

**PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD CENTRO DE
BIOTECNOLOGÍA INDUSTRIAL (SENA) DE PALMIRA**

**DIANA MARCELA BARONA VALDEZ
OSCAR EDUARDO PACHECO TORRES**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

**PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD CENTRO DE
BIOTECNOLOGÍA INDUSTRIAL (SENA) DE PALMIRA**

**DIANA MARCELA BARONA VALDEZ
OSCAR EDUARDO PACHECO TORRES**

Proyecto de investigación presentado como requisito
para optar al título de Administrador de Empresas.

Director
VICTOR HUGO LEAL LONDOÑO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado 1

Jurado 2

Palmira, 16 de junio de 2009

DEDICATORIA

A Dios quien guía nuestros pasos, pensamientos, acciones y obras; él nos
acompaña para lograr las metas y propósitos.

A nuestros padres.

A nuestros hermanos y demás familiares.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos al personal docente y administrativo de la Universidad del Valle, por el apoyo brindado y la orientación académica recibida durante el desarrollo de nuestros estudios de pregrado y en especial al profesor Víctor Hugo Leal.

A la entidad Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, por su valiosa colaboración para el desarrollo de la investigación.

A los familiares que creyeron y nos apoyaron en nuestro proceso de educación superior.

A los compañeros de carrera que con su amistad y palabras de aliento nos animaron a no flaquear frente a los obstáculos que se presentaron durante el desarrollo de la carrera.

Y a todos aquellos que de manera indirecta colaboraron para nuestro propósito.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	18
2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2.1.1 Impacto social del Clima Organizacional	19
2.1.2 Impacto político del Clima Organizacional	21
2.1.3 Impacto económico del Clima Organizacional	22
2.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	23
2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	24
2.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	25
2.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	26
3. OBJETIVOS	28
3.1 OBJETIVO GENERAL	28
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
4. ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE	29
4.1 TRABAJOS CONSULTADOS EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVALLE	38
4.1.1 MARTINEZ A. Giovanna y PARRA A. Liliana M. Análisis del impacto de la aplicación del sistema de gestión de centros, e incidencia en el clima organizacional del SENA Centro Multisectorial Palmira. 2001, Trabajo de grado (Administradora de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.	38

4.1.2 RAMIREZ M. Orlando. Análisis del clima organizacional en la unidad de grandes clientes de la empresa nacional de Telecomunicaciones Telecom Cali. Palmira, 1999, Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.	41
4.1.3 MONTOYA P. Laura V. Asesoría sobre Clima Organizacional en “Sintracañavalc”. Palmira, 2006, Trabajo de grado (Administradora de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.	44
4.2 DIFERENCIAS	46
4.3 IGUALDADES	47
5. MARCO DE REFERENCIA	49
5.1 MARCO CONTEXTUAL	49
5.1.1 Antecedentes históricos de la Entidad	49
5.2 ACTUALIDAD DE LA ENTIDAD SENA	53
5.2.1 Misión	54
5.2.2 Visión	55
5.2.3 Emblemas	55
5.3 PRINCIPIOS, VALORES Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES	56
5.3.1 Principios	56
5.3.2 Valores	56
5.3.3 Compromisos	57
5.4 ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE BIOTECNOLOGÍA INDUSTRIAL (SENA)	58
5.5 MARCO TEÓRICO	59
5.5.1 Clima Organizacional	59
5.5.1.1. Elementos estructurales o dimensiones del Clima Organizacional	63
5.5.2 Clima y la teoría de las Relaciones Humanas	65

5.5.3	Clima y Comportamiento Organizacional	68
5.5.4	Clima y Liderazgo	70
5.5.5	Clima y Toma de Decisiones	72
5.5.5.1	Modelos del proceso de Toma de Decisiones	72
5.5.5.2	Condiciones para Tomar Decisiones	74
5.5.6	Clima y Motivación	76
5.5.6.1	Teoría Jerárquica de las Necesidades	76
5.5.7	Clima y Cultura Organizacional	78
5.6	MARCO CONCEPTUAL	79
5.7	MARCO LEGAL	81
6.	METODOLOGÍA	86
6.1	MÉTODOS	88
6.1.1	Observación Directa	88
6.1.2	Entrevista	89
6.1.3	Cuestionario	89
6.2	POBLACIÓN	91
6.3	MUESTRA	91
7.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	92
7.1	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA	92
7.2	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA MEDICIÓN SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA	95
7.2.1	Género	95
7.2.2	Cargo	96
7.2.3	Edad	97
7.2.4	Antigüedad	100
7.2.5	Dimensión Objetivos	101
7.2.6	Dimensión Cooperación	103

7.2.7 Dimensión de Liderazgo	105
7.2.8 Dimensión Toma de Decisiones	107
7.2.9 Dimensión Relaciones Interpersonales	109
7.2.10 Dimensión de Motivación	111
7.2.11 Dimensión de Control	113
7.3 COMPARATIVO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	115
8. CONCLUSIONES	116
9. RECOMENDACIONES	120
10. BIBLIOGRAFÍA	128
11. ANEXOS	130

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura. 1 Autores de Clima Organizacional más utilizados	30
Figura 2. Tendencias de Clima Organizacional	32
Figura 3. Esquema sobre Clima Organizacional.	62
Figura 4. Matriz de elementos del clima organizacional.	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1. Comparativo entre Instrumentos de Clima Organizacional.	34
Tabla No. 2. Resultados del Análisis del impacto de la aplicación del sistema de gestión de centros, e incidencia en el clima organizacional del SENA Centro Multisectorial Palmira.	40
Tabla No. 3. Fundamentos del Comportamiento Individual.	68
Tabla No. 4. Modelos de Comportamiento Organizacional.	70
Tabla No. 5. Factores que Influyen en toma de Decisiones Individuales y en Grupo.	74
Tabla No. 6. Estructura del cuestionario.	89
Tabla No. 7. Beneficios del personal por tipo de contratación.	93

0. INTRODUCCIÓN

El tema principal de este trabajo es el Clima Organizacional, en el Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira; esta entidad lleva 30 años de trayectoria, brindando capacitación técnica y tecnológica en el municipio de Palmira, actualmente esta conformada por 118 funcionarios; de los cuales se encuestaron 32 personas, debido a que es el personal de planta o carrera administrativa. A la fecha no se conocen las percepciones que del clima organizacional tienen los colaboradores, por lo tanto, se hace necesario realizar un estudio para mejorar aquellos factores que de alguna forma afectan directa o indirectamente el Clima Organizacional del SENA y no permiten que sea calificado como óptimo según los comentarios de algunos funcionarios.

En la actualidad el Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira desarrolla diversos procesos como lo son: la implementación de la calidad y el uso de las TICS (Tecnologías de la información y comunicación), los cuales se hacen relevantes para la entidad debido a las exigencias del mercado y de la globalización, por esta razón es importante medir el clima organizacional porque permite mejorar las condiciones de trabajo de las personas y las cuales a su vez influyen en el comportamiento de los funcionarios y por ende en el desempeño y productividad de los mismos.

Con base en una serie de revisiones bibliográficas se pudo apreciar que era necesario utilizar el instrumento IMCOC, de Carlos Eduardo Méndez, profesor de la Universidad del Rosario, pero a criterio personal y adaptándola al Centro de Biotecnología Industrial (SENA) no se toma en su totalidad. Por lo tanto, se tomaron 7 dimensiones pertinentes a la presente propuesta investigativa y a la empresa objeto de estudio. Las dimensiones que se tomaron para la investigación fueron: objetivos con 2 preguntas, de cooperación 5 preguntas,

liderazgo 4 preguntas, toma de decisiones 3 preguntas, relaciones interpersonales 4 preguntas, motivación 3 preguntas, control 3 preguntas, además se realizaron preguntas para obtener información de las características biográficas como lo son la edad, antigüedad y el género.

El instrumento IMCOC que se utilizó para la investigación, se basa en la teoría de las relaciones humanas, creada por el señor Elton Mayo en oposición a la deshumanización de los jefes hacia los empleados, debido a que no tenían en cuenta el potencial del talento humano de la organización, las ideas o sugerencias de los empleados eran ignoradas y no se tenían en cuenta, sólo les interesaba las metas, los objetivos, la producción y maximización de las utilidades de la empresa; no se preocupaban por saber si el trabajador estaba bien en lo personal.

Además para realizar la investigación se tuvieron en cuenta diversos autores como son: Idalberto Chiavenato, Stephen P. Robbins, Ángel León, Mónica García Solarte, Davis Keith, Harold Koontz, Heinz Weihrich, Carlos Eduardo Méndez, Robert Lussier, Christopher Achua; y artículos de internet, los cuales nos permitieron ampliar conceptos, entender los diferentes factores que influyen en el clima organizacional de las empresas, como lo son el comportamiento organizacional, las relaciones humanas, las teorías sobre motivación, el liderazgo y la toma de decisiones; que fueron necesarios para llevar a cabo la presente investigación.

La metodología se realizó en cinco (5) fases: fase de diagnóstico: donde se obtuvo una visión general de la entidad objeto de estudio y se identificó la historia, actualidad, infraestructura, estructura organizacional, etc; fase de elección del cuestionario: se desarrolló de acuerdo a una serie de revisiones bibliográficas; fase de medición: consistió en la aplicación del instrumento a la muestra objeto de esta propuesta 32 personas; fase de tabulación y análisis de los resultados: se tipificaron las respuestas reuniéndolas en totales y se hizo el respectivo análisis;

fase de conclusiones y recomendaciones: basándose en el análisis de los resultados, se concluye la investigación y se teoriza a partir de éstos para elaborar las respectivas sugerencias que permitan la optimización del clima organizacional requerido para un mejor desempeño en el Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A continuación se describe la problemática que actualmente se presenta en la entidad Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de la ciudad de Palmira, respecto al clima organizacional, tema central de la presente propuesta investigativa.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El análisis del clima organizacional en esta entidad se hizo hace aproximadamente siete años, desafortunadamente en la actualidad no se cuenta con ningún registro o información del mismo, y según recuerdan algunos funcionarios, en aquel entonces la entidad no gozaba de una percepción favorable por parte de sus funcionarios. El estudio fue desarrollado por los siguientes funcionarios: Nodier Laguna, técnico de nómina, Luz Miryan Alarcón, profesional de recursos humanos y Merlin Urrutia.

Adicionalmente a no contar con los resultados obtenidos en la anterior medición de la percepción del clima, tampoco se cuenta con mediciones actualizadas que le permitan tener claridad a las directivas sobre las diferentes necesidades de mejorar ésta, toda vez que la misma incide directamente en la motivación laboral y por tanto en el nivel de productividad de los colaboradores.

Sumado a lo anterior, en la actualidad la entidad atraviesa por una situación de numerosos cambios exigidos por la globalización, y por la imperiosa necesidad surgida de ésta, de hacer parte de las TICS (Tecnologías de información y comunicación) y de la implementación de sistemas de calidad, procesos éstos que garantizan la permanencia en mercados de alta competitividad como los actuales. Estos cambios generan mucha presión sobre colaboradores y directivos, por lo

cual éstos últimos hacen exigencias cada vez mayores sobre los primeros para lograr dichos objetivos que no son tarea fácil e implican una serie de reestructuraciones a las actitudes y comportamientos de todos los integrantes de la entidad, lo que es aún mucho más complejo pues se trata de un cambio en la cultura organizacional.

Bien es sabido que muchos autores manifiestan que para modificar una cultura organizacional es prácticamente necesario cambiar a toda una generación. Lo anterior no solamente no es posible en una entidad como ésta cuyo carácter es de naturaleza pública, sino porque generaría toda una problemática social. Por tanto es necesario que dicho cambio se haga de una forma tal que no lesione el bienestar de los colaboradores ni los resienta para que no se vea perjudicada la productividad y el sentido de pertenencia de los mismos.

Por tanto conocer la percepción del clima de los colaboradores del SENA, y en caso de ser desfavorable, podría ser una herramienta fundamental para que los directivos exploren si hay o no una relación entre esa percepción y los cambios por los cuales actualmente atraviesa la entidad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en lo planteado anteriormente en la descripción de la problemática actual del SENA, se ha decidido resolver la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción que del Clima Organizacional tienen los colaboradores del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para poder dar respuesta a la anterior pregunta de investigación se requiere resolver una serie de cuestionamientos que subyacen a la pregunta general y que al ser resueltos permiten en gran medida dar solución a la misma. A continuación se plantean:

- ¿Cuál es la estructura organizacional del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira?
- ¿Cuáles son los factores del Clima Organizacional percibidos como favorables y desfavorables por parte de los colaboradores del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira?
- ¿Qué sugerencias se deben hacer para optimizar la percepción que del Clima Organizacional del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, tienen sus colaboradores?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Una de las muchas razones por las cuales es relevante medir el clima organizacional en el Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, es que no existen hoy por hoy evidencias acerca de mediciones anteriores, quizá por el hecho que solamente en una ocasión, durante toda la historia de la empresa, se ha hecho medición de éste factor, y los resultados no existen. Por lo tanto se desconocen las percepciones que tienen los trabajadores actualmente del ambiente interno de trabajo.

