoce y explica el carácter de sus interacciones y relaciones, así como la influencia que tienen sobre los individuos y la organización. El nivel de presencia de una dimensión se conoce mediante la medición de las percepciones de los individuos, utilizando técnicas de investigación, como los cuestionarios⁷³.

La medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima. Según los estudios realizados en la empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen, y que podemos resumirlos a continuación:

⁷² *Ibíd.*, p.80.

⁷³ MÉNDEZ. *Op.cit.*, p. 37.

- Salud: Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Equidad: Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etc.
- Seguridad: Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.
- Nivel de Expresiones: Sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.
- Nivel de Ingresos: El nivel retributivo y compensaciones específicas.
- Calidad de actividades: Se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc.
- Nivel de Formación: Nivel de programas de formación en la empresa.
- Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación⁷⁴.

⁷⁴ GUILLÉN GESTOSO y GUIL BOZAL. Op. cit., p.167-168.

6 RESULTADOS

6.1 MUESTRA INVESTIGADA

En la investigación se invitaron a participar a 150 empleados de la empresa Superpack S.A.S. y se obtuvo una tasa de respuesta del 53,34%, de tal forma los datos se presentan teniendo una muestra de 80 participantes de la encuesta.

6.2 DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS

En la empresa Superpack S.A.S. 150 personas conforman el área de producción. A pesar de que no se obtuvo un porcentaje del 100% de respuesta de la población, participaron en la encuesta un total de 80 colaboradores, a continuación se presentan los datos socio demográficos de los participantes.

Tabla 1. Porcentaje Datos de Género.

		Frecuencia	Porcentaje
	Masculino	42	52.5
	Femenino	38	47.5
	Total	80	100.0

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados del total de la muestra, el 52.5% estaba compuesto por varones, que correspondió a un total de 42 sujetos, y el restante 47.5% correspondió a 38 mujeres del área de producción que también hicieron parte del estudio.

6.2.1 Edad

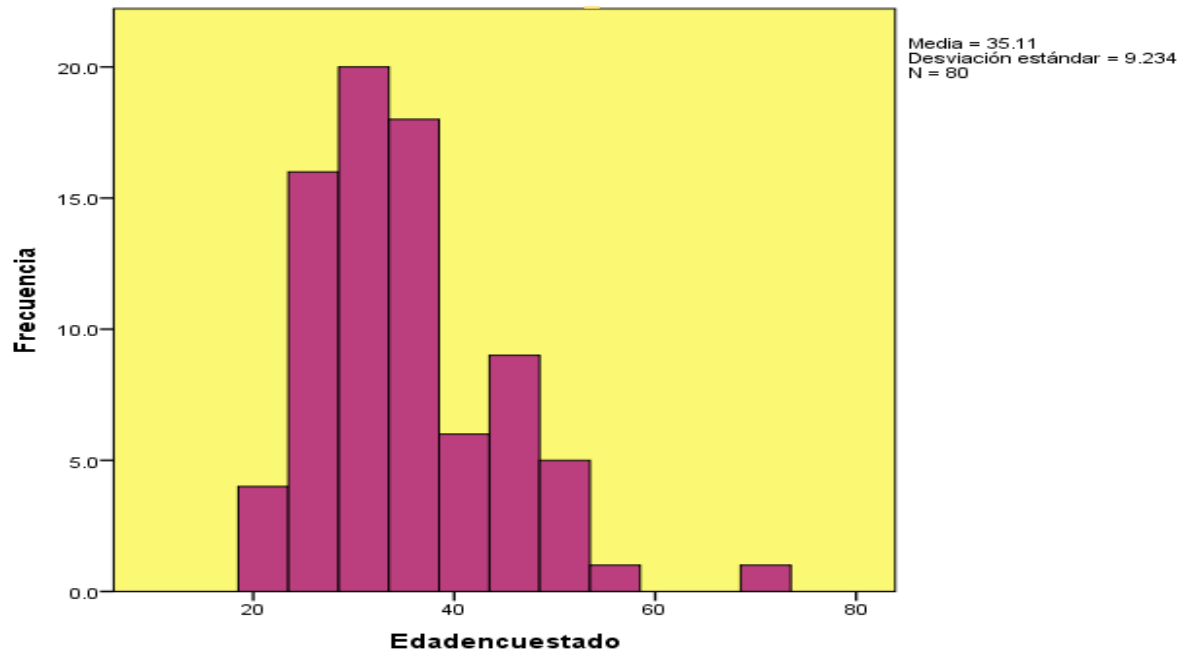
Tabla 2. Edades participantes

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Edad encuestado	80	21	73	35.11	9.234

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados, las edades oscilaban entre 21 y 73 años (M= 35,11; DT= 9,23).

Figura 2. Gráfica Edad Encuestados



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica la edad promedio de los encuestados es de 35 años.

6.2.2 Años en la Empresa y Años en el Cargo

Tabla 3. Años en la Empresa

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Años dentro de la Empresa	1	1	.99	.040

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la encuesta efectuada, el resultado máximo y también mínimo a esta pregunta es que los funcionarios llevan 1 año en la empresa (M= 0.99; DT=0.040). Debido a que la organización cambio de Razón Social y por ello los funcionarios llevan 1 año, de acuerdo a la contratación que se les realizó.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos Años en el Cargo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Años en el Cargo	80	1	1	.99	.040

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el desenlace de la encuesta realizada, el resultado máximo y también mínimo a esta pregunta es que los funcionarios llevan 1 año en el cargo (M= 0.99; DT=0.040). Puesto que debido al cambio de Razón Social de la entidad todos los colaboradores contestaron que llevaban 1 año en el cargo, de acuerdo a la vinculación realizada y la nueva estructura de la misma.

6.2.3 Tipo de Contrato

Tabla 5. Porcentaje de personas según tipo de contrato

Tipo de Contrato					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	FIJO	77	96.3	96.3	96.3
	INDEFINIDO	3	3.8	3.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

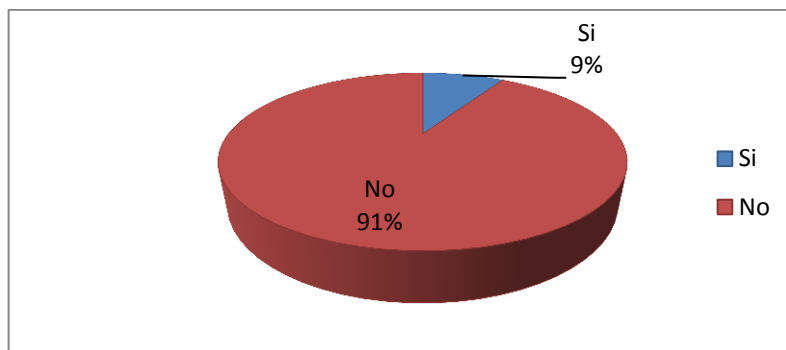
Según los resultados que arrojó el modelo, del total de los empleados el 96.3% tienen contrato a término fijo que correspondió a 77 colaboradores y el 3.8% restante correspondió a 3 personas que tienen contrato a término indefinido.

6.2.4 Personal a Cargo

De acuerdo con el total de la muestra, se encontró que el 8.8% que equivalía a 7 personas, tenía personal a cargo y el 91.3% es decir 73 personas no tenían subordinados.

¿Los líderes desafían al personal para buscar nuevos métodos y maneras de hacer las cosas?

Figura 3. Grafica de Personal a cargo



Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Resultados cuestionamientos Encuesta.

6.2.5.1 Sentido de pertenencia por la compañía.

Tabla 6. ¿Se siente orgulloso de trabajar en Superpack S.A.S.?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,59	1,636

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas los resultados del grado de acuerdo o desacuerdo, en que el empleado se siente orgulloso de trabajar en Superpack S.A.S. variaban entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.59; DT=1.636).

6.2.5.2 Estrategias de los líderes para hacer cosas nuevas.

Tabla 7. ¿ los lideres desafían al personal para buscar nuevos métodos y maneras de hacer las cosas?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,43	1,605

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas los resultados del grado en que los líderes desafían al personal para buscar nuevos métodos y maneras de hacer las cosas, variaban entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.43; DT=1.605).

6.2.5.3 Recompensas y reconocimientos.

Tabla 8. ¿ se siente recompensado en su trabajo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,53	1,599

Fuente: Elaboración propia.

Según lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores se sienten recompensados en su trabajo, variaban entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.53; DT=1.599).

6.2.5.4 Expresión de ideas

Tabla 9. ¿Las ideas seleccionadas son puestas en ejecución en tiempo y forma oportuna?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,51	1,423

Fuente: Elaboración propia.

Según lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores consideran que las ideas seleccionadas son puestas en ejecución en tiempo y forma oportuna, variaban entre 1 y 7, siendo 1 la mínima respuesta y 7 la máxima (M= 5.51; DT=1.423).

6.2.5.5 Habilidades y destrezas para desempeñar funciones

Tabla 10. ¿Recibe el entrenamiento necesario para desempeñar bien su trabajo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,71	1,193

Fuente: Elaboración propia.

Según lo expresado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores consideraron que recibían el entrenamiento necesario para desempeñar bien su trabajo; variaban entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.71; DT=1.193).

6.2.5.6 Aprendizaje continuo

Tabla 11. ¿Cumple con el plan de capacitaciones requeridas en su puesto?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,78	1,180

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo expresado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores consideran que cumplen con el plan de capacitaciones requeridas en su puesto, variaban entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.78; DT=1.180).

6.2.5.7 Inducción y entrenamiento

Tabla 12. ¿Da entrenamientos a compañeros que son nuevos en un puesto y/o nuevos en la compañía?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,73	1,387

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores dan entrenamiento a compañeros que son nuevos en un puesto y/o nuevos en la compañía, variaban entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.73; DT=1.387).

6.2.5.8 Trabajo en equipo

Tabla 13. ¿Participa con sus compañeros en encontrar soluciones y pedir soporte para resolver los problemas del equipo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,96	1,257

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores participan con sus compañeros en encontrar soluciones y pedir soporte para resolver los problemas del equipo, variaban entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.96; DT=1.257).