Adicionalmente este estudio es importante porque, tal y como ya se manifestó en la descripción del problema de investigación, el Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira está atravesando por una serie de cambios, considerados procesos complejos como la norma ISO 9000 y el MECI (Método estándar de control interno), que implican un esfuerzo mancomunado de todos los integrantes de una organización. Por tanto dichos integrantes deben estar dispuestos a trabajar en equipo y a sacrificar momentáneamente algunos de sus intereses individuales para el logro de los organizacionales. Lo anterior implica una correcta alineación para la cual es indispensable un ambiente de trabajo percibido como agradable y armónico.

De tal forma, la medición de la percepción del clima organizacional que se lleve a cabo en esta propuesta investigativa, puede constituirse para los directivos en una clara idea de las diferentes falencias y las acciones correctivas a realizar en pro de una mejora de las mismas, lo cual redundaría en un mejor desempeño, una mayor productividad, y sobre todo, en un beneficio mutuo entre las partes.

No se puede ignorar que los colaboradores son los clientes internos de las instituciones, y como tales, hay que brindarles un buen trato y garantizarles un excelente ambiente laboral. Hay que saber muy bien bajo qué circunstancias motivacionales se están desempeñando y poder ofrecer estímulos que garanticen el logro y cumplimiento de los objetivos propuestos por las directivas, sin colaboradores motivados, no hay eficiencia y los objetivos no se cumplirían a cabalidad. Lo anterior no sería favorable para el Centro de Biotecnología Industrial SENA de la ciudad de Palmira.

En el SENA, por ejemplo, se ha encontrado que algunos colaboradores se sienten reacios al cambio por la implementación de estos procesos que implican ciertas capacitaciones y cambiar la forma de hacer las cosas, igualmente hay otros a los cuales les falta poco tiempo para jubilarse y actúan de forma desinteresada.

La medición del clima organizacional trae consigo el mejoramiento organizacional, la satisfacción de todos los colaboradores en sus funciones, mejora sustancialmente los conductos regulares, hace lograr el compromiso de los empleados con la organización, y aumenta el grado de pertenencia por la entidad.

El estudio de clima organizacional en la empresa impacta en el aspecto social, político y económico. A continuación se hace una descripción de estos impactos:

2.1.1 Impacto social del Clima Organizacional

La medición y el mejoramiento del clima organizacional impacta en los aspectos sociales de la empresa, debido a que los colaboradores sienten que las directivas se preocupan por conocer la percepción que tienen de diversos factores, que inciden en el comportamiento de los mismos tanto a nivel social como productivo. Al medir el clima es muy importante que la empresa socialice los resultados obtenidos para así lograr la interacción y participación de todos los empleados en

la adopción de medidas correctivas de los aspectos desfavorables, al mismo tiempo que se realizan acciones para sostener los puntos favorables, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Esta información es importante porque el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Lo anterior ha tomado relevancia para las empresas en los últimos años por la competitividad y globalización de los mercados, debido a la exigencia de las buenas prácticas empresariales que se enmarcan en todo lo concerniente a la responsabilidad social empresarial, que implica productos y servicios de alta calidad, velar por el medio ambiente y la comunidad, pero lo más relevante es satisfacer las necesidades de su cliente interno mejorando su calidad de vida y así mismo la de sus familiares.

Esto hace que la organización tenga una imagen positiva porque se mejoran las condiciones de trabajo, hay una buena comunicación entre los miembros de la empresa, logrando así un apropiado clima laboral, una cultura participativa comprometida con los objetivos organizacionales y personales, procesos ágiles, dinámicos para la organización, mejora la comunicación interna ya que es un factor relevante, debido a que en las organizaciones existen subculturas y líderes que incurren en las percepciones de todos los trabajadores; se debe direccionar a las personas líderes y motivarlos para que de la misma manera incentiven a los empleados que se encuentren en su área o bajo subordinación, delegar responsabilidades en los colaboradores hace que se comprometan con el proceso y las metas que se desean alcanzar.

En Colombia aun existe el direccionamiento gerencial tradicional donde los gerentes sólo desean maximizar sus utilidades e incrementar su patrimonio, descuidando de manera sustancial el talento humano de la empresa, debemos analizar la empresa, mirar la estructura, políticas, normas, objetivos, principios, misión, visión y encajar de tal manera que sea óptimo el funcionamiento de la organización, debido a que las partes en el proceso deben saber bien su función a realizar, se debe tener en cuenta que el personal hay que capacitarlo y especializarlo para que brinde un excelente producto o servicio con la calidad requerida por el cliente. Se debe reconocer el esfuerzo de cada trabajador y motivarlo o comunicarle que su trabajo es importante tanto para la empresa como para la persona que va a recibir el producto o servicio, no importa el proceso que sea, se debe de realizar de la mejor manera para que el demandante obtenga un producto o servicio que cumpla con sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias. Logrando la satisfacción del cliente externo e interno.

2.1.2 Impacto político del Clima Organizacional

La responsabilidad social empresarial hoy en día esta en auge, por lo tanto los directivos deben asumir políticas en la empresa para valorar a los trabajadores, proporcionando un mejor trato laboral, estableciendo espacios de diálogo donde los colaboradores posean la oportunidad de discutir y comprometerse con los objetivos de la organización, permitiendo que estos expresen los problemas o inquietudes que los afectan a nivel laboral o personal. Una de las formas de permitir que los empleados expresen lo que piensan de la empresa y como se sienten en ella, es a través de la medición periódica del clima organizacional, porque se realiza a través de un cuestionario y las percepciones de cada trabajador son anónimas.

El impacto político en la empresa se basa en la implementación de políticas que estipulen los periodos para la medición, la socialización, los responsables para que se lleven a cabo las acciones correctivas y la forma como se deben adoptar. Estos son cambios favorables para las empresas porque comprometen a todo el personal, logrando que tome decisiones que permitan mejoras en las condiciones de su trabajo.

2.1.3 Impacto económico del Clima Organizacional

El clima organizacional impacta económicamente en la empresa ya que se debe realizar una inversión para su medición y la implementación de las acciones correctivas que se requieran. Es una inversión porque el clima organizacional esta asociado con los niveles de productividad de los colaboradores ya que determina que tipo de falencias existen a nivel del recurso humano o la organización que dificultan los resultados de los procesos.

Es por esto que el clima esta conformado por muchas dimensiones que lo pueden afectar, y el mejoramiento de estas permite que el empleado pueda demostrar su nivel de satisfacción a través de su productividad y optimización de recursos.

Un clima favorable proporciona una disminución en los niveles de ausentismo, rotación de personal y despidos; la empresa se vuelve atractiva para hacer negocios, porque invierte en buenas prácticas empresariales que se reflejan en la calidad de sus productos o servicios, y la atención que brindan los colaboradores a los clientes.

2.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Se ha desarrollado esta propuesta investigativa fundamentada especialmente en el concepto de clima que aporta la teoría de Litwin y Stringer, y el cuestionario I.M.C.O.C (Instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas) del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez debido a que son autores ampliamente reconocidos como eruditos en la materia y se han dedicado a abordar la temática que nos atañe en este estudio como lo es el clima organizacional y sus posibles repercusiones en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización.

El IMCOC esta basado en las relaciones humanas, lo cual nos parece pertinente para nuestra investigación, porque el ser humano disfruta de las relaciones humanas armónicas. Es muy importante y satisfactorio tener buenas relaciones humanas, de lo contrario seria insatisfactorio y horrible no tenerlas. Ya que repercute en los seres humanos de forma desfavorable en la salud mental u orgánica; debido a que las relaciones insatisfactorias generan tensión, stress, lo anterior se asocia a enfermedades psicosomáticas.

Sin duda el personal es la fortaleza de toda empresa y debe ser tratado de buena manera, se debe entender sus conflictos y saber ayudar a solucionarlos, todo lo anterior para tener un personal altamente motivado, con buenas relaciones interpersonales, debido a que un trabajador que sea participe de un equipo de trabajo armonioso, brindará mayor cooperación con sus compañeros, serán mejores los procesos entre áreas, se mejorara la comunicación interna; además las decisiones se acataran de la mejor forma, o podrán ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones para la realización de las funciones, lo cual le genera motivación porque si es tenido en cuenta, su responsabilidad y compromiso será mayor, porque ha participado y esta informado de los objetivos a alcanzar por la entidad.

A los empleados les agrada el reconocimiento, por ende hay que trabajar más en las recompensas intrínsecas que las materiales como el dinero, debido a que las personas van satisfaciendo las necesidades de orden inferior, y necesitan satisfacer las de orden superior como es el reconocimiento por parte del jefe o compañeros, por eso al momento de tenerlo en cuenta en las decisiones de la empresa la persona estará motivada, ya que sus ideas son tenidas en cuenta cuando se realiza un proyecto.

2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para este estudio, se requiere llevar a cabo una investigación no experimental, dado que no hace control de ninguna variable independiente. Es un estudio de campo ya que se lleva a cabo en su ambiente natural. Es además en sus comienzos exploratorio toda vez que la temática no ha sido explorada en dicha entidad, y que hay que hacer una serie de revisiones bibliográficas para tener una mejor idea del tema.

Es de carácter descriptivo-cualitativo, pues como su nombre lo indica, se pretende describir, tal y como se presentan en la realidad, una serie de percepciones sobre el clima organizacional de la empresa. Dicha descripción será consecuencia de la medición de las mencionadas percepciones.

El presente estudio se vale de una serie de instrumentos o técnicas para la recolección de información tales como la observación directa y entrevistas. La observación directa se justifica ya que es la técnica más empleada en estudios de campo. Entre tanto la entrevista, es la más empleada en investigaciones de carácter cualitativo. Se trata además de una de las técnicas más antiguas existentes y una de las más prácticas dadas la profundidad que se puede alcanzar con la misma.

Para la fase de medición cualitativa, se empleará como método un instrumento tipo cuestionario semiestructurado del profesor Carlos Eduardo Méndez, con preguntas cerradas, de selección forzosa y única respuesta, de administración individual y anónima, con lo cual se pretende que los sujetos se sientan con mayor libertad para expresarse y por tanto conseguir respuestas más confiables y válidas. Finalmente se debe recalcar que cada pregunta tiene una escala de respuestas de 1 a 7, siendo 1, 2, 3 clima desfavorable, 4 clima neutro y 5, 6, 7 clima favorable; por lo tanto de cada dimensión se realizó una sumatoria de los porcentajes favorables, neutros y desfavorables de las preguntas correspondientes a cada dimensión, se dividió por el número de preguntas que comprenden cada dimensión para sacar el promedio.

La herramienta de cuestionario es acorde. Nos sirve como base para medir las percepciones de los trabajadores sobre su ambiente de trabajo, lo cual es pertinente debido a que estaremos observando y midiendo las diferentes actitudes de los colaboradores del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, según el enfoque de Litwin y Stringer, lo definen como: “los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

2.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Para nosotros es relevante desarrollar esta investigación, ya que nos amplía la esfera tanto de conocimientos, como en la práctica de las teorías estudiadas y apropiadas durante el proceso de formación, que hasta el momento hemos venido desarrollando como estudiantes de Administración de Empresas. Durante este proceso, nos hemos visto en la necesidad de ejecutar proyectos y actividades enfocadas a desarrollar nuestras habilidades y conocimientos, los cuales finalmente serán aplicados en las organizaciones. Es muy satisfactorio poder

contribuir con una entidad como el Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, debido a que es una entidad reconocida a nivel nacional y regional, por los grandes aportes que genera continuamente, en el desarrollo de las personas en cuanto a su proceso de formación técnica y educativa.

Igualmente lo es para nosotros como investigadores pues es gratificante poder aportar un granito de arena en el mejoramiento del ambiente laboral de las personas que desarrollan la ejecución de la educación integral y profesional de la población Colombiana y específicamente la de Palmira.

2.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Por ser en la actualidad el Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, una entidad del Estado que está bajo reestructuración, se constituye en una organización generadora de grandes cambios, los cuales a su vez, generan presión y tensión a sus colaboradores.

En primer lugar hay que destacar que como consecuencia de la implementación de dicha propuesta investigativa, son dos las instituciones que se verán beneficiadas. La primera de ellas sería la Universidad del Valle, la cual con este tipo de trabajos investigativos, puede evaluar la aptitud y la actitud de sus futuros egresados en cuanto a gestión administrativa se refiere. Igualmente repercute en su posicionamiento en la región con una serie de participaciones que le generan una mejor imagen proyectada hacia una participación decidida de responsabilidad social.

En cuanto al aporte para la Entidad Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, implica contar con elementos de juicio que den claridad a sus directivas a la hora de afrontar esa serie de cambios ya mencionados, los cuales son todo un reto para toda la entidad, pues como bien ya se mencionó en pasajes anteriores,

son considerados procesos complejos de lograr que implican grandes esfuerzos y sacrificios.