6.2.5.9 Disponibilidad de medios y recursos.

Tabla 14. ¿Comparte información, recursos con sus compañeros y con otros equipos sin pedir algo a cambio?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,90	1,327

Fuente: Elaboración propia.

Según lo expresado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores comparten información, recursos con sus compañeros y con otros equipos sin pedir algo a cambio, variaban entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.90; DT=1.327).

6.2.5.10 Respeto y relaciones entre los compañeros

Tabla 15. ¿Está satisfecho con la cooperación de sus compañeros?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,79	1,319

Fuente: Elaboración propia.

Según lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores se sienten satisfechos con la cooperación de sus compañeros, variaban entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.79; DT=1.319).

6.2.5.11 Colaboración y cooperación con los demás

Tabla 16. ¿Todas las áreas en la compañía trabajan juntas en equipo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,73	1,312

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores consideraron que todas las áreas en la compañía trabajaban juntas en equipo, variaban entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.73; DT=1.312).

6.2.5.12 Comunicación en el trabajo

Tabla 17. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar su trabajo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,89	1,441

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que reciben la información necesaria para desarrollar su trabajo, variaban entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.89; DT=1.441).

6.2.5.13 Proceso de retroalimentación

Tabla 18. ¿Siente que los líderes lo mantienen suficientemente informado de los resultados de su área y de la situación de la organización?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,78	1,441

Fuente: Elaboración propia.

Según lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que los líderes los mantienen suficientemente informados de los resultados de su área y de la situación actual de la organización, variaban entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.78; DT=1.441).

6.2.5.14 Espacios de comunicación

Tabla 19. ¿Participa en dar retroalimentación a líderes y compañeros permanentes?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,78	1,201

Fuente: Elaboración propia.

Según lo manifestado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores participan en dar retroalimentación a líderes y compañeros permanentemente, variaban entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.78; DT=1.201).

6.2.5.15 Entendimiento de la comunicación.

Tabla 20. ¿Recibe retroalimentación de sus líderes o supervisores de forma clara, respetuosa y oportuna?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,64	1,416

Fuente: Elaboración propia.

Según lo manifestado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que se recibe retroalimentación de sus líderes o supervisores de forma clara, respetuosa y oportuna, variaban entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.64; DT=1.416).

6.2.5.16 Autorrealización

Tabla 21. ¿Conoce lo que se espera de usted en su puesto de trabajo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,61	1,571

Fuente: Elaboración propia.

Según lo expresado en las encuestas, los resultados del grado en que el colaborador conoce lo que se espera de él en su puesto de trabajo, varían entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.61; DT=1.571).

6.2.5.17 Mejora continua

Tabla 22. ¿Es responsable en reconocer sus problemas, tomar acciones para mejorar y cumplir los objetivos de su área?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,59	1,651

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo manifestado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores son responsables en reconocer sus problemas, tomar acciones para mejorar, cumplir los objetivos de su área; variaban entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.59; DT=1.651).

6.2.5.18 Relación con los compañeros

Tabla 23. ¿Sus compañeros asumen la responsabilidad de su rol de trabajo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,48	1,475

Fuente: Elaboración propia.

Según lo manifestado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que sus compañeros asumen la responsabilidad de su rol de trabajo, variaban entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.48; DT=1.475).

6.2.5.19 Ambiente de trabajo seguro y confiable.

Tabla 24. ¿Sus compañeros realizan el trabajo con seguridad, calidad y eficientemente?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,78	1,378

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo manifestado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que sus compañeros realizan el trabajo con seguridad, calidad y eficientemente, variaban entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.78; DT=1.378).

6.2.5.20 Relación con los líderes

Tabla 25. ¿Los líderes de la planta son ejemplo a seguir por la forma correcta de hacer las cosas?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,79	1,270

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que los líderes de la planta son ejemplo a seguir por la forma correcta de hacer las cosas, variaban entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.79; DT=1.270).

6.2.5.21 Acompañamiento de los líderes

Tabla 26. ¿Los líderes le dan el acompañamiento necesario para desempeñarse bien en su puesto?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,63	1,306

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que los líderes les dan el acompañamiento necesario para desempeñarse bien en su puesto, variaban entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.63; DT=1.306).

6.2.5.22 Proceso de empoderamiento

Tabla 27. ¿Los líderes lo hacen sentir que es parte importante del equipo de trabajo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,65	1,360

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo manifestado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que los líderes lo hacen sentir que es parte importante del equipo de trabajo, variaron entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.65; DT=1.360).

6.2.5.23 Posibilidad de ser escuchados

Tabla 28. ¿Los líderes tienen la capacidad de escuchar atentamente las inquietudes y opiniones de una persona o del equipo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,59	1,384

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que los líderes tienen la capacidad de escuchar atentamente las inquietudes y opiniones de una persona del equipo, variaron entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.59; DT=1.384).

6.2.5.24 Confiabilidad del líder

Tabla 29. ¿Siente que puede confiar en su líder?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,55	1,483

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo manifestado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores sienten que pueden confiar en su líder, variaron entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.55; DT=1.483).

6.2.5.25 Equidad en el trato

Tabla 30. ¿Los líderes tratan igual a los miembros del equipo sin preferencias?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,54	1,440

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que los líderes tratan igual a los miembros del equipo sin preferencias, variaron entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.54; DT=1.440).

6.2.5.26 Oportunidades de progreso

Tabla 31. ¿Los líderes son objetivos cuando se promueve un miembro del equipo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,59	1,473

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo manifestado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que los líderes son objetivos cuando se promueve un miembro del equipo, variaron entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.59; DT=1.473).

6.2.5.27 Claridad de metas

Tabla 32. ¿Están claras las prioridades de la planta?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,99	1,373

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que están claras las prioridades de la planta, variaron entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.99; DT=1.373).

6.2.5.28 Nivel de compromiso

Tabla 33. ¿Los acuerdos y plazos asumidos en su área se cumplen?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
2	7	5,88	1,267

Fuente: Elaboración propia.

Según lo manifestado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que los acuerdos y plazos asumidos en su área se cumplen, variaron entre 2 y 7, siendo 2 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.88; DT=1.267).

6.2.5.29 Toma de decisiones

Tabla 34. ¿Tiene la oportunidad de tomar decisiones para hacer su trabajo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,75	1,317

Fuente: Elaboración propia.

Según lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que tienen la oportunidad de tomar decisiones para hacer su trabajo, variaron entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.75; DT=1.317).

6.2.5.30 Solución de problemas

Tabla 35. ¿Se busca la solución de los problemas en forma inmediata en vez de buscar culpables?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,65	1,388

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que se busca la solución de los problemas en forma inmediata en vez de buscar culpables, tuvieron una variación entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.65; DT=1.388).

6.2.5.31 Calidad Humana

Tabla 36. ¿Los líderes reconocen públicamente al personal por su esfuerzo y buen desempeño?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,68	1,482

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que se reconoce públicamente al personal por su esfuerzo y buen desempeño, tuvieron una variación entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.68; DT=1.482).

6.2.5.32 Incentivos

Tabla 37. ¿Sus compañeros reconocen cuando hace un buen trabajo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	5,86	1,490

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores perciben que sus compañeros reconocen, cuando hacen un buen trabajo, tuvieron una variación entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 5.86; DT=1.490).

6.2.5.33 Reconocimiento a líderes y compañeros

Tabla 38. ¿Reconoce a su líder y compañeros cuando realizan un buen trabajo?

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1	7	6,11	1,567

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo afirmado en las encuestas, los resultados del grado en que los colaboradores reconocen a su líder y compañeros cuando realizan un buen trabajo, variaron entre 1 y 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo (M= 6.11; DT=1.567).

6.2.6 Dimensión Entorno Laboral

Se presentan a continuación la media, mediana, desviación estándar, rango, mínimo y máximo de la dimensión Entorno laboral que se compone temáticas como, la percepción acerca de si todas las áreas en la compañía trabajan juntas en equipo, si los colaboradores son responsables en reconocer sus problemas, tomar acciones para mejorar y cumplir los objetivos de su área; la percepción de

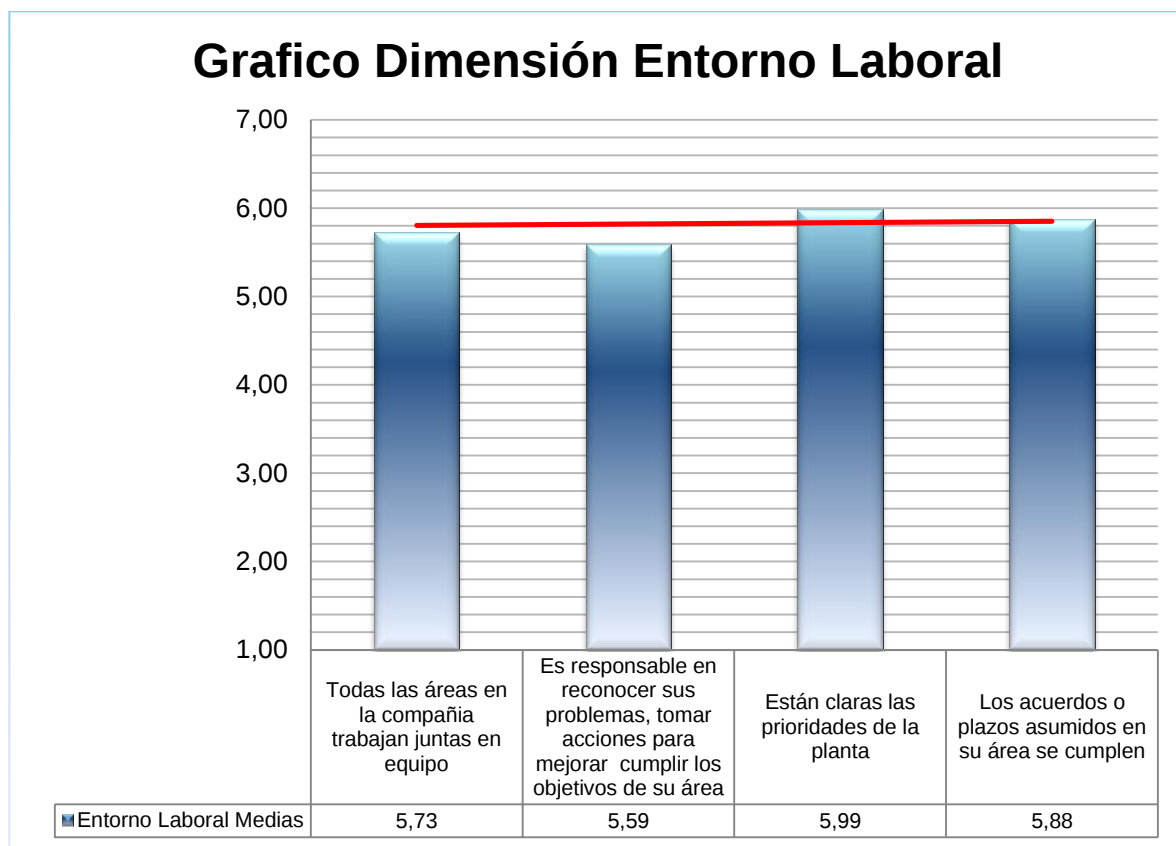
las prioridades en la planta y la percepción acerca del cumplimiento de los plazos en cada área.