Al conocer la percepción del entorno interno de los colaboradores, también se podrá colegir cómo está influyendo el estilo de direccionamiento y las diferentes estrategias emprendidas para llevar a cabo los cambios mencionados. Se podrán implementar y planificar nuevas estrategias que optimicen la productividad de los colaboradores y mejorar la imagen que de la entidad tienen sus clientes internos, al mismo tiempo tomar decisiones que mejoren el bienestar de sus colaboradores y como antecedente para realizar estudios posteriores.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar la percepción que del clima organizacional, tienen los colaboradores de la entidad Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

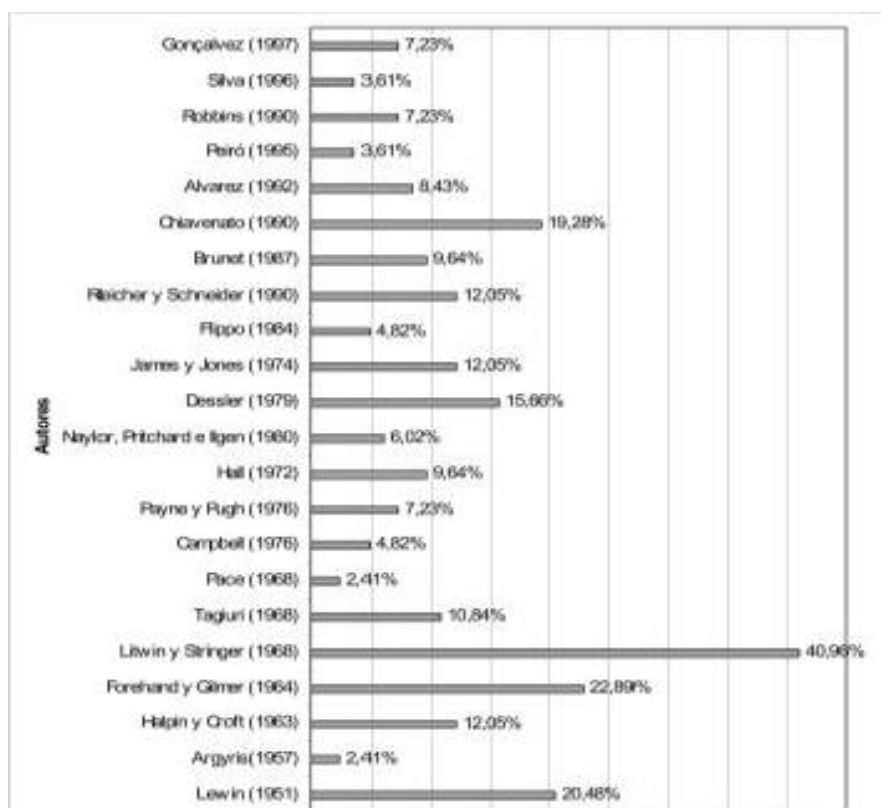
- Identificar cuál es la estructura organizacional actual de la entidad Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira.
- Identificar cuáles son los factores del clima organizacional percibidos como favorables y desfavorables por los colaboradores de la institución Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira.
- Sugerir lo pertinente para optimizar la percepción que del clima organizacional tienen los colaboradores del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira.

4. ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE

El clima organizacional ha tomado relevancia en los últimos años en empresas del contexto nacional e internacional y esto se puede evidenciar porque hay interés constante en la medición e intervención en el mismo. La importancia que se le esta dando al clima organizacional se debe a estrecha relación que tiene con diferentes procesos como lo son la productividad, eficiencia, eficacia y calidad.

En Colombia, en la ciudad de Bogotá, se llevo a cabo un estudio que comprendía una muestra de 83 documentos, entre los años 1994 y 1995 para determinar cual era la definición de clima organizacional más utilizada y resulto ser la de los autores Litwin y Stringer con (40.96%) y la menos utilizada es la de Pace (2.41%).

Figura. 1 Autores de Clima Organizacional más utilizados



Fuente: Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, dez. 2006, vol.2, no.2, p.329-349.

Para lograr lo anterior primero se llevo a cabo una revisión histórica del concepto de clima organizacional retomando autores desde el año 1951, con lo cual se pudo identificar las definiciones más significativas diseñadas por autores extranjeros. Cabe resaltar que algunos de los autores no dan una definición de clima pero si lo relacionan con factores como la cultura, la comunicación, motivación, entre otros.

En los diferentes planteamientos se considera que el clima organizacional describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman; además, agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de

recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Por otra parte, se plantea la influencia del clima organizacional en aspectos tales como: las relaciones, actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. También se propone que el clima organizacional impulsa la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral¹.

Las definiciones de clima organizacional, identificadas en los trabajos de la ciudad de Bogotá, posteriormente se analizaron a través del modelo de Peiro (1995), el cual facilita el entendimiento de las mismas y permite clasificarlas según sus elementos claves (subjetivo-objetivo, estructura-proceso).

Este modelo permite ubicar las definiciones en el espacio de dos ejes o coordenadas. Lo cual permite ubicar en que cuadrantes se mueven las propuestas y así mismo describir el grado de incidencia, de las tendencias identificadas, en los estudios revisados en la ciudad de Bogotá.

En el eje horizontal:

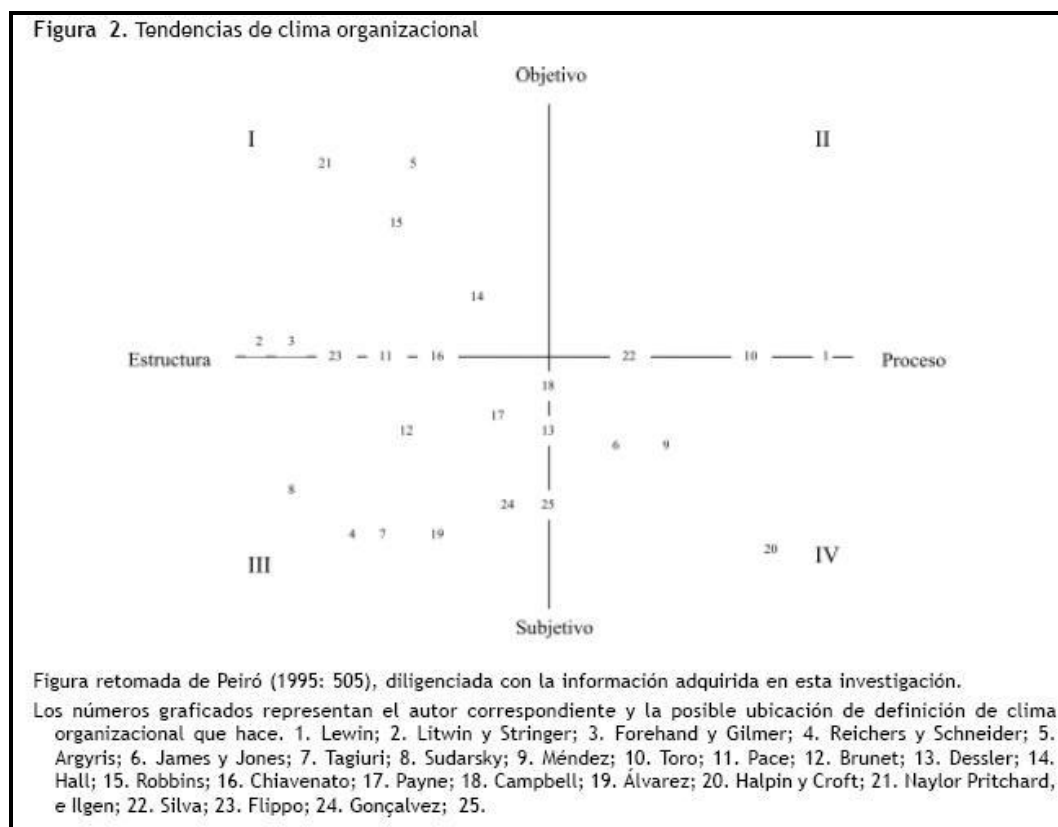
- **Estructura:** Agrupa elementos de las definiciones de clima organizacional que se refieren a elementos existentes establecidos por la organización, que **permanecen en el tiempo**.
- **Proceso:** **Reúne** elementos dinámicos de la organización.

En el eje vertical:

- **Objetivo:** Sitúa al clima predominantemente real, externo al individuo.
- **Subjetivo:** Acentúa su dimensión psicológica o subjetiva.

¹ Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, dez. 2006, vol.2, no.2, p.329-349.

Figura 2. Tendencias de Clima Organizacional



Fuente: Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, dez. 2006, vol.2, no.2, p.329-349.

Las definiciones de los cuadrantes 1 y 3 se refieren al concepto de clima organizacional como una estructura que incluye la relación de causa-efecto entre el hombre y la organización, es decir que clima es un factor que influye en el comportamiento de los individuos que componen la organización.

El cuadrante 4 se refiere a las definiciones de clima organizacional que se sustentan en el planteamiento de los elementos que median y determinan las relaciones del trabajador con la organización, lo cual define la percepción compartida del clima. En él se resalta la relación entre el hombre-organización como elemento para la construcción del clima organizacional.

También se encontró que ninguna de las definiciones que se reunieron en esta investigación se puede ubicar en el cuadrante II, ya que este convoca descripciones del concepto de clima como un proceso en el cual se desconocen los aspectos psicológicos del individuo que activan las dinámicas dentro de la organización. Esta posición es comprensible debido a que no se puede concebir el concepto de clima negando el papel del hombre, como ser dinámico y social, en la construcción de los procesos que se generan en la empresa (Gil, Feliu, Borrás y Hospital, 2004)².

De acuerdo a las consultas realizadas sobre clima organizacional se encontró que en Colombia los cuestionarios más comunes y utilizados para medir el clima organizacional en las empresas son: TECLA (Test de Evaluación de Clima Laboral), I.M.C.O.C. (Instrumento de Medición de Clima Laboral en Organizaciones Colombianas) y la herramienta Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. La siguiente tabla presenta una comparación entre los tres:

² Ibíd., p. 329-349.

Tabla No. 1. Comparativo entre Instrumentos de Clima Organizacional

TECLA	IMCOC	HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE
Se basa en las teorías de la motivación. Desarrollado en 1973 en la universidad de los Andes.	Se basa en las relaciones humanas y las variables identificadas de Renis Lickert. Desarrollado en 1981 en la universidad del Rosario.	Desarrollado por el profesor Hernán Álvarez.
Respuesta F o V	7 opciones de respuesta	cada factor tiene 3 secciones : 1. Escala de 0 a 10 para evaluar el concepto del factor. 2. Da o analiza las posibles causas a esa evaluación. 3. Plantea posibles soluciones. 6 posibles causas y por ultimo da opción a las personas para que agreguen nuevas causas.
TECLA	IMCOC	HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE
Permite determinar ajuste entre las necesidades individuales, los objetivos de la organización y las demandas del entorno.	Considera que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores.	Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo plenamente resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que propicia de manera constante los siguientes aspectos: La satisfacción de las personas, sus excelente productividad y creatividad, su formación integral, la calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal, las buenas relaciones interpersonales y la integración en de personas y áreas, en aras de alcanzar una misión u objetivos organizacionales, que les son comunes.

TECLA	IMCOC	HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE
90 ítems : Distribuidos en 8 dimensiones: 1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas de excelencia. 4. Seguridad. 5. Recompensas. 6. Calor y apoyo. 7. Salario. 8. Claridad organizacional.	45 ítems: Distribuidos en 7 dimensiones: 1. Objetivos. 2. Cooperación. 3. Liderazgo. 4. Toma de decisiones. 5. Relaciones interpersonales. 6. Motivación. 7. Control.	24 factores: 1. Claridad Organizacional. 2. Estructura Organizacional. 3. Participación. 4. Instalaciones. 5. Comportamiento Sistémico. 6. Relación Simbiótica. 7. Liderazgo. 8. Consenso. 9. Trabajo Gratificante. 10. Desarrollo Personal. 11. Elementos de Trabajo. 12. Relaciones Interpersonales. 13. Buen Servicio. 14. Solución de Conflictos. 15. Expresión informal positiva. 16. Estabilidad laboral. 17. Valoración. 18. Salario. 19. Agilidad. 20. Evaluación del desempeño. 21. Retroalimentación. 22. Selección de Personal. 23. Inducción. 24. Imagen de la organización.
TECLA	IMCOC	HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE
VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS
1. Ha demostrado su capacidad para ser utilizado en diversos tipos de organizaciones. 2. Su estructura hace sencilla la recolección y procesamiento de la información. 3. Toma en cuenta la realidad nacional.	1. Puede ser utilizado en diversos tipos de organizaciones. 2. Se diseñó para medir el clima organizacional en empresas colombianas. 3. Presenta opciones de respuesta mas amplias. 4. Hace fácil la recolección y procesamiento de la información.	1. Ofrece un punto de referencia individual para comparar la situación actual del clima. 2. La evaluación (en por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del clima organizacional. 3. Está diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a las causas. 4. Puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa.

DESVENTAJAS	DESVENTAJAS	DESVENTAJAS
1. La utilización de preguntas cerradas establece un esquema limitado para el conocimiento del grado de satisfacción y las razones que inducen el comportamiento de los individuos. 2. Dada su base teórica soportada en la motivación del individuo, se relega la consideración de los componentes físicos y organizacionales que influyen en el ambiente de trabajo. 3. No brinda facilidad para su modificación. 4. No está diseñado para la recolección sobre alternativas de solución a las causas que afectan negativamente dimensiones del clima organizacional. El modelo permite el diagnóstico del clima actual pero ignora planteamientos de la situación ideal. 5. tiene preguntas formuladas en términos similares. 6. No permite un análisis cuantitativo. 7. No permite respuestas intermedias.	1. Es extenso. 2. No tiene muchas dimensiones.	1. Es extenso porque usa preguntas abiertas propone posibles soluciones. 2. Las preguntas abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde. 3. Se dificulta la tabulación de las repuestas por ser abiertas.

Fuente: Mónica Solarte. Especialización en Administración Total de la Calidad y la Productividad. Modulo I. agosto de 2007.

De acuerdo a la tabla anterior se eligió la metodología del profesor Carlos Eduardo Méndez de la Universidad del Rosario, la cual a nuestro criterio es pertinente para medir la percepción del clima organizacional en el Centro de Biotecnología Industrial (SENA). El cuestionario es diseñado para empresas colombianas y por ende se facilita la aplicación y adaptación del mismo a cualquier tipo de organización. Este instrumento es validado a través de 4 estudios realizados en 176 empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños entre los años de 1980 a 2005, arrojando como resultado que las percepciones de los colaboradores de las empresas colombianas no son satisfactorias. Las variables utilizadas y sus percepciones son:

Objetivos: La noción que poseen los empleados de la misión, visión y objetivos de la empresa no se adquiere en el momento de la inducción sino que se logra con la antigüedad y la experiencia.

Cooperación: Los colaboradores tienen baja satisfacción en cuanto al apoyo que existe entre los mismos para cumplir con los objetivos de la empresa.

Relaciones Interpersonales: Las actividades de tipo informal como deportes, recreación; no tienen relevancia para los empleados pero si le añaden algo de importancia cuando son dirigidas por la empresa, aunque no participen en ellas.

Liderazgo: Hay un liderazgo autocrático y consultivo, ya que los colaboradores cuando presentan problemas los comentan con su jefe para llegar a una solución.

Control: Están de acuerdo por la forma y frecuencia como su jefe realiza el control del trabajo pero a la vez quieren que sea mas participativo.

Toma de decisiones: Hay un nivel bajo de participación porque los colaboradores no son consultados en la toma de decisiones que afectan directamente su trabajo. Aunque esto desde 1997 ha venido cambiando un poco en Colombia porque las empresas están adoptando sistemas de mejoramiento continuo, calidad total, entre otros.

Motivación: Los colaboradores no se sienten a gusto con el salario y además de esto hay falta de reconocimiento por parte de su jefe y de la empresa.

De acuerdo a las investigaciones realizadas se concluye que para mejorar el clima laboral las empresas deben trabajar en la motivación, liderazgo, objetivos y control³.

³ MENDEZ A. Carlos E. Metodología para medir el clima organizacional.
www.google.com

4.1 TRABAJOS CONSULTADOS EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVALLE

4.1.1 MARTINEZ A. Giovanna y PARRA A. Liliana M. Análisis del impacto de la aplicación del sistema de gestión de centros, e incidencia en el clima organizacional del SENA Centro Multisectorial Palmira. 2001, Trabajo de grado (Administradora de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

El problema de la investigación, es el área de administración académica, ya que presenta retrasos en la ejecución de las diversas funciones como selección e ingreso de alumnos, registro y certificación, atención al cliente y administración en general. Por lo tanto la entidad decidió adquirir un software llamado Sistema Gestión de Centros para mejorar los procesos.

Para lo cual se requiere un reordenamiento de los procesos académico administrativo para una real adaptación de las personas al cambio tecnológico y lograr que sea efectivo. En la empresa se presenta lo siguiente:

1. Desconocimiento por parte del personal administrativo del sistema de gestión de centros.
2. Hay excesos de trámites en los diferentes procesos académicos.
3. Mala distribución de las funciones dentro del área administrativa.
4. Resistencia al cambio tecnológico.
5. Poca atención de la alta dirección ante las falencias.

El Método de la investigación que se utilizo es:

- Inductivo: el Sena presenta actualmente un retraso en el cumplimiento de las funciones administrativas, ocasionando perdidas de tiempo y mal manejo de recursos, lo que conlleva a realizar un mejoramiento en los procesos administrativos mediante la implementación del SGC (Sistema de Gestión de Centros), lo cual permitirá un cambio de cultura para el Sena.

- Deductivo: a partir de este método se puede evaluar el problema general del Sena, llegando a encontrar las razones concretas que lo generan.
- Análisis y síntesis: será necesario identificar todas las partes que conforman el problema planteado, para conocer sus variables, sus causas y determinar que las ocasiona y a su vez relacionar los números de elementos para encontrar explicaciones sobre su comportamiento.

La muestra que se aplico es de trece (13) personas que conforman el personal administrativo.

Las fuentes para recolección de información: es la fuente primaria:

- Observación: para lograr conocer los procesos administrativos, ya existentes y su nivel de eficiencia, se hace necesario observar todos los hechos que se presenten y asignarlos por escrito.
- Entrevista: con el fin de obtener información necesaria para la realización de la investigación.
- Encuesta: permitirá el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los estudiantes, docentes y personal administrativo.

Para hallar el clima organizacional se basaron en la herramienta de Hernán Álvarez, de la cual utilizan 20 factores. La muestra esta integrada por el personal administrativo.

Tabla No. 2. Resultados del Análisis del impacto de la aplicación del sistema de gestión de centros, e incidencia en el clima organizacional del SENA Centro Multisectorial Palmira.

Rango de Calificación	Factores más Significativos
1.2 y 2.7: Ambiente laboral hostil, el crecimiento personal y profesional es nulo, las alternativas de mejoramiento no surgen entre los integrantes de la empresa	Conocimiento SGC 23.1% Relación simbiótica 23.1%
2.8 y 3.7: Típico ambiente de las empresas de países subdesarrollados, en los cuales el bienestar de las personas es menor importante que la productividad, el empresario se interesa muy poco en que se perciba un clima organizacional gratificante	Agilidad 46.2% Aceptación SGC 23.1% Conocimiento 38.5%
3.8 y 4.5: Ambiente ideal para el desarrollo de la organización, hay ambiente de motivación y bienestar que posibilita la germinación de ideas y que benefician a todos, logrando en la mayoría de los integrantes el compromiso de mantener y perfeccionar el clima	
4.6 y 5: Clima organizacional plenamente gratificante respaldado por un gran sentido de pertenencia y cultura corporativa, totalmente participativa, en este nivel la organización se flexibiliza socialmente y supera el enfoque plenamente productivo	Expresión informal positiva 92.3% Liderazgo 61.5% Consenso 61.5% Claridad organizacional 53.8% Estructura organizacional 53.8% Solución del conflicto 53.8%

Falencias encontradas:

- Las normas, procedimientos y manuales que tiene la institución no permite que se realice un trabajo ágil.
- Se presenta un desconocimiento de la implantación del SGC en el área de gestión académica.

- Hay falta de relación estrecha entre las diferentes áreas y personas lo cual ocasiona una dificultad en el logro de los objetivos.
- No hay participación activa en la toma de decisiones.
- Grado de resistencia al cambio originado con la implementación del sistema de gestión de centros.

4.1.2 RAMIREZ M. Orlando. Análisis del clima organizacional en la unidad de grandes clientes de la empresa nacional de Telecomunicaciones Telecom Cali. Palmira, 1999, Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

El problema de la investigación es: ¿Cuál es la realidad del clima organizacional en la unidad de grandes clientes de la empresa de Telecomunicaciones Telecom?

Se realizó una hipótesis del problema de acuerdo con los objetivos anteriormente expuestos se piensa que el clima organizacional en la unidad de grandes clientes de la empresa Telecom no es plenamente gratificante por los siguientes aspectos:

1. La empresa presenta una estructura centralizada; por este motivo las unidades presentan una autonomía limitada incluida la unidad en mención, afectando su capacidad para contratar personal que cubra todas las actividades laborales que esta demanda.
2. La unidad no cuenta con los recursos económicos para capacitar el poco personal con que cuenta.
3. Se ha perdido el sentido de pertenencia por parte de los empleados que sólo esperan la jubilación.
4. Las instalaciones y herramientas de trabajo, presentan disfuncionalidades situaciones que en su totalidad tienen una incidencia negativa sobre su clima organizacional.

El modelo utilizado fue hacia un “clima organizacional plenamente gratificante” de Hernán Álvarez profesor de la Universidad del Valle.

La metodología se realizó a un universo y muestra: doce (12) personas. 5 categorías de empleados, coordinador o gerente, los subalternos que están debajo de la línea de mando del gerente de la unidad lo conforman un grupo de trabajadores conformado por:

2 ejecutivos de cuenta, 4 técnicos, 1 analista, 4 auxiliares administrativos (oficinistas). Todos colaboraron con el estudio y asistieron cumplidamente a la cita. Se le dio un plazo de 15 días, se obtuvieron los resultados alcanzando una muestra representativa.

- El modelo fue modificado en la parte de la puntuación que se hace de cada factor. (1er punto de cada factor es de 0 cero a 10 diez y se cambió por 0 a 5), debido a que esta puntuación se adecua de mejor manera al tamaño de la muestra, arrojando resultados más precisos.
- La recolección de la información se solicitó de manera voluntaria y anónima. Se dio a conocer el objeto y la importancia de realizar el estudio, se seleccionaron 3 días (6,13,26) de abril de 1998) en los cuales se reunió el personal y se discutieron las inquietudes. No hubo contratiempo para la devolución del formulario. Luego se tabula la información obtenida en el estudio teniendo en cuenta que cada factor consta de 3 partes y que para el análisis de cada una de ellas se pretende:
- Se realizó una evaluación cuantitativa de cada variable
- Determinación de las causas por las cuales la variable no está en su situación ideal
- Agrupación y determinación de las soluciones propuestas para el mejoramiento de cada variable que afecta el clima organizacional.

El análisis de la información:

- Perfil de diagnóstico: esta conformado tanto por el perfil del diagnóstico como por las causas respectivas. Se obtiene promediando para cada variable los valores asignados en la escala dada.
- Ubicación del clima: realizaron un promedio de promedios.
 - Análisis de cada factor: se halló en cada una la media, la desviación estándar y las causas para llegar a las soluciones.
 - El proceso administrativo
Se llevó a cabo la clasificación de cada uno de los factores dentro del proceso administrativo.
- Soluciones generales: con las respuestas a la tercera pregunta se determinan las soluciones propuestas con sus funcionarios que conducen a que el clima organizacional pueda llegar a ser gratificante.

Observando el perfil integrado se puede decir que a pesar de su ubicación en la tendencia intermedia se puede notar que:

- 7 factores muestran inclinación hacia la tendencia deficiente, los cuales son: claridad organizacional, comportamiento sistémico, relación simbiótica, buen servicio, salario, selección de personal e inducción.
- 7 a tendencia avanzada: instalaciones, desarrollo personal, elemento de trabajo, relaciones interpersonales, expresión informal, estabilidad laboral.
- Los factores ubicados en los extremos: claridad organizacional 3.00 e imagen de la empresa con 3.91. Se puede concluir que no existe un proceso de planeación que permita el mejoramiento permanente de mucho de los factores analizados y debido a la naturaleza centralizada de la organización y Telecom Cali depende de las decisiones que tome el ente central.

El análisis de las hipótesis de clima organizacional en la unidad de grandes clientes no es plenamente gratificante; el resultado de 3.37 como promedio muestra el clima organizacional en una tendencia intermedia, pero con ligera

inclinación hacia la tendencia deficiente. Se validaron las hipótesis 1 y 3, no se validaron la 3 y la 4.

El modelo utilizado, propuesto por el profesor Hernán Álvarez, permitió evaluar las fuentes de conflicto, que genera situaciones y resultados negativos, contrario a las metas y objetivos perseguidos por la empresa, también permitió establecer las posibles soluciones por medio de un plan de acción.

4.1.3 MONTROYA P. Laura V. Asesoría sobre Clima Organizacional en “Sintracañavalc”. Palmira, 2006, Trabajo de grado (Administradora de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

El problema que presenta el sindicato Sintracañavalc, es que posee falencias en algunos de los factores más relevantes del clima organizacional, como los son el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, entre otros.