Tabla 39. Entorno Laboral datos estadísticos totales

Media	5.79
Mediana	6.00
Desviación estándar	1.18
Rango	4.75
Mínimo	2.25
Máximo	7.00

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Gráfica Entorno Laboral



— Promedio de las medias

Fuente: Elaboración propia

Se analiza según esto que en el área de producción de Superpack S.A.S. hay dos preguntas de esta dimensión que están por debajo de la media que es de 5.79 teniendo en cuenta que la línea de tendencia de color rojo indica la media; el trabajo en equipo tiene una media de 5.73, en este caso esto conlleva a pensar que los colaboradores consideran medianamente que todas las áreas en la compañía trabajan juntas y en equipo, así que se debe estimular esto dentro de la cultura organizacional para garantizar que todos vayan en la misma dirección.

De tal forma lo expresaron Robbins y Judged⁷⁵, al manifestar que las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo en que los empleados ven a su organización, como por ejemplo si estimula el trabajo en equipo, de igual forma con una media de 5.59 los colaboradores no se sienten lo suficientemente responsables en reconocer sus problemas y tomar acciones para mejorar y cumplir los objetivos de su área, esto indica que los colaboradores deben ser orientados con mayor intensidad hacia los objetivos de la organización, además de que se les debe inculcar el hecho de que actúen con iniciativa propia en la resolución de sus problemas y que se incremente el sentido de pertenencia de estos, para que se empoderen de sus labores y las soluciones a los conflictos del día a día; estos resultados revelan asimismo que los colaboradores no tienen la suficiente motivación para hacer su mejor esfuerzo por alcanzar las metas y lograr su desarrollo personal.

Hay dos preguntas de esta dimensión que están por encima de la media general de la dimensión que es 5.79; con unas medias de 5.99 en la opción de si están claras las prioridades de la planta, los colaboradores perciben que si están claras, este indicador revela que hay un grado aceptable de liderazgo por parte de la dirección del área, para que se perciban unas prioridades específicas que se deben cumplir dentro de la estructura de la planta. Con una media de 5.88 en la variable de si los acuerdos o plazos en el área se cumplen, los colaboradores consideran que los acuerdos y plazos asumidos en su área correspondiente, si se cumplen, esto genera un impacto positivo en el clima organizacional puesto que refiere una estabilidad del área como tal en sus procedimientos, y genera un mayor compromiso por parte de los colaboradores, además de un mayor grado de satisfacción laboral.

⁷⁵ ROBBINS P., y JUDGED A., Comportamiento Organizacional. Op. cit. p. 552.

Tabla 40. Datos Estadísticos descriptivos por género y tipo de contrato

		Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Género	Masculino	2.25	7.00	5.85	1.07
	Femenino	2.25	7.00	5.74	1.30
Tipo de Contrato	Fijo	2.25	7.00	5.78	1.20
	Indefinido	6.00	6.50	6.17	0.29

Fuente: Elaboración propia

Se analiza según la tabla que en los colaboradores de género masculino la media es mayor ($M=5.85$; $D.T.=1.07$) que en las mujeres ($M=5.74$; $D.T.=1.30$), en el tipo de contrato se observa que la media es mayor en los contratos a término indefinido ($M=6.17$; $D.T.=0.29$) y en los contratos a término fijo la media es menor ($M=5.78$; $D.T.=1.20$). Esto indica que tanto mujeres como hombres, perciben el entorno laboral de manera similar ya que la diferencia entre sus opiniones solamente es de 0.11 décimas.

Pese a esto la organización debe seguir realizando esfuerzos para que se perciban mejorías por parte del género femenino, principalmente en cuanto al trabajo en equipo en todas las áreas de la organización.

Además de lograr hacer que los colaboradores reconozcan sus falencias y adquieran la suficiente autonomía para que tomen acciones efectivas, para mejorar y cumplir los objetivos de su área y que el talento humano tenga claridad en las prioridades de la planta para que se cumplan los objetivos y optimizar los acuerdos o plazos asumidos en el área de producción.

Se encontró también que las calificaciones categorizadas tanto en hombres como en mujeres y personas que tienen contrato a término fijo fueron de mínimo 2 y máximo 7; lo cual evidencia una gran diferencia con los colaboradores que tienen contrato a término fijo quienes contestaron como respuesta más baja un 6, lo cual revela que la percepción del entorno laboral que tienen los colaboradores a término indefinido es muy alta y positiva a diferencia de las personas que no tienen una estabilidad en el área de producción de la organización; puesto que de hecho la diferencia entre las medias de un tipo de contrato a otro, es de 0.39 lo cual devela el inconformismo por parte de los colaboradores que están bajo el contrato a término fijo en muchos aspectos respecto a las personas a término indefinido.

6.2.7 Dimensión Satisfacción

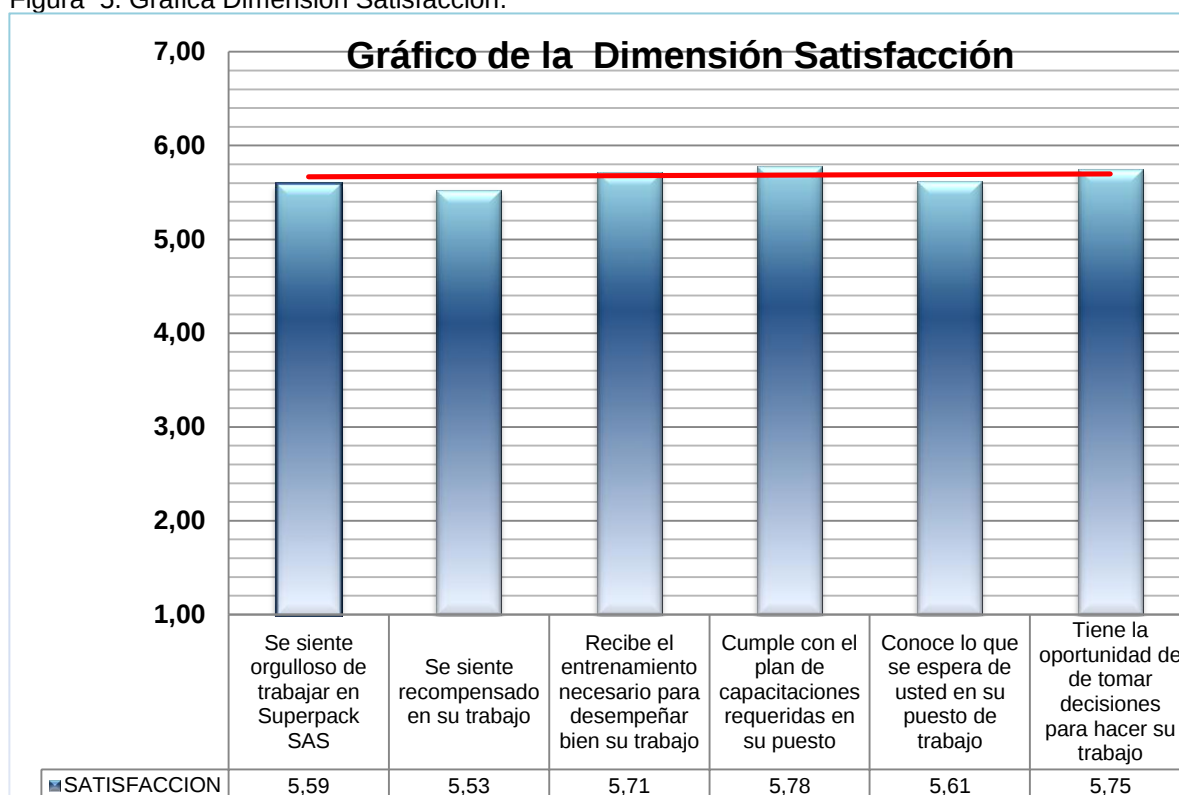
Se presentan a continuación la media, mediana, desviación estándar, rango, mínimo y máximo de la dimensión Satisfacción, que se compone de tópicos como la percepción acerca de lo orgullosos que puedan estar los colaboradores, la recompensa en su labor, si el entrenamiento recibido es el necesario para desempeñar bien su trabajo, la percepción del cumplimiento del plan de capacitaciones requeridas en el cargo, de lo que se espera del colaborador en su puesto de trabajo y la percepción acerca de si se tiene la oportunidad de tomar decisiones para hacer el trabajo.

Media	5.66
Mediana	5.92
Desviación estándar	1.10
Rango	5.50
Mínimo	1.50
Máximo	7.00

Tabla 41. Satisfacción datos estadísticos totales

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Gráfica Dimensión Satisfacción.



Promedio de las medias

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la gráfica, se analiza que hay 3 preguntas de esta dimensión que están por debajo de la media que corresponde a 5.66 para toda la dimensión y que está demarcada con una línea de color rojo en la gráfica, en este caso, aplican la pregunta de si el colaborador se siente orgulloso de trabajar en Superpack S.A.S., con una media de 5.59 esto indica que los colaboradores del área de producción no tienen el suficiente sentido de pertenencia hacia la organización, por ende la cultura organizacional se debe fortalecer generando un sentido de identidad por parte de los colaboradores y logrando un mayor compromiso con el área, más allá del interés individual.