La Metodología:

El tipo de investigación es una asesoría según la autora, debido a que no se ha realizado estudio de clima organizacional. La información primaria se realiza con consultas; 18 encuestas con 21 preposiciones, entrevistas a los directivos del sindicato.

La encuesta se compone de siete dimensiones:

1. Estilo de dirección: percepción del grado en que los jefes dan a sus colaboradores trato respetuoso, participativo.
2. Coherencia de mando: percepción del grado de consistencia entre lo que los jefes expresan y hacen.

3. Claridad: percepción de la medida en que los asuntos de trabajo y de la empresa son bien conocidos por el personal.
4. Relaciones interpersonales: percepción del grado de apoyo, colaboración y solidaridad que caracteriza el trato entre los colaboradores.
5. Sentido de pertenencia: percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, sentimientos de compromiso y responsabilidad.
6. Trabajo en equipo: percepción del grado de apoyo que se da a la actividad productiva en equipos y a la disposición del personal al trabajo solidario.
7. Posibilidades de desarrollo: percepción de la existencia de oportunidades reales de mejoramiento personal, promoción y capacitación.

La información secundaria se realizó con materiales históricos, informes de gestión, publicaciones internas, películas, manuales, trabajo de grado, internet, bibliografías relacionadas.

Los resultados obtenidos fueron:

- En sentido de pertenencia se obtuvo un puntaje máximo del 100% donde los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a Sintracañavalc y de sus éxitos.
- No tienen en cuenta la importancia de la participación y trabajo en equipo a través de las actividades básicas.
- No cuenta con misión, visión y objetivos organizacionales estipulados y comunicados de manera formal.
- Los presupuestos, cronogramas y reglamentos son informales y no se han comunicado formalmente a los colaboradores.
- El estilo de liderazgo es autoritario benevolente.

4.2 DIFERENCIAS

De acuerdo a las tesis consultadas, se puede observar que ninguna de las tres especifica el tipo de investigación (exploratoria, descriptiva, explicativa). En el trabajo del Sindicato de Manuelita, su autora esta confundiendo la modalidad de trabajo de grado con el tipo de investigación, debido a que afirma que es una asesoría.

En el trabajo aplicado a la empresa Telecom se explica minuciosamente la parte metodológica a comparación de los otros.

En la empresa Telecom y el Sena aplican el instrumento de Hernán Álvarez, pero le modifican la escala de calificación que originalmente es de 0 a 10. En Telecom la establecen de 0 a 5 argumentando que se adecua al tamaño de la muestra, porque así obtienen resultados precisos; además de esto utilizan los 24 factores del cuestionario. En el Sena la escala que aplican es la siguiente: 1.2 y 2.7, 2.8 y 3.7, 3.8 y 4.5, 4.6 y 5; manejan 20 factores.

Contrario a lo anterior, en el Sindicato de Manuelita el instrumento fue diseñado por la autora, esta conformado por siete dimensiones con 21 preposiciones. Su calificación es con un grado de acuerdo o desacuerdo.

En Telecom y el Sindicato de Manuela el objetivo es hallar la percepción del clima, mientras que en el Sena se busca el impacto que causa en los procesos la implementación de un software y por ende la incidencia en el clima lo cual involucra dos aspectos.

4.3 IGUALDADES

Dos tesis se enfocan por la herramienta de Hernán Álvarez a diferencia de una, ya que es creada por la investigadora. En Telecom y el Sena la relación simbiótica es mala.

Telecom y el Sena presentan una autonomía limitada debido que son sucursales y dependen en gran medida de las decisiones de la entidad principal. Además son burocráticas, debido a la cantidad de procesos administrativos, esto hace que no haya mucha agilidad en el trabajo.

Los trabajos presentan una muestra pequeña, esta conformada en todos los casos por la parte administrativa. Las fuentes para la recolección de información primaria, en las empresas Sena y Telecom, se realizaron a través de observación directa y encuesta.

Estos trabajos sirven como referencia para la investigación debido a que facilitan detalles sobre la forma como se han realizado, es decir la problemática, metodología, instrumento utilizado, tabulación y análisis de los resultados.

De los trabajos, el más importante es el del Centro Multisectorial Palmira (SENA) a pesar que se desarrollo en el año 2001, puesto que no se tenía ninguna información sobre la medición del clima en esta entidad.

La investigación realizada en esa época arroja falencias en las normas, procedimientos y manuales que tiene la entidad, los cuales no permiten que el trabajo se realice de forma ágil.

Presentaba un desconocimiento en la implementación y aplicación del Sistema de Gestión de Centros, en el área de gestión académica.

Existía falta de relación estrecha entre las diferentes áreas y personas, lo anterior ocasionaba dificultades para lograr los objetivos.

No tenían participación en la toma de decisiones.

De lo anterior se puede concluir que los climas de las organizaciones son diferentes, y que cada investigador utiliza cuestionarios que contengan dimensiones que a su juicio considera que son pertinentes para llevar a cabo la investigación porque cada empresa es única.

La medición del clima organizacional en el Centro de Biotecnología Industrial (Sena) Palmira, sin duda es una investigación que aportara muchos conocimientos a los directivos de la entidad, ya que confrontando el anterior estudio y el actual, ellos pueden tomar decisiones, acciones o actividades para mejorar el clima organizacional, invirtiendo en el talento humano quien es el pilar de la organización y debe estar motivado para alcanzar los objetivos, realizando sus funciones siempre de la mejor manera.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

Para tener una mejor idea de la presente propuesta investigativa, es recomendable que se presente a continuación una breve descripción de la entidad Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, desde sus comienzos hasta la actualidad dentro de un marco contextual que ubique mejor a los lectores.

5.1.1 Antecedentes históricos de la entidad

El Centro de Biotecnología Industrial SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), es una entidad del Estado Colombiano, que ofrece de forma gratuita Formación Profesional Integral en áreas Técnicas y Tecnológicas a su población de cobertura (empresas industriales y comerciales, universidades, particulares, poblaciones vulnerables). En la Región del Valle del Cauca (sur occidente colombiano) hace presencia con el Centro de Biotecnología Industrial⁴.

El SENA cumple la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación de las personas en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país.

Además de la formación profesional integral, impartida a través de los Centros de Formación, se brinda Formación continua del recurso humano vinculado a las empresas, información, orientación y capacitación para el empleo, apoyo al

⁴ Fuente: www.sena.edu.co

desarrollo empresarial, servicios tecnológicos para el sector productivo, y apoyo a proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y competitividad.

El SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) Palmira, inició en 1967 ofreciendo cursos de Contabilidad, Mecanografía, Archivo y Ventas, pertenecientes al Programa de Comercio y Servicios de Cali, durante la dirección del señor Hugo Velasco Sarmiento, quien era el Jefe de Comercio y Servicios de la Regional Valle. En Palmira, el primer Coordinador asignado para orientar todos los procesos relacionados con la dirección del programa fue don Rafael Giraldo Bueno, Instructor de Contabilidad.

La primera sede del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) fue el Colegio Daniel Domínguez, ubicado en la calle 31 con carrera 30 esquina. En la década del 70 tomaron en arrendamiento el segundo piso del edificio del Banco de Occidente, ubicado en la calle 29 con carrera 27 esquina, ampliando su cobertura ya que el número de aulas se incrementó considerablemente y por supuesto fueron contratados más instructores de tiempo parcial para atender la demanda social.

En 1974 nombraron al Instructor de Contabilidad, el Contador Álvaro de Jesús Mesa Moreno, como Coordinador Operativo de tiempo completo, para orientar todos los procesos relacionados con la dirección del Programa de Comercio y Servicios y del Programa de Industria, ofreciendo cursos de Electricidad dictados en la misma sede y cursos de tapicería y modistería, del Programa Móvil Urbano.

Fue durante la dirección de la doctora Martha Pérez de Mejía, quien era la Gerenta Regional; del señor Hugo Velasco Sarmiento, Jefe de Comercio y Servicios de la Regional Valle, señor Pedro León Muñoz, Supervisor de Comercio

y Servicios de Cali y Álvaro de Jesús Mesa Moreno, Coordinador Operativo del Sena en Palmira, que se comenzó la negociación del lote para construir la sede que hoy existe.

El 17 de noviembre de 1978, durante la administración del doctor Alberto Galeano Ramírez, como Director Nacional del Sena; de la doctora Martha Pérez de Mejía, Gerente Regional y del señor Álvaro Mesa M., Coordinador Operativo del Sena en Palmira, se inauguró la sede que se denominó Centro Múltiple de Palmira. Se desempeñan como Coordinadores Operativos, después del retiro del señor Mesa, en 1979 los señores Aníbal Álzate y Gerardo Prieto Campo, hasta mediados de la década del 80.

Finalizando la década del 80 el SENA inicia la negociación con el gobierno italiano, a través de un convenio de cooperación técnica internacional y dadas las condiciones de Palmira y su área de influencia por contar con ingenios y empresas con orientación minera, este Centro, mediante la presentación del proyecto de construcción de obras civiles, hace parte de la transferencia de tecnología y capacitación para los Instructores del Proyecto y es así como se consigue el traslado de Instructores del Centro Agropecuario de Buga para apoyar el mismo.

En febrero de 1990 viajan a Italia el Jefe de Centro señor Antonio José Tascón y los Instructores Edgar Eulicer Ramos Bonilla, Fidel Antonio Ramírez Rodríguez, Guillermo Alonso García a recibir capacitación en maquinaria pesada a través de la compañía ISVOR FIAT, quienes donaron al Sena talleres móviles de hidráulica, inyección diesel, motores, retroexcavadoras, autohormigoneras y volquetas.

El Sena tramita un segundo convenio de cooperación técnica internacional con el gobierno de Alemania y es así como en mayo de 1997 y en octubre del mismo año

viajan a este país el Coordinador del Proyecto de Maquinaria Pesada, doctor Álvaro Herrera M.; el Coordinador Académico del Centro, Ingeniero Luis Mario Osorio Valor y los Instructores Edgar Eulicer Ramos R., Fabián Patiño, Fidel Antonio Ramírez R. Y Héctor Fabio Gutiérrez, para recibir capacitación en Maquinaria Pesada de parte de la compañía MANNESMAN REXROTH.

Durante la Jefatura del doctor Oscar Gamboa Carrillo, desde 1992 hasta 1996, el Centro Multisectorial Palmira, nuevo nombre adoptado por su nueva orientación, cobra mucha importancia a nivel nacional, ya que cuenta con la capacidad para impartir formación en Maquinaria Pesada en empresas como Intercor en la Guajira, Cementos del Valle en Cali y todas las empresas pertenecientes al convenio Sena Asocaña, entre otras.

En enero de 2001, se reactiva el convenio de cooperación técnica internacional con la MANNESMAN BOSH REXROTH y viaja el ingeniero Edgar Eulicer Ramos B. a realizar este trámite mediante el cual el Sena adquiere para el Centro Multisectorial Palmira simuladores de hidráulica para maquinaria móvil.

En septiembre de 2004, inicia el Programa de Articulación del Sena con la Educación Media Técnica, matriculando para el 2005 dieciséis grupos en el curso Secretariado Auxiliar Contable, y para el 2006 ingresan dos grupos de Mecanizado por Arranque de Viruta, y ocho grupos de Secretariado Auxiliar Contable.

Se encuentran vinculadas al Programa de Articulación las siguientes instituciones educativas: Del Valle y Sagrada Familia en Palmira; Ateneo en Pradera y el Instituto Técnico Comercial e Industrial Providencia; San Vicente en Palmira; Manuela Beltrán en Costa Rica; Ciudad Florida en Florida; Absalón Torres Camacho en Florida y Santa Fe de Cali. Actualmente el centro cambia de nombre

y es conocido como Centro de Biotecnología Industrial SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) por las disposiciones del Subdirector Milton Martín Restrepo.

5.2 ACTUALIDAD DE LA ENTIDAD SENA

Su nombre como ya se indicó en los antecedentes históricos, es Centro de Biotecnología Industrial SENA y se encuentra actualmente ubicada en la Carrera 30 No.40-25, bajo el No. de Centro: 9544 Regional: Valle del Cauca.



El Centro de Biotecnología Industrial, atiende a los municipios de Palmira, Florida, Pradera, Candelaria, Ginebra y El Cerrito; en las siguientes áreas⁵:

- Industria de la caña de Azúcar. La cadena del azúcar se encuentra altamente integrada y aporta el 10.4% de la producción manufacturera y el 6.4% del empleo industrial del departamento.

⁵ Caracterización del Centro 2008. p. 6

- Servicios de Logística. Dadas las condiciones actuales de globalización y mejora competitiva se hace necesaria la capacitación en áreas de comercio exterior, gestores de logística y negocios internacionales.
- Agrícola. Específicamente hortofrutícola, al ser una potencialidad de la región.
- Industria - Construcción. Se cuenta con una gran cantidad de industrias tales como: la metalmecánica, de alimentos, confecciones, muebles, y una reactivación de la industria de la construcción, entre otras.
- Comercio y Servicios. Sector que mueve el 50% de la economía local con alrededor de 6 centros comerciales, y una gran banca que presta los servicios a toda la comunidad.

5.2.1 Misión

El **CENTRO DE BIOTECNOLOGÍA INDUSTRIAL** del SENA, ejecuta los procesos de Formación Profesional Integral que se desarrollan en el SENA y contribuye al desarrollo social, económico y tecnológico del país y al fortalecimiento del Tejido Empresarial mediante servicios tecnológicos, la asistencia técnica y tecnológica al servicio de las empresas, entidades e instituciones del país en los diferentes procesos y tecnologías de las organizaciones relacionadas al sector productivo de los Biocombustibles y otros sectores agroindustriales, y así fortalecer los vectores institucionales de formación integral profesional, Innovación y Desarrollo Tecnológico, e Internacionalización en atención a los requerimientos locales, regionales y nacionales⁶.

⁶ Fuente: Área Institucional www.sena.edu.co

5.2.2 Visión

El **CENTRO DE BIOTECNOLOGÍA INDUSTRIAL** del SENA, será reconocido como centro líder a nivel nacional e internacional en procesos de formación y tecnología en el tema de la Biotecnología Industrial y de los Procesos del Azúcar y Derivados de la caña de azúcar⁷.

5.2.3 Emblemas



El escudo del SENA (y la bandera) diseñados a comienzos de la creación de nuestra entidad, reflejan los tres sectores económicos dentro de los cuales se ubica el accionar de la entidad, a saber: el piñón, representativo de la industria; el caduceo, asociado al de comercio y servicios; y el café, ligado al del primario y extractivo.

⁷ Fuente: Área Institucional www.sena.edu.co



El logotipo muestra de forma gráfica la síntesis de los enfoques de la formación que se imparte permanentemente, en la que el individuo es el responsable de su propio proceso de aprendizaje.

5.3 PRINCIPIOS, VALORES Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES

La actuación ética de la comunidad institucional se sustenta en los siguientes principios, valores y compromisos:

5.3.1 Principios

- Primero la vida.
- La dignidad del ser humano.
- La libertad con responsabilidad.
- El bien común prevalece sobre los intereses particulares.
- Formación para la vida y el trabajo.

5.3.2 Valores

- Respeto
- Librepensamiento y actitud crítica
- Liderazgo
- Solidaridad
- Justicia y equidad
- Transparencia

- Creatividad e innovación⁸.

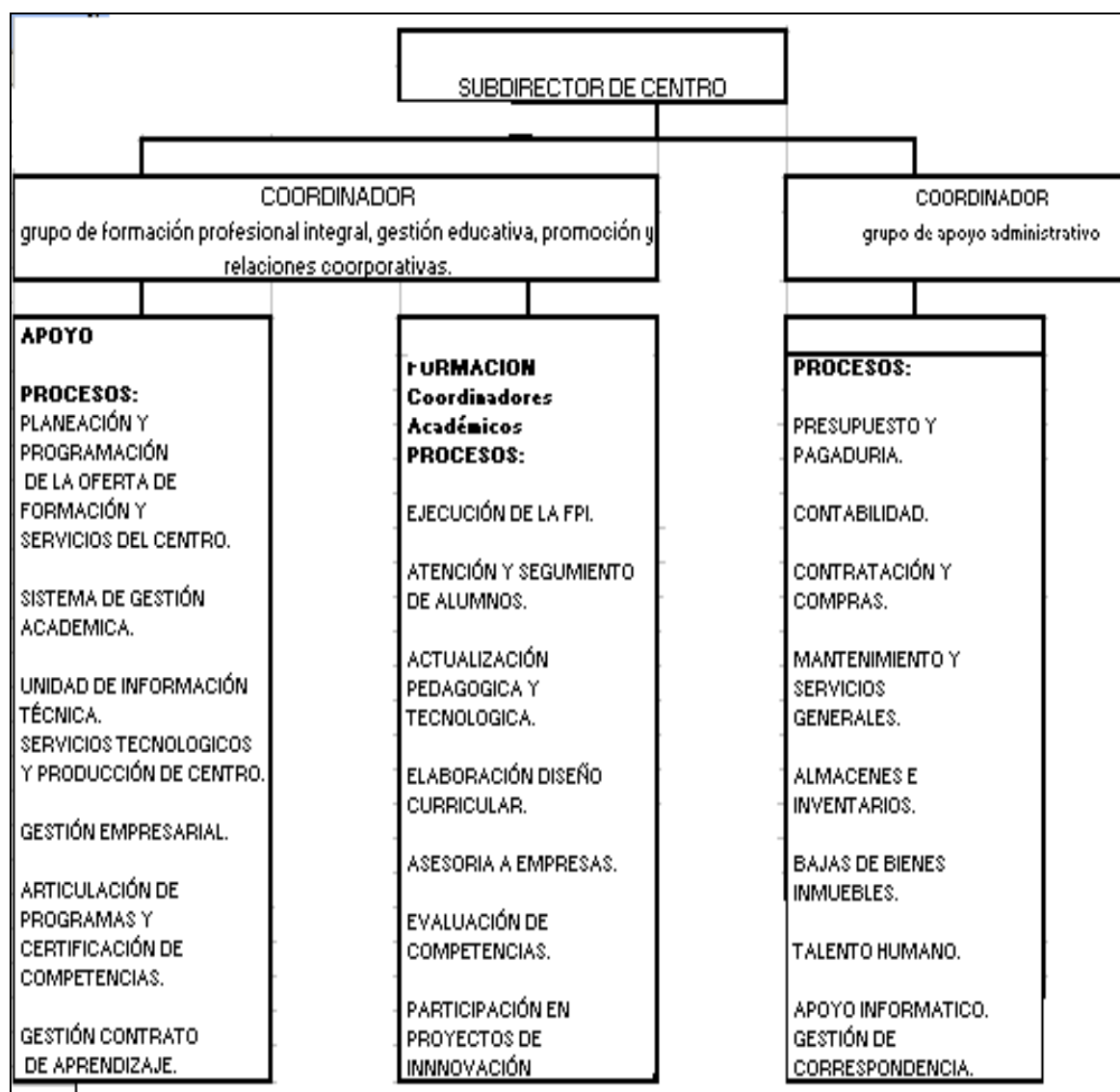
5.3.3 Compromisos

- Convivencia pacífica
- Coherencia entre el pensar, el decir y el actuar
- Disciplina, dedicación y lealtad
- Promoción del emprendimiento y el empresarismo
- Responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente
- Honradez
- Calidad en la gestión.

El Centro de Biotecnología Industrial cuenta con diversas celebraciones como son: el día del aprendiz, el día del instructor y la semana de la confraternidad; estos eventos se realizan con el fin de integrar al personal de la empresa.

⁸ Fuente: Área Institucional www.sena.edu.co

5.4 ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE BIOTECNOLOGÍA INDUSTRIAL (SENA)



Fuente: archivo del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira. Año 2006

5.5 MARCO TEÓRICO

Dado que el tema fundamental de esta propuesta investigativa es el clima organizacional, se empezará en este marco teórico por plantear lo concerniente a dicho tema.

5.5.1 Clima Organizacional

Respecto a la definición de clima organizacional se menciona que no existe una unicidad de criterios. Cada autor ofrece su propio punto de vista al respecto. Al parecer la dificultad radica en que este concepto apenas viene siendo explorado desde hace poco tiempo. Así, ANGEL LEÓN, GONZALEZ, en su artículo titulado “Clima Organizacional: Antesala del Aseguramiento de la Calidad”, afirma: “El concepto de Clima Organizacional es muy reciente; sólo en 1960, se comenzó a hablar de él en los países desarrollados y en Colombia a partir de 1980, tomándose con mucho interés durante la década de los ochenta y parte de los noventa”⁹.

GARCÍA, S. Mónica (2007) ofrece una referencia histórica del concepto, afirmando lo siguiente:

El concepto de clima organizacional se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por GELLERMAN, en 1960. No obstante sobre su estudio no existe una unificación de definiciones ni metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Los investigadores se han circunscrito más al aspecto metodológico

⁹ GONZALEZ, L, Ángel. Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. Ingeniería y Desarrollo, ago-dic2000 Issue 8, p25.

que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización y su vinculación con el medio externo.

En los últimos años algunas empresas han tenido que priorizar su estudio, dadas algunas exigencias del entorno actual, como la globalización, la competitividad, la inestabilidad de los mercados, etc., teniendo que salir del letargo en el que muchas empresas se veían sumidas respecto al manejo del llamado por algunos autores “sistema invisible”, para referirse al talento humano.

Entre las primeras definiciones o aproximaciones al concepto de clima organizacional. Algunos autores como Ouchi (1981), lo identifican como “un componente o elemento más de la cultura ya que plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía”.

Autores como Zapata (2000) lo explican como “partes dependientes entre sí incluyendo adicionalmente el concepto de identidad”, él, a su vez, se basa en autores como Belanger y Nizard.

Según Belanger (1986), “el clima organizacional está compuesto esencialmente por percepciones y apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene al respecto de las funciones y del entorno físico y social del trabajo”. Entre tanto Nizard (1983), al hablar de clima hace referencia a la identidad, como parte de éste, la cual depende de la especificidad de la organización. “Esta adquiere forma de acuerdo a la organización de un nombre, de un lugar, de un producto, de una tecnología o sencillamente de un éxito representativo de la empresa”.

Otros autores como Robbins (1999), Gibbson, Ivancevich y Donnelly (1983), “en sus definiciones no demarcan ninguna diferencia entre cultura y clima; para ellos constituyen la personalidad y el carácter de una organización”.

Ahora bien, se considera que para poder lograr un mejor entendimiento del concepto de clima organizacional es necesario comprender primero los siguientes elementos:

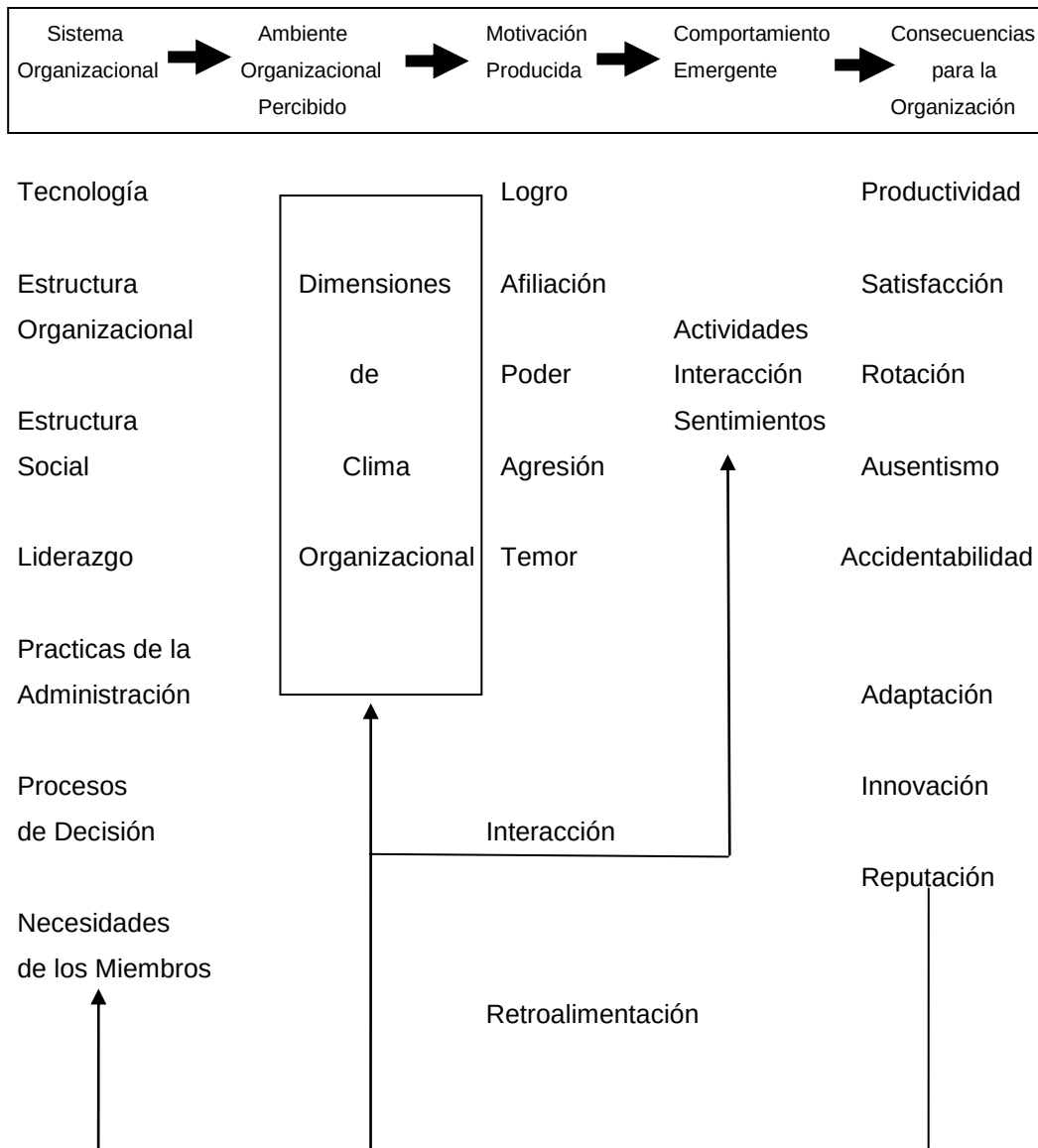
El clima se refiere a las características del ambiente. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene relación con el comportamiento laboral y es una variable independiente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Según el enfoque de Litwin y Stringer, se plantea que el clima es: “Todos los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

El clima organizacional representa pues, 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, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. Tal como se muestra por Litwin y Stringer (1978) en el siguiente esquema sobre Clima Organizacional:

Figura 3. Esquema sobre Clima Organizacional.