Otra de las preguntas que están por debajo de la media es la del grado en que el participante se siente recompensado en su trabajo con la media más baja de toda la dimensión representada por 5.53 indica que la organización debe procurar generar una mejor remuneración al tiempo que los colaboradores dedican a su labor, puesto que con ese resultado se evidencia la insatisfacción laboral del área de producción, ya que este aspecto no está del todo acorde a sus expectativas.

Se evidencia también con una media de 5.61 que los colaboradores no tienen totalmente claro lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo, de tal forma sino están orientados hacia determinados logros, no se van a cumplir los objetivos de la organización, adicional al hecho de que si no tienen claridad sobre lo que se espera de ellos en su cargo, el compromiso organizacional y la identificación con su trabajo van a ser bajos, generando otras situaciones problemáticas para la planta como ausentismo y rotación como lo manifestaron Robbins y Judged⁷⁶.

En cuanto a la capacitación los participantes si perciben en un mayor grado, con una media de 5,71 que reciben el entrenamiento necesario para desempeñar bien su trabajo, este es un buen indicador de satisfacción puesto que para los colaboradores un empleo que brinde capacitación se convierte en estimulante; y se analiza adicionalmente, que uno de los objetivos del entrenamiento es cambiar la actitud de las personas para crear un clima más satisfactorio y aumentar la motivación de los mismos según lo planteado por Chiavenato⁷⁷.

La muestra percibe en un alto grado con una media de 5.78 que cumplen con el plan de capacitaciones requeridas en su puesto, aunque según los resultados de la opción, de lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo, al ser más bajo indica que durante el proceso de capacitación hay que reforzar más este aspecto enfatizando en los objetivos que se deben alcanzar en cada cargo. Se pone de manifiesto que a los colaboradores se les brinda desde un comienzo los conocimientos básicos para el cumplimiento de sus tareas.

En la última pregunta de la dimensión se refleja que los colaboradores perciben en un mayor grado respecto a la media general, con una media de 5,75 que tienen la oportunidad de tomar decisiones para hacer bien su trabajo, lo cual conlleva a que la empresa adopte un modelo más autónomo, en el que los colaboradores tengan más libertad para tomar las decisiones relacionadas con su cargo y practicar los conocimientos y habilidades adquiridas.

Tabla 42. Datos Estadísticos descriptivos por género y tipo de contrato

		Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Género	Masculino	1.50	7.00	5.70	1.05
	Femenino	2.17	7.00	5.62	1.17
Tipo de Contrato	Fijo	1.50	7.00	5.63	1.12
	Indefinido	6.00	6.67	6.33	0.33

Fuente: Elaboración propia

⁷⁶ ROBBINS P., y JUDGED A., Comportamiento Organizacional, Op. cit. p. 79.

⁷⁷ CHIAVENATO. Op.cit., p. 558.

Se analiza según la tabla que en los colaboradores de género masculino la media es mayor ($M=5.70$; $D.T.=1.05$) que en las mujeres ($M=5.62$; $D.T.=1.17$), en el tipo de contrato se observa que la media es mayor en los contratos a término indefinido ($M=6.33$; $D.T.=0.33$) y en los contratos a término fijo la media es menor ($M=5.63$; $D.T.=1.12$). Esto indica que tanto en hombres como en mujeres hay falencias en cuanto a la satisfacción en general, pese a haber una diferencia en las medias de 0.08; de tal forma la organización debe adelantar esfuerzos para que se perciban mejorías por parte del género femenino principalmente, en las distintas temáticas como el orgullo sentido por pertenecer a la entidad, el nivel de satisfacción con la recompensa de su labor, el entrenamiento que reciben para desempeñar bien su labor, el cumplimiento de las capacitaciones requeridas en su cargo, la percepción acerca del conocimiento de lo que se espera de cada funcionario en su cargo y las oportunidades de tomar decisión que tienen para hacer su trabajo. Aunque la media es más baja en las mujeres, se evidencia que en el momento de realizar la encuesta, dieron mejores puntajes que los hombres ya que como mínimo en sus respuestas está 2.17, mientras que los hombres si contestaron desde rangos que no alcanzan a llegar a 2.

Se encontró también que las calificaciones categorizadas tanto en hombres como en mujeres y personas que tienen contrato a término fijo fueron de mínimo 1.50, partiendo de esto se evidencia una gran diferencia con los colaboradores que tienen contrato a término fijo quienes contestaron como respuesta más baja un 6, lo cual revela que la percepción de la satisfacción laboral que tienen los colaboradores a término indefinido es muy alta, a diferencia de las personas que no tienen una estabilidad en el área de producción de la organización; puesto que de hecho la diferencia entre las medias de un tipo de contrato a otro, es de 0.70 lo cual devela el inconformismo por parte de los colaboradores que están bajo el contrato a término fijo en muchos aspectos respecto a las personas a término indefinido.

6.2.8 Dimensión Relación con los Compañeros de Trabajo

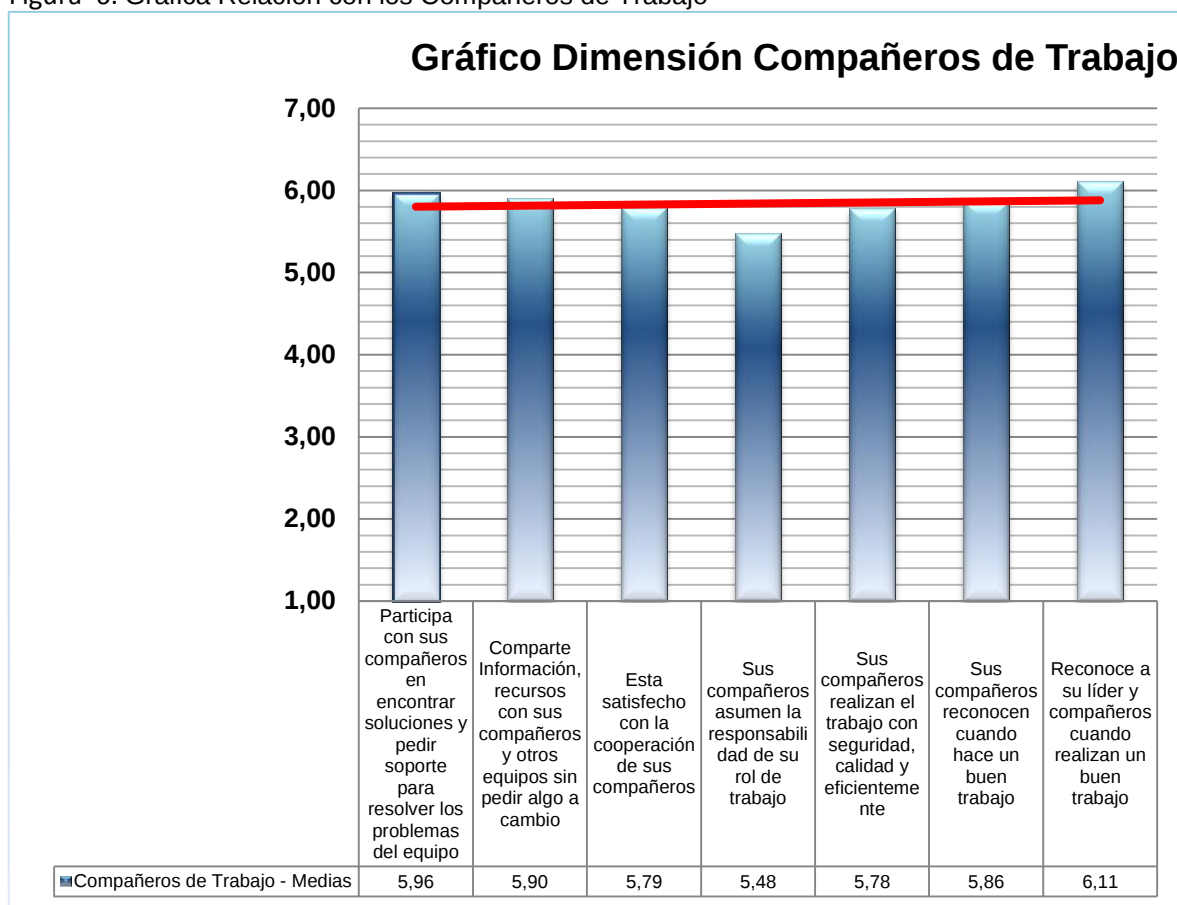
Se presentan a continuación la media, mediana, desviación estándar, rango, mínimo y máximo de la dimensión relación con los compañeros de trabajo.

Tabla 43. Relación con los Compañeros de Trabajo datos estadísticos totales

Media	5.83
Mediana	6.12
Desviación estándar	1.10
Rango	5.38
Mínimo	1.63
Máximo	7.00

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Gráfica Relación con los Compañeros de Trabajo



— Promedio de las medias

Fuente: Elaboración propia

Se analiza según grafica que en el área de producción de Superpack S.A.S., hay cuatro preguntas de esta dimensión que están por encima de la media que es de 5.83 teniendo en cuenta que la línea de tendencia de color rojo indica la media. Con una media de 5.96 y 6.11, los colaboradores buscan soluciones y piden soporte para resolver problemas del equipo, esto indica que la gran mayoría de los colaboradores están alineados con la política de la compañía de realizar las

labores con el mejor empeño, generando un buen ambiente de trabajo; además reconocen a líderes y compañeros cuando realizan un buen trabajo. Esto conlleva a pensar que las relaciones interpersonales entre compañeros son muy buenas, lo que permite inferir que el clima organizacional sea positivo en este sentido. Cuando existe un reconocimiento a un compañero se le felicita o premia por haber hecho bien el trabajo, lo cual genera en ellos un motivo más para seguir haciendo las cosas cada día mejor y dar la milla extra. También permite fortalecer el sentido de pertenencia hacia la organización, lo que es bueno para esta ya que los colaboradores valoran y cuidan su trabajo.

Con unas medias de 5.90 y 5.86 los colaboradores comparten información, recursos y otros equipos sin pedir algo a cambio, además reconocen a sus compañeros cuando hacen un buen trabajo. Esto refleja que los colaboradores son muy transparentes con el manejo de la información dado a que se trabajan tres turnos durante el día y cada turno debe entregar las herramientas y equipos para que el turno que llegue a ejercer sus labores al final cumpla con el plan de producción fijado por área. Hay gran motivación dentro del área de trabajo, ya que se cuenta con actividades que se realizan mensualmente donde se les da la participación, para que ellos elijan al empleado del mes por medio de votaciones y esto les da la oportunidad de reconocer a los compañeros que se han destacado en el desempeño de sus funciones.

Hay oportunidades de mejoras en las medias 5.79 y 5.78; donde los colaboradores no se sienten satisfechos con la cooperación del grupo y en ocasiones no realizan el trabajo con seguridad, calidad y eficientemente. Esto conlleva a pensar que aún falta concientización y un gran compromiso en el auto cuidado ya que es un tema fundamental en la seguridad. En casa hay una familia que los espera en óptimas condiciones. El tema de la calidad es un aspecto que los implica a todos, ya que de aquí depende que se satisfagan todas las necesidades de los clientes. Hay oportunidades de mejora reforzando más el plan de capacitación y haciendo acompañamiento en piso.

Hay una pregunta de esta dimensión por debajo de la media que es 5.83, con una media de 5.48, los colaboradores no asumen la responsabilidad de su rol de trabajo; lo que ocasiona que el ambiente laboral sea tenso y que además la presión que ejercen los directivos sobre los empleados se entienda erradamente como imposición y como la necesidad de cumplir con el objetivo del cliente, esto conlleva al aumento de los incidentes al interior de la planta, aumento de los costos productivos y disminución de la calidad lo que se ve reflejado en el aumento de los reprocesos. Si por alguna razón a esta situación no se le presta la

atención que requiere, posiblemente se cancelará el contrato laboral de los colaboradores que no quieran asumir la responsabilidad que tienen en su puesto de trabajo, como lo expresaron Robbins y Judged⁷⁸ al manifestar que los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentan placer y satisfacción.

Tabla 44. Datos Estadísticos descriptivos por género y tipo de contrato

		Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Género	Masculino	1.63	7.00	5.87	1.04
	Femenino	2.50	7.00	5.77	1.19
Tipo de Contrato	Fijo	1.63	7.00	5.81	1.12
	Indefinido	5.50	6.75	6.17	0.63

Fuente: Elaboración propia

Se analiza según la tabla que en los colaboradores de género masculino la media es mayor (M=5.87; D.T.=1.04) que en las mujeres (M=5.77; D.T.=1.19), en el tipo de contrato se observa que la media es mayor en los contratos a término indefinido (M=6.17; D.T.=0.63) y en los contratos a término fijo la media es menor (M=5.81; D.T.=1.12). Esto indica que en las mujeres hay falencias en cuanto a la relación con sus compañeros de trabajo, pese a haber una diferencia en las medias de 0.1 décimas; de tal forma la organización debe adelantar esfuerzos para que se perciban mejorías por parte del género femenino principalmente, ya que las mujeres tienen la tendencia de ser más expresivas y son las que más compiten por todo en el área de trabajo; mientras que en el género masculino están más enfocados a su trabajo; enfrentan de una manera adecuada los problemas y se orientan más en pos de alcanzar sus objetivos; comparten con sus compañeros pero dejando a un lado la camaradería.

Se encontró también que las calificaciones categorizadas tanto en hombres como en mujeres que tienen contrato a término fijo fueron de mínimo 1.63 y máximo 7; lo cual evidencia una gran diferencia con los colaboradores que tienen contrato a término indefinido quienes contestaron como respuesta más baja un 5.50, lo cual

⁷⁸ ROBBINS P., y JUDGED A., Comportamiento Organizacional. Op. cit. p. 552.

revela que la percepción de la relación con los compañeros de trabajo que tienen los colaboradores a término indefinido es muy alta ya que en este grupo se encuentra todo el personal administrativo los cuales tienen que dar el ejemplo en relaciones interpersonales, a diferencia de las personas con contrato a término fijo; puesto que de hecho la diferencia entre las medias de un tipo de contrato a otro, es de 0.36 lo cual indica que las personas de contrato a término fijo presentan un grado de inseguridad y angustia cada vez que se aproxima la fecha de vencimiento de su contrato generando ruidos y comentarios no apropiados de sus compañeros de trabajo.

6.2.9 Dimensión Comunicación

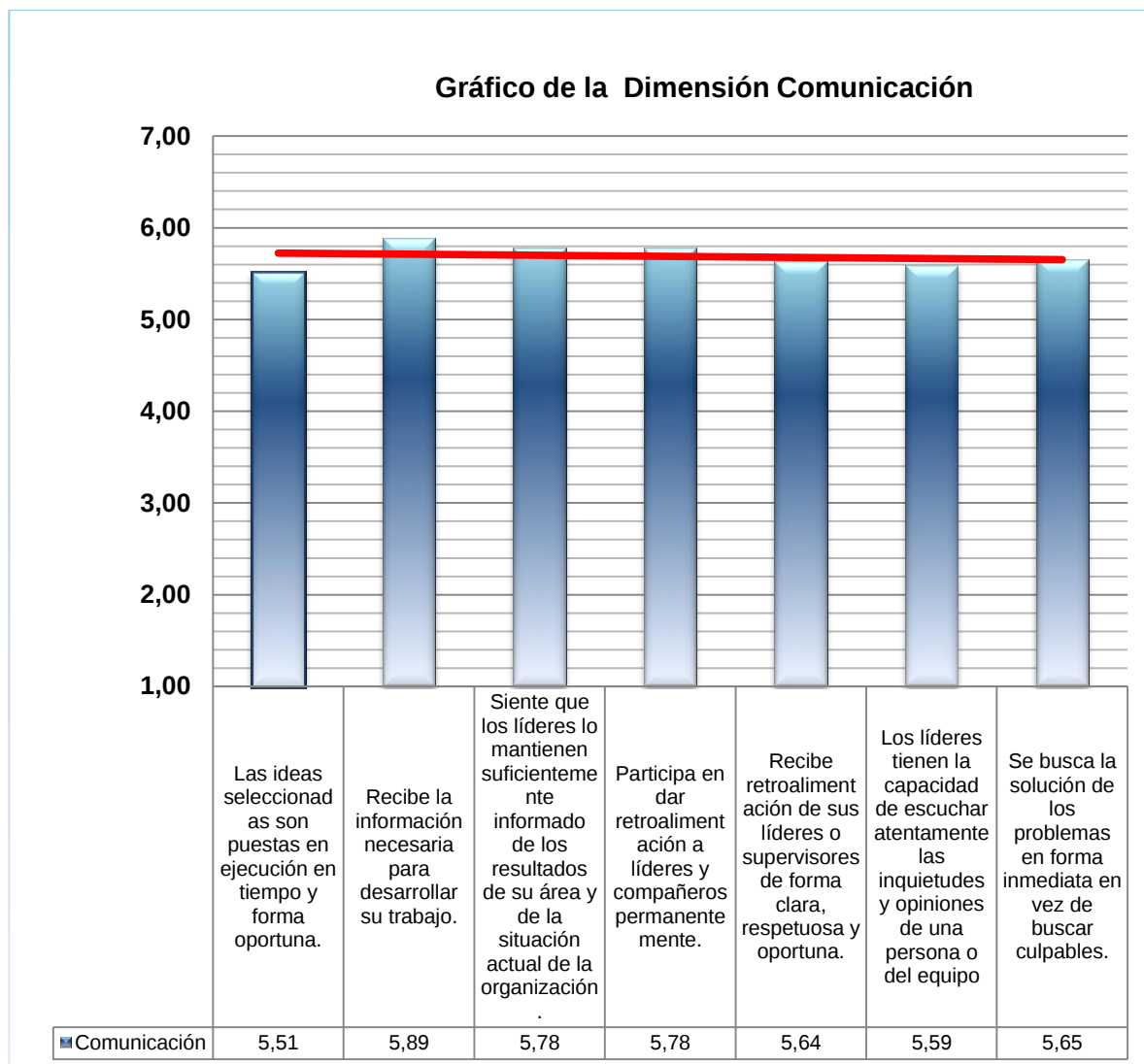
Se presentan a continuación la media, mediana, desviación estándar, rango, mínimo y máximo de la dimensión comunicación

Tabla 45. Comunicación datos estadísticos totales

Media	5.69
Mediana	6.00
Desviación estándar	1.07
Rango	4.86
Mínimo	2.14
Máximo	7.00

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Gráfica Comunicación



— Promedio de las medias

Fuente: Elaboración propia

Se analiza según grafica que en el área de producción de Superpack S.A.S. hay cuatro preguntas de esta dimensión que están por debajo de la media que es de 5.69 teniendo en cuenta que la línea de tendencia de color rojo indica la media.

Inicialmente con una media de 5.51 y 5.59, se manifiesta que no se están ejecutando las ideas expresadas por los colaboradores y además los líderes no están escuchando atentamente sus inquietudes; esto conlleva a pensar que los líderes y Jefes inmediatos no están brindando una información clara, concisa en el

tiempo que se requiere, hay un mal manejo en la información la cual permite que se generen conflictos y a la hora de realizar las actividades se cometan errores.

De igual forma con una media de 5.64 y 5.65 hay oportunidad de mejora en los líderes y supervisores a la hora de retroalimentar a los colaboradores, ya que en ocasiones no lo hacen de una forma clara, respetuosa, oportuna y no solucionan sino que tratan de buscar culpables. Esta situación es muy incómoda para los colaboradores ya que perciben que se les debe dar un trato digno y respetuoso a la hora de ejecutar sus tareas. Esto indica que se debe orientar a los líderes y supervisores a planes de capacitación, para que puedan lograr una comunicación más asertiva con el grupo de trabajo.

Hay dos preguntas de esta dimensión por encima de la media que es 5.69, con una media de 5.78 ambas; donde los colaboradores perciben que la empresa los mantiene informados sobre los resultados actuales del negocio, donde les da un espacio cada mes para reunirlos gerencialmente y allí poder despejar todas las inquietudes que tengan. Son espacios muy importantes donde se habla de la seguridad como un valor, la calidad, salud ocupacional, bienestar y temas financieros. En cuanto a la retroalimentación hacia líderes y compañeros, esta se hace de manera asertiva por medio de documentos o verbalmente utilizando formatos de control interno para una buena gestión de la comunicación.