Fuente: Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005).

Diversitas, dez. 2006, vol.2, no.2, p.329-349. ISSN 1794-9998

El clima organizacional, por la misma dificultad que hay para definirlo, también genera disparidad de criterios a la hora de determinar sus elementos

constituyentes. Sin embargo algunos autores plantean en general dichos elementos, tal y como se enuncian a continuación:

5.5.1.1 Elementos estructurales o dimensiones del Clima Organizacional

Para Litwin y Stringer las dimensiones que explican el Clima Organizacional son nueve y cada una de ellas se relaciona con ciertas propiedades de la organización. Dichas dimensiones son: estructura, responsabilidad, desafío, estándares, soporte, conflicto, calor humano, identidad, recompensa¹⁰.

Según GONZALEZ, L. Ángel (2000), en cambio, considera que los elementos constituyentes del clima organizacional son 23, tal y como se mencionarán a continuación:

Existen veintitrés elementos que conforman la estructura de un sistema abierto de clima organizacional, y por estar interrelacionados es necesario que los seleccionados como “críticos” se cumplan en alto grado, por lo menos en un 75%, para que los objetivos corporativos sean más fáciles de conseguir por parte de las empresas.

Los elementos críticos varían dependiendo de la empresa, y es por esto que se debe hacer una elección que a juicio de expertos (internos o externos) sea la más relevante para el cumplimiento de las metas. Los 23 elementos base de elección son los que a continuación se presentan en las filas de la matriz, y han sido escogidos por diferentes autores como únicos, los cuales están marcados con X en la columna del autor respectivo.

¹⁰ GARCIA, S. Mónica. Especialización en administración total de la calidad y la productividad. Modulo 1. Agosto 2007. p. 45-49, 71.

Figura 4. Matriz de elementos del clima organizacional.

MATRIZ DE ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL										
N°	NOMBRE DEL ELEMENTO	AUTORES								
		L I K E R T	M E Y E R	G A V I N	L I T W I N	P A Y N E	M E N D E Z	F O R E H A D	S H N E I D R	H A L P I N
1	OJETIVOS	X			X		X			
2	COOPERACIÓN		X	X			X	X		X
3	LIDERAZGO	X	X				X		X	X
4	TOMA DE DECISIONES	X					X			
5	RELACIONES INTERPERSONALES	X			X		X	X	X	X
6	MOTIVACIÓN	X					X	X		
7	CONTROL	X				X	X			
8	CONFORMIDAD		X							
9	RESPONSABILIDAD		X		X					
10	PERFECCIONAMIENTO	X								X
11	CONFIANZA			X				X	X	
12	RECOMPENSA		X	X	X					X
13	CONFLICTO				X					
14	OBSTÁCULOS			X				X		
15	PROCESOS	X			X			X		X
16	ORGANIZACIÓN		X			X				
17	MORAL							X		X
18	NORMAS		X							
19	ESTRUCTURA			X	X				X	
20	RIESGOS Y DESAFÍOS			X	X					
21	COHESIÓN									X
22	NUEVOS EMPLEADOS								X	
23	COMUNICACIÓN	X								

Fuente: GONZALEZ, L, Ángel. Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. Ingeniería y Desarrollo, ago-dic2000 Issue 8, p25¹¹.

Como se puede apreciar en esta matriz, el elemento “Relaciones Interpersonales” es el elegido por el mayor número de investigadores (6), le siguen “Liderazgo y Cooperación” (5) y “recompensa y Procesos” (4). Los demás son considerados por 3, 2 o 1 investigador. Entre los instrumentos más usados para la medición del clima laboral se encuentra el TECLA (Test de Evaluación de Clima Laboral), cuestionario de la Universidad de Minnessota; el I.M.C.O.C. (instrumento de Medición de Clima Laboral en Organizaciones Colombianas), del doctor Carlos Méndez, profesor investigador de la Universidad del Rosario, y el POL (Perfil Organizacional de Likert), del investigador Rensis

¹¹ GONZALEZ, L, Ángel. Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. Ingeniería y Desarrollo, ago-dic2000 Issue 8, p25.

Likert, que es el cuestionario más popular, no sólo para medir el clima organizacional sino también para evaluar los cambios que pueden producirse después de estudios de mejoramiento continuo, reingeniería o cualquier otro tipo de estudios en el que se involucre los puestos de trabajo.

En estudios desarrollados en Barranquilla sobre el clima organizacional por diferentes asesores, incluyendo al autor de este artículo Ángel León González, se encontró que los elementos más críticos, en su orden, son:

- Falta de cooperación y comunicación efectiva de los jefes hacia los subalternos y viceversa.
- Carencia de políticas claras de reconocimiento.
- Toma de decisiones concentrada en el nivel más alto de las organizaciones.
- Bajo compromiso, y
- Desmotivación e inseguridad generalizada.

Los elementos encontrados como fortalezas y que son comunes en la mayoría de las empresas estudiadas son:

- Control
- Conocimiento de los objetivos corporativos, y
- Deseo de participar en la toma de decisiones para solucionar problemas¹².

5.5.2 Clima y la teoría de las Relaciones Humanas

Se hace necesario citar la teoría de las relaciones humanas, debido a que el cuestionario que se aplicó para hallar la percepción del clima se fundamenta en esta teoría; fue desarrollada por ELTON Mayo como reacción y oposición a la

¹² GONZALEZ, Op. cit., p. 26-29.

teoría clásica de la administración. Hace énfasis en las personas que trabajan en las organizaciones.

La escuela humanística nació de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo debida a la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores tenían que someterse forzosamente. Los trabajadores y sindicatos en Estados Unidos vieron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. Su preocupación se orientó también a la productividad manteniendo a los trabajadores sanos y satisfechos.

Sus orígenes se fundamentan en:

Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre los años 1927 y 1932. Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

El nivel de producción depende de la integración social: El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.

El comportamiento social de los trabajadores: El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. En el experimento de

Hawthorne, los individuos no podían establecer por si mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo.

Las recompensas y sanciones sociales: A las personas, las motiva principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

Los grupos informales: Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc.), en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Las relaciones humanas: Estudio del comportamiento humano y la interacción social.

La importancia del contenido del cargo: La especialización extrema no garantiza más eficiencia. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y afectan negativamente al trabajador reduciendo su eficiencia y satisfacción.

Énfasis en los aspectos emocionales: Los elementos emocionales inconscientes e incluso irracionales del comportamiento humano¹³.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., 2003.
<http://relacioneshumanas.wordpress.com/3-dicen>

El clima organizacional es la percepción que tiene el empleado, ya sea de los jefes, compañeros o de diversos factores de la empresa, es el resultado de la interacción diaria con su contexto y por ende se crea una concepción propia de su ambiente laboral, por lo tanto de acuerdo a como las personas perciban las cosas, así mismo será su comportamiento en la empresa. Debido a lo anterior es preciso hablar del comportamiento organizacional.

5.5.3 Clima y comportamiento Organizacional

Es un campo de estudio conformado por la psicología, que trata de explicar el comportamiento. Esta dividido en tres: comportamiento individual: se relaciona con la motivación; comportamiento de grupo: relaciones; comportamiento organizacional.

Tabla No. 3. Fundamentos del Comportamiento Individual.

Factores internos	Factores externos
Personalidad. Aprendizaje. Percepción. Valores. Motivación.	Ambiente organizacional. Reglas y reglamentos. Cultura. Política. Métodos y procesos. Recompensas. Grado de confianza.

Fuente: DIAZ, Pedro. J. Administración para el Cambio. Docente de la Universidad del Valle. Cuaderno de Anotaciones. 2007.

Características biográficas

Edad: Parece no tener relación con la productividad. Los trabajadores más viejos y aquellos con mayor experiencia son menos proclives a renunciar.

Género: Existen pocas, si es que hay diferencias entre los hombres y las mujeres que afectan el rendimiento en el trabajo.

Estado civil: Los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación y reportan más satisfacción en el trabajo que los empleados solteros.

Antigüedad: La mayor parte de la evidencia muestra que las personas que presentan mayor rotación son más inseguras.

Habilidad: La capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo. Todos los seres humanos no tenemos las mismas habilidades intelectuales y físicas.

Personalidad: Es la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros. Características de la personalidad: son características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. Características específicas de la personalidad con importancia particular para entender aspectos del comportamiento organizacional:

- **Locus de control interno:** Es la capacidad de una persona para responsabilizarse de los fracasos.
- **Maquiavelismo:** Es pensar que el fin justifica los medios.
- **Autoestima:** Concepto sobre si mismo. Esta directamente relacionado con la productividad.
- **Auto monitoreo:** Capacidad de percibir el ambiente y adaptarse a circunstancias distintas.
- **Toma de riesgos:** Hay que saber asumir riesgos.
- **Personalidad tipo A:** Son las personas adictas al trabajo, muy productivas.
- **Personalidad tipo B:** Son mas pausados en el trabajo, pero mas analíticos; hacen las cosas de mejor calidad.

Aprendizaje: Es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.

Tabla No. 4. Modelos de comportamiento organizacional.

	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIADO
El modelo depende de	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad
Orientación gerencial	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
Resultado psicológico del empleado	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades del empleado satisfechas	Subsistencia	Mantenimiento	De mas alto orden	Autoactualización
Resultado del desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado

Fuente: DAVIS, Keith. NEWSTROM, W. Jhon. Comportamiento humano en el trabajo. Octava edición. 1995. p. 5-14, 33, 70-71¹⁴.

Como se ha mencionado anteriormente el tema del comportamiento humano, debemos de enfatizar acerca del liderazgo y su influencia en los empleados, ya que el comportamiento de ciertos empleados es influenciado por líderes de la organización.

5.5.4 Clima y Liderazgo

Liderazgo es el proceso de influir en las personas para que se esfuercen de manera voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales¹⁵.

El comportamiento de los líderes se clasifica en tres estilos:

¹⁴ DAVIS, Keith. NEWSTROM, W. Jhon. Comportamiento humano en el trabajo. Octava edición. 1995. p. 5-14, 33, 70-71.

¹⁵ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. 2003. 12ª. Edición. p. 532.

El líder Autócrata: Realiza la toma de decisiones y les dice a sus subalternos lo que deben hacer. Piensa que solamente él es competente para tomar las decisiones importantes o relevantes, además piensa que sus colaboradores son incapaces de guiarse a sí mismos. Lo que espera de sus empleados es la obediencia, es un estilo de dirección clásico. Cabe resaltar que algunos líderes autocráticos se les consideran benevolentes, porque en ocasiones escuchan las opiniones de sus subalternos, aunque al final no las tengan en cuenta y desechen las ideas o decida de forma autónoma las decisiones sin consultar a nadie.

El líder Democrático: Consulta primero a los empleados sobre acciones o decisiones probables, alentando la participación de los miembros del área, pero la responsabilidad final la tiene él. Escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones o sugerencias; siempre que sea posible y viable. El líder democrático no se encarga sólo de consultar a sus empleados, sino que también hace todo lo posible para apoyar a las personas en el cumplimiento de su trabajo.

El líder Liberal: Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, su liderazgo es flexible y organicista, puede decir a sus seguidores que realicen las actividades sin consultarle previamente al jefe y decidir como las realicen, debido a que el responsabiliza a los empleados solo le interesa los resultados.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si el líder comprende los aspectos que implican la motivación, podrá considerar y comprender lo que los empleados desean, cual es la razón de sus acciones o del que hacer.

El líder, así como responde a las motivaciones de los empleados, también puede favorecerlas o desfavorecerlas por medio del ambiente organizacional que crean. Por lo tanto el principio más importante del liderazgo es:

Los individuos tienden a seguir a quienes en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que

motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes¹⁶.

Es importante resaltar que del estilo de liderazgo depende la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa, por lo tanto a continuación se ahonda en el tema de la toma de decisiones.

5.5.5 Clima y toma de Decisiones

Se puede decir que una decisión es una elección que se hace entre varias oportunidades o alternativas posibles que tiene cada persona.