Con una media de 5,89 los colaboradores perciben a que la hora de realizar su trabajo los líderes les informan detalladamente los planes a seguir en el área productiva, con el fin que estén todos alineados con los objetivos de la empresa y se puedan elaborar productos de calidad y altamente confiables.

Tabla 46. Datos Estadísticos descriptivos por género y tipo de contrato

		Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Género	Masculino	2.14	7.00	5.77	0.95
	Femenino	2.29	7.00	5.61	1.21
Tipo de Contrato	Fijo	2.14	7.00	5.70	1.09
	Indefinido	4.71	6.43	5.38	0.92

Fuente: Elaboración propia

Se analiza según la tabla que en los colaboradores de género masculino la media es mayor (M=5.77; D.T.=0.95) que en las mujeres (M=5.61; D.T.=1.21), en el tipo de contrato se observa que la media es mayor en los contratos a término Fijo (M=5.70; D.T.=1.09) y en los contratos a término indefinido la media es menor

(M=5.38; D.T.=0.92). Esto indica que en las mujeres hay inconsistencias en cuanto a la comunicación con sus compañeros de trabajo, pese a haber una diferencia en las medias de 0.16 décimas; por este motivo la organización debe realizar más planes de capacitación en comunicación asertiva, que permitan generar lazos de amistad hacia los demás compañeros, con el fin de que las ideas fluyan y se sienta armonía en el área de trabajo, en comparación los hombres prestan poca importancia a comentarios de pasillos y más vale buscan generar ideas innovadoras que le aporten a la labor que está desempeñando.

Se encontró también que las calificaciones categorizadas tanto en hombres como en mujeres que tienen contrato a término fijo fueron de mínimo 2.14 y máximo 7; lo cual evidencia una gran diferencia con los colaboradores que tienen contrato a término indefinido quienes contestaron como respuesta más baja un 4.71, lo cual muestra que la percepción de la comunicación que tienen los colaboradores a término indefinido es muy efectiva ya que los líderes toman decisiones y guían al grupo hacia la misma dirección, a diferencia de las personas con contrato a término fijo que son los operarios de empaque; puesto que de hecho la diferencia entre las medias de un tipo de contrato a otro, es de 0.32 lo cual indica el inconformismo por parte de los colaboradores que están bajo el contrato a término fijo en muchos aspectos.

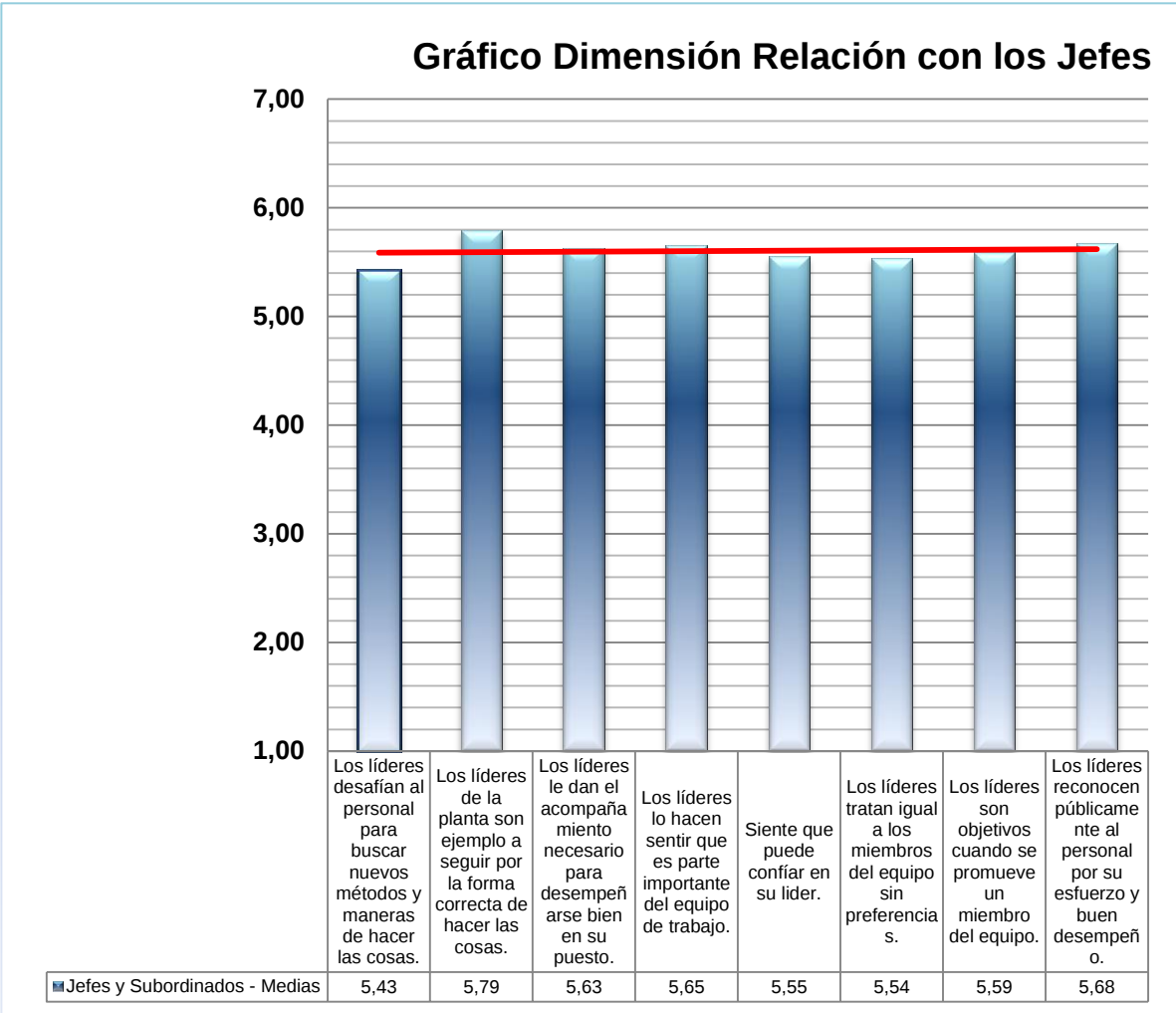
6.2.10 Dimensión Relación con los Jefes

Tabla 47. Relación con los Jefes datos estadísticos totales

Media	5.60
Mediana	5.93
Desviación estándar	1.10
Rango	5.00
Mínimo	2.00
Máximo	7.00

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Gráfica Relación con los Jefes



— Promedio de las medias
Fuente: Elaboración propia

Se analiza según esto que en el área de producción de Superpack S.A.S. hay 4 preguntas de esta dimensión que están por debajo de la media que es de 5.60 teniendo en cuenta que la línea de tendencia de color rojo indica la media; Los líderes buscan nuevos métodos y maneras de hacer las cosas tiene una media de 5.43, esto conlleva a pensar que los líderes del área no están retando lo suficiente a los colaboradores para que desarrollen nuevas técnicas de hacer las cosas y mejorar la productividad, esto indica que en cuanto a la relación con los líderes debe haber un mayor acercamiento de parte de estos hacia el personal para que

se cumplan los indicadores y se perfeccione la manera de hacer los distintos procedimientos.

Esto conlleva a pensar que existe intermediación laboral por parte del personal de la empresa cliente, quien da instrucciones a los colaboradores que no están contempladas en el contrato de trabajo y esto es muy delicado en el tema laboral, porque en el momento que ocurra algún incidente los colaboradores van a manifestar que recibieron órdenes de los empleados directos de la empresa cliente y no de los supervisores de Superpack; lo que puede generar problemas y demandas laborales.

Debido a esto se debe orientar al personal directo para concientizarlos de las tareas que deben realizar los operarios de empaque.

De igual forma con una media de 5.54, 5.55 y 5.59 hay oportunidad de mejora con los Jefes en el trato a los colaboradores sin tener preferencias, confianza hacia el líder y sentido de pertenencia. Esto indica que los jefes deben ser capacitados con mayor intensidad en temas de relaciones interpersonales que permitan que todos estén alineados a los objetivos de la organización.

Hay tres preguntas de esta dimensión que están por encima de la media que es 5.60, con unas medias de 5.63, 5.65 y 5.68 respectivamente los colaboradores perciben que los líderes dan el acompañamiento necesario en el área para desempeñar mejor sus funciones, los hacen sentir parte importante del equipo de trabajo y los reconocen públicamente por su buen desempeño. Todo esto se ve reflejado en que las 24 horas del día la empresa cuenta con un supervisor de piso, el cual está encargado de suplir todas las necesidades de los colaboradores y a que además los reconoce cuando se esmeran por hacer las cosas mejor. La empresa cliente a la que se le presta el servicio también hacen sentir a los colaboradores que son importantes porque los hacen participe de los planes de bienestar que ofrecen a sus empleados directos, como los son la entrega de anchetas de productos de la compañía, reconocimiento al mejor trabajador del mes, celebración de eventos especiales a los colaboradores y a su grupo familiar.

Como lo expresa Chiavenato: la calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc. La

Calidad de vida en el Trabajo abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios⁷⁹.

Con una media de 5.79, los colaboradores perciben que los Jefes son de gran ejemplo por la forma correcta en que realizan las cosas. Esto conlleva a pensar que la empresa tiene muy claros sus objetivos ya que todos deben ir en la misma dirección para que la empresa sea sostenible en el mercado. Se evidenció que el proceso productivo dentro de la organización es muy transparente y que los líderes son ejemplo a seguir en la ejecución de los planes. Esto permite fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa y disfrutar más del trabajo que realizan.

Tabla 48. Datos Estadísticos descriptivos por género y tipo de contrato

		Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Género	Masculino	2.63	6.75	5.65	0.91
	Femenino	2.50	7.00	5.77	1.19
Tipo de Contrato	Fijo	2.00	7.00	5.62	1.12
	Indefinido	4.63	5.75	5.25	0.57

Fuente: Elaboración propia

Se analiza según la tabla que en los colaboradores de género femenino la media es mayor (M=5.77; D.T.=1.19) que en los Hombres (M=5.65; D.T.=0.91), en el tipo de contrato se observa que la media es mayor en los contratos a término Fijo (M=5.62; D.T.=1.12) y en los contratos a término indefinido la media es menor (M=5.25; D.T.=0.57). Esto indica que en el género femenino existe mejor relación con los Jefes, ya que ellos permiten que realicen su trabajo con autonomía, responsabilidad y cumplan con el plan de producción requerida por el área; sin ser expuestas a trabajos a presión. Cabe resaltar que las mujeres no necesitan de una persona que las esté supervisando todo el tiempo, porque ellas tienen mucha disponibilidad, agilidad y ponen de todo su empeño para realizar su labor, cumpliendo con todas las normas y estándares de calidad. En comparación con el género masculino se les dificulta a algunos colaboradores acatar las órdenes del Jefe y tienden a ser muy maliciosos; es por eso que requieren de una supervisión

⁷⁹ CHIAVENATO. Op.cit. p. 321-324.

en el transcurso de su jornada laboral, lo que los hace pensar que el Jefe se las tiene montada y terminan hablando mal de él.

Se encontró también que las calificaciones categorizadas tanto en hombres como en mujeres que tienen contrato a término fijo fueron de mínimo 2.0 y máximo 7.0; lo cual evidencia una gran diferencia con los colaboradores que tienen contrato a término indefinido quienes contestaron como respuesta más baja un 4.63, lo cual muestra que la percepción de las relaciones con los Jefes que tienen los colaboradores a término indefinido es muy buena ya que tienen un trato adecuado hacia a ellos.

7 CONCLUSIONES

Para alcanzar el objetivo general planteado en el presente estudio que busca determinar qué factores del área de producción influyen en el clima organizacional de la empresa Superpack S.A.S. Sede Puerto Tejada - Cauca se establecieron cuatro objetivos específicos como apoyo al alcance del objetivo principal, los cuales son:

- Diagnosticar los factores de motivación de los colaboradores que pueden potencializar el logro de los objetivos.
- Conocer los niveles de satisfacción laboral de los empleados.
- Analizar el clima organizacional a partir de un instrumento de medición.
- Establecer cuáles son las dimensiones de medición del clima organizacional más relevantes para poder hacer el plan de acción correspondiente.
- Teniendo en cuenta los resultados de la investigación y el análisis realizado cuyo fin era dar solución a los objetivos específicos para dar cumplimiento al objetivo general, se ha logrado concluir lo siguiente:
- Acorde al objetivo planteado se determinaron los principales factores del área de producción que influyen en el clima organizacional de la empresa, en este caso estos factores están agrupados en 5 dimensiones a saber: el Entorno laboral, Satisfacción, Relación con los compañeros de trabajo, Comunicación y Relación con los Jefes.
- El entorno Laboral que evalúa la percepción de los colaboradores en cuanto a la calidad de aspectos como el trabajo en equipo, reconocimiento de problemas, prioridades y cumplimiento de acuerdos; podemos decir que hay un grado aceptable de liderazgo por parte de la dirección del área y una buena percepción respecto al cumplimiento de los acuerdos y plazos, no obstante hay una percepción no tan positiva en variables como el trabajo en equipo y la toma de iniciativa en la resolución de problemas.
- En la Satisfacción, que estima la percepción de los colaboradores en cuanto al nivel de Satisfacción laboral considerando temáticas como el entrenamiento, el orgullo por la organización, la capacitación, las

recompensas, la toma de decisiones y las expectativas que la organización tenga del trabajador; se evidencia que el entrenamiento reflejado en las capacitaciones, es estimulante en la misma ya que el área se apoya en temáticas que aportan a la productividad, como calidad, seguridad, y gestión humana para el cumplimiento del plan de capacitaciones requeridas, además de que los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones para desarrollar su trabajo; sin embargo hay una baja percepción en la recompensa; los colaboradores piensan que la empresa debe procurar generar una mejor remuneración al tiempo que dedican dentro de la misma, igualmente se detalló que según el tipo de contrato los colaboradores de contrato a término fijo no están del todo conformes con su labor debido a la inestabilidad laboral, a diferencia de los colaboradores con contrato a término indefinido que se perciben más satisfechos y por tanto tienen un mayor grado de pertenencia ya que sus labores no son estrictamente por necesidad.

- En la Relación con los Compañeros de Trabajo, que valora la percepción del área de producción acerca de aspectos como cooperación, aporte de soluciones, compartir información, roles, eficiencia y reconocimiento a la labor se observa que hay buenas relaciones interpersonales tanto en los mandos medios como en los altos mandos, haciendo del área de producción un lugar agradable para trabajar, generando sentido de pertenencia hacia la organización. A pesar de estas percepciones positivas se detalla que aunque la organización hace todos los esfuerzos por capacitar al personal algunos no asumen las responsabilidades de su rol de trabajo; lo que ocasiona inconformidad en la planta ya que debido a esto se puede incurrir en accidentes laborales, los cuales pueden distorsionar las relaciones entre compañeros de trabajo debido a los reprocesos e incapacidades que se presenten derivadas de estas situaciones, además de cancelaciones de contrato que repercutirán en la percepción de la estabilidad laboral en la compañía.
- En la Comunicación, que permite evaluar la calidad de la misma en todo el equipo en cuanto a la inducción, opiniones, retroalimentación, resultados, ideas y solución de problemas se pone de manifiesto según los resultados que hay una retroalimentación efectiva acerca de los planes a realizar día a día, hacia los compañeros y líderes de área ya que de hecho esto también beneficia el resultado de las auditorías que se realizan tanto interna como externamente en donde se reflejará la alineación en cuanto a la información por parte de toda el área para el cumplimiento de los objetivos. Pese a la percepción positiva en los anteriores aspectos se resalta que desafortunadamente las ideas seleccionadas no son puestas en ejecución en gran parte de los casos en una forma y tiempo oportunos, ocasionando que se rompa en muchos casos la comunicación de algunos colaboradores

respecto a sus líderes en cuanto a iniciativas que van en pro del área debido a estos retrasos en la gestión de las propuestas que pueden reducir los errores que afectan a diario el área.

- La Relación con los jefes que permite apreciar la percepción de aspectos como la confianza, el acompañamiento, el incentivo hacia los desafíos, el reconocimiento, objetividad, igualdad, e importancia del colaborador; según los resultados se evidencia que los líderes del área son ejemplo a seguir por la forma acertada de hacer su labor, lo cual manifiesta que están alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Pese a la percepción positiva de algunos aspectos se evidencia que los líderes no incentivan lo suficiente al personal para buscar nuevos métodos y maneras de hacer las cosas esto demuestra que los líderes no están brindando todas sus capacidades y conocimientos para que los colaboradores desarrollen todas sus competencias generando nuevos procesos para la organización, trasladando el desarrollo del talento del personal a la parte operativa.
- Los factores de motivación de los colaboradores que pueden potencializar el logro de los objetivos de acuerdo a la investigación, están dados por el establecimiento y el sostenimiento de las relaciones afectivas positivas con los demás integrantes del área, teniendo en cuenta la existencia de factores motivadores intrínsecos como las necesidades sociales, de estima y de autorrealización y que derivan otros aspectos como la autonomía laboral, el reconocimiento recibido y la responsabilidad personal implicada; además también existen los factores de motivación extrínseca que se reflejan en condicionantes como retribución económica y características del contrato.
- Según los resultados se detalla que hay oportunidades de mejora en cuanto a las relaciones de trabajo en equipo para dar soluciones en los inconvenientes que se presenten a diario, y se deben mejorar variantes acerca de cómo cada integrante asume la responsabilidad de su rol de trabajo, pese a esto también hay resultados favorables en cuanto a la cooperación puesto que hay un nivel positivo de trabajo en equipo, en todas las áreas en la compañía; adicional a ello se sostienen buenas relaciones con los líderes del área debido a que son ejemplo a seguir por la forma correcta de hacer las cosas.
- En la motivación extrínseca del área de producción se razona que en cuanto al grado de retribución económica, la organización debe realizar mejorías en cuanto al nivel de recompensas y respecto a las características de contratación en el departamento se evidencian grandes diferencias de percepción en los distintas variables del clima organizacional, las cuales revelan el inconformismo y la falta de motivación en algunos aspectos, por

parte de las personas que tienen contrato a término fijo a las que poseen contrato a término indefinido.

- Atendiendo el análisis del clima organizacional se observa con claridad que el instrumento implementado en este caso la escala de Likert representó una herramienta eficiente para determinar qué factores del área de producción influían en el clima organizacional de la empresa Superpack S.A.S., con resultados favorables y que plasmaban la situación real en este momento de la organización.
- Según el estudio realizado las dimensiones de medición del clima organizacional más relevantes para poder hacer el plan de acción correspondiente en el área de producción fueron (Satisfacción, Entorno laboral, Relación con los compañeros de trabajo, Relación con los Jefes y Comunicación) estas dimensiones permitieron identificar las percepciones de los colaboradores respecto distintos aspectos que inciden en su comportamiento y favorecen y/o desfavorecen el clima organizacional en cierto grado.

8 RECOMENDACIONES

- Se debe realizar un control periódico sobre la percepción del clima organizacional que se tiene en la empresa, por parte del personal de operación y por parte de los directivos.
- Se deben capacitar los líderes de los procesos en cuanto a temas que fortalezcan el clima organizacional, pues muchas veces el mal ambiente laboral se origina desde este personal, por su forma de mando o por su falta de liderazgo.
- Se debe hacer retroalimentación a cada una de las actividades que se desarrollen en la empresa para poder conocer cuál es la oportunidad de mejora en cada una de ellas.
- Se deben implementar actividades que favorezcan el crecimiento personal y laboral de todos los colaboradores, pues de esto depende su agradecimiento y fidelidad para con la empresa.
- Por parte de los directivos de la empresa se puede capacitar y fortalecer el equipo primario (personal de supervisión y auxiliares de calidad), para asegurar todos los procesos no solo a nivel productivo sino también a nivel de ambiente y clima organizacional.
- Es importante generar una cultura de excelente clima organizacional ya que esto favorece el desarrollo de las personas durante su permanencia en la compañía y permite mantener la eficiencia en los procesos productivos.
- Es significativo que en todas las actividades que se desarrollen dentro de la empresa y donde se involucren los colaboradores, siempre se tenga presente la opinión de ellos, de esta manera se aumenta su sentido de pertenencia para con la organización.
- Se debe optimizar por parte de los directivos el sistema de recompensas, tanto tangibles como intangibles, basándose en mejores sistemas de pago y unas políticas de ascensos más claras, además de distintos beneficios, para que el colaborador esté dispuesto a dar todo de sí para la organización, sabiendo que sus esfuerzos dentro de la misma contribuirán al logro de sus objetivos personales.
- Es importante que se continúe reforzando el entrenamiento previo al inicio de labores de los colaboradores, puesto que esto conlleva al planteamiento

de retos por parte del mismo, además de empoderamiento en el cargo y fortalecimiento de sus conocimientos y habilidades.

BIBLIOGRAFIA

- AIKEN, Lewis R. Escalas tipo Likert. En: Test Psicológicos y Evaluación. Undécima edición. México. Pearson Educación. 2003.
- BERBEL G. Gaspar y GAN, Federico. Clima. En: Manual de Recursos Humanos. Barcelona. Editorial UOC. 2007.
- BERENSON, Mark, *et al.* Basic Concepts of statistics. On: Business Statistics: Concepts and Applications. 2nd edition. China. Pearson- Prentice Hall. 2012.
- BERNAL, César A. Método y metodología en la investigación científica. En: Metodología de la Investigación. 3 ed. Bogotá D.C. Prentice Hall-Pearson. 2010.
- CASTILLO APONTE, José. Diagnóstico Organizacional. En: Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad. Ecoe Ediciones. 2006.
- CHIANG VEGA, Margarita; MARTIN R., María José y NÚÑEZ P., Antonio. Modelo de clima organizacional a tres niveles (1980). En: Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Editorial Univ Pontifica Comillas. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Clima Organizacional. En: Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Bogotá. 2001.
- FERREIRO FERNÁNDEZ, María Esther. Introducción. 1 ed. En: Microsoft Excel 2007 aprenda a gestionar datos de forma eficaz. España. Editorial Ideaspropias. 2010.
- FOWLER JR. Floyd .Introduction. On: Survey Research Methods. 4 ed. United States of America. Sage publications. Inc. 2009.
- GARCÍA CÓRDOBA, Fernando. Concepto de encuesta. En: el Cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios. Editorial Limusa. 2002.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. El modelo de Evaluación de Rensis Likert. En: La Comunicación Interna. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.1998.
- GUILLÉN GESTOSO Carlos y GUIL BOZAL, Rocío. Importancia de valorar el Clima Organizacional. En: Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid. McGraw Hill. 2007.

HERNANDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ C., Carlos y BAPTISTA, María del Pilar. ¿Cómo y Cuáles son las muestras no probabilísticas? En: Metodología de la Investigación. 5 ed. México D.F. McGraw- Hill. 2010.

HERNANDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ C., Carlos y BAPTISTA, Pilar. Citado por DÍAZ SUÁREZ, Damalin. Metodología. En: Bibliotecas Públicas, Nuevas Tecnologías de la Información. Editorial Palibrio. Estados Unidos. 2013.

HURTADO, Iván y TORO, Josefina. Método Inductivo. En: Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios. Caracas- Venezuela. Editorial CEC S.A. 2007.

JUEZ MARTEL, Pedro. Concepto de población o muestra. En: Probabilidad y Estadística matemáticas. Editorial Díaz de Santos. 1997.

LLANEZA ÁLVAREZ, Francisco Javier. Clima Laboral. En: Ergonomía y Psicología Aplicada. Editorial Lex Nova. 2009.

MARTINEZ COLL, Juan Carlos. Una Aproximación al Clima en Empresas Productivas Nacionales. En: Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Edición Viña del Mar. Chile. 2006.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Citado por GARCIA SOLARTE, Mónica. Herramientas o métodos de diagnóstico del Clima Organizacional. En: Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. Volumen 25. N° 42. Universidad del Valle. Cuadernos de Administración. 2009.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia: EL IMCOC, un método de análisis para su intervención. Centro Editorial Universidad del Rosario. 2006.

MERCADO, Salvador. El Humano Relacionismo. En: Administración Aplicada. Editorial Limusa. Mexico. 2004.

PALOMO VADILLO, María Teresa. La Motivación. En: Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Editorial Esic. Madrid. 2010.

PEDROZA, Henry y DICOVSKY, Luis. El sistema de análisis estadístico del SPSS. En: Sistema de Análisis Estadístico con SPSS. Managua. IICA- INTA. 2007.

RIGGLE. Robert. The Impact of Organizational Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Behavioral Work Outcomes. Florida. ProQuest. 2007.

ROBBINS P., Stephen y JUDGED A., Timothy. Factores que influyen en la percepción. En: Comportamiento Organizacional. 13 ed. México. Prentice Hall-Pearson. 2009.

ROBBINS P., Stephen. El individuo en la organización. En: Fundamentos de comportamiento organizacional. 5ª Ed. México. Prentice- Hall- Hispanoamericana S.A. 1998.

SÁBADO-TOMÁS, Joaquín. Medidas de Tendencia Central. En: Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería. Primera edición. España. Servei de Publicacions. 2009.

TEJADA FERNÁNDEZ. José, *et al.* Componentes subjetivos del clima organizacional. Volumen 2. Madrid. Editorial Paraninfo. 2007.

URDAN C., Timothy. Glossary of Terms and Symbols for chapter 2. On: Statistics in Plain English. 2 ed. Taylor & Francis e-Library. New Jersey. 2005.

ANEXO 1 ENCUESTA

UNIVERSIDAD DEL VALLE FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA "ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL"									
									
FECHA: _____					ESTUDIANTES: ESPERANZA VIVEROS Y PAOLA ANDREA GONZALEZ				
OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Recopilar información sobre la percepción que tiene usted del clima organizacional del área de producción la empresa SUPERPACK SAS. La información suministrada será utilizada académicamente para la realización de nuestro trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas. La encuesta dura 5 minutos.									
PERFIL DEL ENCUESTADO									
GÉNERO: F M					NÚMERO DE ENCUESTA 				
* ¿Cuántos años lleva dentro de la empresa? _____									
* ¿Cuántos años lleva en el cargo? _____					AÑO DE NACIMIENTO:				
* Tipo de Contrato _____					1 9 				
* ¿Tiene personal a cargo?					Sí No				
Por favor responda los siguientes enunciados señalando la escala que identifique su opinión en donde 1 hace alusión a "Totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo".									
PREGUNTAS	(-)	1	2	3	4	5	6	7	(+)
1 Se siente orgulloso de trabajar en Superpack SAS	1	2	3	4	5	6	7		
2 Los líderes desafían al personal para buscar nuevos métodos y maneras de hacer las cosas	1	2	3	4	5	6	7		
3 Se siente recompensado en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7		
4 Las ideas seleccionadas son puestas en ejecución en tiempo y forma oportuna	1	2	3	4	5	6	7		
5 Recibe el entrenamiento necesario para desempeñar bien su trabajo	1	2	3	4	5	6	7		
6 Cumple con el plan de capacitaciones requeridas en su puesto	1	2	3	4	5	6	7		
7 Da entrenamientos a compañeros que son nuevos en un puesto y/o nuevos en la compañía	1	2	3	4	5	6	7		
8 Participa con sus compañeros en encontrar soluciones y pedir soporte para resolver los problemas del equipo	1	2	3	4	5	6	7		
9 Comparte información - recursos con sus compañeros y con otros equipo sin pedir algo a cambio	1	2	3	4	5	6	7		
10 Está satisfecho con la cooperación de sus compañeros compañeros	1	2	3	4	5	6	7		
11 Todas las áreas en la compañía trabajan juntas en equipo	1	2	3	4	5	6	7		
12 Recibe la información necesaria para desarrollar su trabajo	1	2	3	4	5	6	7		
13 Siente que los líderes lo mantienen suficientemente informado de los resultados de su área y de la situación de la organización	1	2	3	4	5	6	7		
14 Participa en dar retroalimentación a líderes y compañeros permanentemente	1	2	3	4	5	6	7		
15 Recibe retroalimentación de sus líderes o supervisores de forma clara, respetuosa y oportuna	1	2	3	4	5	6	7		
16 Conoce lo que se espera de usted en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7		
17 Es responsable en reconocer sus problemas, tomar acciones para mejorar y cumplir los objetivos de su área	1	2	3	4	5	6	7		
18 Sus compañeros asumen la responsabilidad de su rol de trabajo	1	2	3	4	5	6	7		
19 Sus compañeros realizan el trabajo con seguridad, calidad y eficientemente	1	2	3	4	5	6	7		
20 Los líderes de la planta son ejemplo a seguir por la forma correcta de hacer las cosas	1	2	3	4	5	6	7		
21 Los líderes le dan el acompañamiento necesario para desempeñarse bien en su puesto	1	2	3	4	5	6	7		
22 Los líderes lo hacen sentir que es parte importante del equipo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7		
23 Los líderes tienen la capacidad de escuchar atentamente las inquietudes y opiniones de una persona o del equipo	1	2	3	4	5	6	7		
24 Siente que puedo confiar en su líder	1	2	3	4	5	6	7		
25 Los líderes trata igual a los miembros del equipo, sin preferencias	1	2	3	4	5	6	7		
26 Los líderes son objetivos cuando se promueve un miembro del equipo	1	2	3	4	5	6	7		
27 Están claras las prioridades de la planta	1	2	3	4	5	6	7		
28 Los acuerdos y plazos asumidos en su área se cumplen	1	2	3	4	5	6	7		
29 Tiene la oportunidad de tomar decisiones para hacer su trabajo	1	2	3	4	5	6	7		
30 Se busca la solución de los problemas en forma inmediata en vez de buscar culpables	1	2	3	4	5	6	7		
31 Los líderes reconocen públicamente al personal por su esfuerzo y buen desempeño	1	2	3	4	5	6	7		
32 Sus compañeros reconocen cuando hace un buen trabajo	1	2	3	4	5	6	7		
33 Reconoce a su líder y compañeros cuando realizan un buen trabajo	1	2	3	4	5	6	7		
Por favor escriba 3 palabras o características que describan el Clima Organizacional de su área de trabajo:									
1. _____ 2. _____ 3. _____									
! MUCHAS GRACIAS ;									