Las decisiones se clasifican en:

- **Programadas:** Son rutinarias y repetitivas, se desarrollan procedimientos.
- **No programadas:** Son para resolver problemas que no surgen con frecuencia.
- **Organizacionales:** Son las que toman los administradores como parte de su trabajo.
- **Personales:** Están relacionadas con logros, con objetivos personales del administrador más que con su trabajo en la organización.

5.5.5.1 Modelos del proceso de Toma de Decisiones

No hay un modelo único para tomar decisiones, algunos modelos son:

1. Modelo de Racionalidad Económica

Este modelo se basa en dos suposiciones:

- a) Asume que las personas poseen racionalidad económica
- b) Asume que tratan de maximizar sus logros de manera ordenada y lógica

¹⁶ Ibid., p. 535.

Se basa en que las personas pueden identificar todas las alternativas y considerar las consecuencias de cada alternativa. Presenta un error porque las personas no saben las consecuencias de todas las posibles soluciones, ya que es muy complejo y se requiere de tiempo para diagnosticar y predecir cada una de ellas.

2. Modelo de Racionalidad Limitada

Según Simón y March: No hay una solución óptima, hay soluciones satisfactorias. Se basa en las suposiciones siguientes:

- a) Las personas no tratan de optimizar, pero escogerán la primera alternativa que satisface su nivel actual de aspiraciones.
- b) Las personas tratan de obtener soluciones obvias o tratan de repetir soluciones que les han servido en situaciones similares.

3. Según el Modelo de Kepner – Tregoe

Obliga a los gerentes a ser más específicos acerca de los que esperan lograr de una decisión. El modelo consta de los siguientes pasos: enunciar la decisión, determinar los objetivos para la decisión, clasificación de los objetivos, ponderar los objetivos deseados, evaluar alternativas contra objetivos obligatorios, contra objetivos deseados, consecuencias de la elección.

4. Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret

Modelo para tomar decisiones estratégicas a nivel de Alta Gerencia. Describe tres fases características:

Fase 1: Identificar cuales son las decisiones estratégicas para la organización, es decir las de suma importancia o vitales.

Fase 2: Desarrollo de soluciones. Fase 3: Selección¹⁷.

¹⁷ AGUILERA, Adriana. Toma de Decisiones. Docente de la Universidad del Valle. Cuaderno de Anotaciones. 2007.

5.5.5.2 Condiciones para Tomar Decisiones

Decisiones bajo condiciones de certeza: La persona que toma las decisiones está completamente informada acerca de la naturaleza del problema, de las posibles alternativas y de las consecuencias de esas alternativas, antes de tomar una decisión.

Decisiones bajo condiciones de riesgo: La persona que toma la decisión puede definir la naturaleza del problema, las posibles alternativas y las probabilidades de éxito de cada alternativa, antes de tomar la decisión.

Decisiones bajo condiciones de incertidumbre: La persona que toma las decisiones no tiene información sobre las posibles alternativas, las consecuencias de esas alternativas, no puede ni asignar probabilidades subjetivas a cada uno de los posibles estados de la naturaleza.

Tabla No. 5. Factores que Influyen en Toma de Decisiones Individuales y en Grupo	
Individuales	Grupales
1. La importancia de la decisión. 2. La presión del tiempo. 3. Qué tanto le gusta al administrador asumir riesgos. 4. Los valores del administrador.	1. Problemas complejos: La solución requiere de la participación de varias personas 2. Decisiones no programadas: Requieren colaboración de otros

Fuente: AGUILERA, Adriana. Toma de Decisiones. Docente Universidad del Valle. Cuadernillo de apuntes. 2007.

La toma de decisiones en grupo es positiva porque los grupos pueden acumular más conocimientos y experiencia, tienen una perspectiva más amplia y toman en consideración más alternativas, lo cual lo hace mas demorado; aumenta la aceptación y la comunicación se activa.

Los puntos negativos de la toma de decisiones son: los procesos van a ser lentos, una persona puede dominar el grupo, se puede generar competencia entre los integrantes del grupo y crear subgrupos, involucran más compromisos porque se espera que la decisión sea la mejor.

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich la toma de decisiones en las empresas colombianas es centralizada, los problemas más complejos pueden ser consultados con sus empleados realizando opiniones o sugerencias, pero esto no significa que las tomen en cuenta¹⁸.

De acuerdo a lo mencionado por los autores anteriores es importante considerar el empowerment en la empresa, para otorgarles la oportunidad a los trabajadores de tomar decisiones en su trabajo, logrando así que estos adquieran autonomía y responsabilidades, al mismo tiempo estarán motivados porque son tenidos en cuenta.

Por lo tanto el significado de Empowerment consiste en: que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores¹⁹.

Para lograr una descentralización de las decisiones, es necesario que se realice una selección de las decisiones que pueden ser delegadas a los niveles inferiores y también decidir cuales no.

De lo anterior además cabe ahondar también en el tema de la motivación, porque es un factor del clima, el cual es objeto de estudio en la investigación y tiene relación con los temas anteriormente mencionados.

¹⁸ Ibid., p. 224.

¹⁹ Ibid., p. 229.

5.5.6 Clima y motivación

5.5.6.1 Teoría Jerárquica de las Necesidades

Es la teoría sobre motivación quizá más conocida y en ella Maslow propone que en cada ser humano se encuentra en una jerarquía de cinco necesidades básicas; donde cada necesidad superior se va convirtiendo en motivadora a medida que la necesidad inferior se satisface. Estas necesidades son: fisiológicas, de seguridad, sociales, estimación o amor propio, y autorrealización. Las dos primeras son de orden inferior con un origen externo, las tres restantes de orden superior porque se gratifican internamente.

Respecto a la motivación, CHIAVENATO, Idalberto (2007), plantea lo siguiente:

La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en la concepción de homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación.

Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus: el ser humano es motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales y simbólicas.

Hace mención también CHIAVENATO, Idalberto, a la Teoría de los dos Factores de Herzberg, tal y como se enuncia a continuación:

Frederick Herzberg formulo la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo:

- La satisfacción en el cargo depende de los factores motivacionales o satisfactores. Cómo se siente una persona en relación con su cargo, es decir el trabajo en sí, la realización, el reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad.

- La insatisfacción en el cargo depende de los factores higiénicos o no satisfactores. El ambiente de trabajo, salario, beneficios recibidos, tiempo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, compañeros y contexto general que involucra el cargo ocupado²⁰.

Otra de las teorías concernientes a la motivación es la de Douglas McGregor, la cual es citada por ROBBINS, Stephen (2004), y dice lo siguiente:

Hay dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamada teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y. De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que lo demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras esta muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos²¹.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición. 2007. p. 100, 101, 288.

²¹ ROBBINS, Op. cit., p. 156-157.

Dependiendo de la motivación que tenga los funcionarios de la entidad, desarrollara sus hábitos, costumbres, comportamientos, competencias, cualidades, relaciones, etc. Por lo tanto es pertinente incluir el tema de la cultura organizacional, debido a la gran relación que tiene con el clima laboral.

5.5.7 Clima y cultura Organizacional

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Debido a que el clima y la cultura en todas las empresas es único, se hace necesario hablar de la cultura organizacional para, por lo tanto KEITH, Davis (1995), asegura que:

Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Características de las culturas: Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias mitos que, en su totalidad constituyen su cultura. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

Las culturas pueden caracterizarse como relativamente “fuertes” o “débiles”, según el grado del influjo que tengan el comportamiento de los empleados²².

5.6 MARCO CONCEPTUAL

El clima organizacional ha sido definido por muchos autores con el paso de los años, por tanto se puede afirmar que no hay un concepto universal que lo defina, debido a esto, la definición que se eligió para este trabajo es la de Litwin y Stringer, porque según un estudio realizado en Bogotá, el significado que ofrecen estos autores es el más utilizado tanto por expertos como por estudiantes. Ellos afirman que:

El clima organizacional son los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

De igual manera, se debe dar a conocer el concepto de cultura organizacional, porque algunas personas lo confunden con el concepto de clima. La cultura organizacional según Davis Keith es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Se resalta, que el concepto de cultura describe los valores y creencias que comparten los integrantes de una organización, pero en ningún momento evalúa como perciben estos factores las personas que laboran allí. La cultura es

²² DAVIS, Keith. NEWSTROM, W. Jhon. Comportamiento humano en el trabajo. Octava edición. 1995. p. 5-14, 33, 70-71.

permanente en el tiempo, mientras que la percepción del clima varia constantemente.

La percepción es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

El clima organizacional se empezó a tener en cuenta, debido a la teoría de las relaciones humanas que consiste en el estudio del comportamiento humano y la interacción social; como los anteriores factores están relacionados con la productividad de la empresa, y por ende se ha incrementado el auge de la medición del clima organizacional.

La productividad es el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar los objetivos predeterminados.

Por lo tanto, el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos claves del comportamiento organizacional son: las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Aquí es importante mencionar que las personas se comportan de acuerdo a lo que perciben del ambiente que las rodea.

El liderazgo también ocupa un papel fundamental en la empresa, ya que es la capacidad de influir positivamente en las personas para el logro de un fin valioso, común y humano. Por esta razón, el liderazgo tiene una estrecha relación con la motivación y está consiste en influir en el comportamiento para la consecución de ciertos resultados. Además, el líder, así como se encarga de favorecer la motivación de los empleados, la puede desfavorecer por el ambiente que crea.

También, se puede afirmar, que del estilo de liderazgo depende la participación de los empleados en la toma de decisiones, que consiste en una elección que se hace entre varias oportunidades o alternativas posibles. Con la toma de decisiones se logra que los empleados adquieran autonomía, compromiso y mayor responsabilidad en su trabajo, así mismo estarán motivados porque son tenidos en cuenta.

Para finalizar, es bueno anotar que el concepto de clima organizacional es muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sin número de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias.

5.7 MARCO LEGAL

Es necesario tener en cuenta la normatividad de la empresa en la que se realiza la presente propuesta investigativa.

Ley 119 de 1994: Por la cual se reestructura el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje).

CAPÍTULO I. NATURALEZA, MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES

ARTÍCULO 1o. NATURALEZA. El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, es un establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

ARTÍCULO 2o. MISIÓN

ARTÍCULO 3o. OBJETIVOS. El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, tendrá los siguientes objetivos:

1. Dar formación profesional integral a los trabajadores de todas las actividades económicas, y a quienes sin serlo, requieran dicha formación, para aumentar por ese medio la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva.
2. Fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural, para su vinculación o promoción en actividades productivas de interés social y económico.
3. Apropiar métodos, medios y estrategias dirigidos a la maximización de la cobertura y la calidad de la formación profesional integral.
4. Participar en actividades de investigación y desarrollo tecnológico, ocupacional y social, que contribuyan a la actualización y mejoramiento de la formación profesional integral.
5. Propiciar las relaciones internacionales tendientes a la conformación y operación de un sistema regional de formación profesional integral dentro de las iniciativas de integración de los países de América Latina y El Caribe.
6. Actualizar, en forma permanente, los procesos y la infraestructura pedagógica, tecnológica y administrativa para responder con eficiencia y calidad a los cambios y exigencias de la demanda de formación profesional integral.

ARTÍCULO 4o. FUNCIONES. Son funciones del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, las siguientes:

1. Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación profesional integral, para hacer de él un ciudadano útil y responsable, poseedor de valores morales éticos, culturales y ecológicos.

2. Velar por el mantenimiento de los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, relacionadas con el contrato de aprendizaje.
3. Organizar, desarrollar, administrar y ejecutar programas de formación profesional integral, en coordinación y en función de las necesidades sociales y del sector productivo.
4. Velar porque en los contenidos de los programas de formación profesional se mantenga la unidad técnica.
5. Crear y administrar un sistema de información sobre oferta y demanda laboral.
6. Adelantar programas de formación tecnológica y técnica profesional, en los términos previstos en las disposiciones legales respectivas.
7. Diseñar, promover y ejecutar programas de formación profesional integral para sectores desprotegidos de la población.
8. Dar capacitación en aspectos socio-empresariales a los productores y comunidades del sector informal urbano y rural.
9. Organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas y programas de readaptación profesional para personas discapacitadas.
10. Expedir títulos y certificados de los programas y cursos que imparta o valide, dentro de los campos propios de la formación profesional integral, en los niveles que las disposiciones legales le autoricen.
11. Desarrollar investigaciones que se relacionen con la organización del trabajo y el avance tecnológico del país, en función de los programas de formación profesional.
12. Asesorar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la realización de investigaciones sobre recursos humanos y en la elaboración y permanente actualización de la clasificación nacional de ocupaciones, que sirva de insumo a la planeación y elaboración de planes y programas de formación profesional integral.
13. Asesorar al Ministerio de Educación Nacional en el diseño de los programas de educación media técnica, para articularlos con la formación profesional integral.

14. Prestar servicios tecnológicos en función de la formación profesional integral, cuyos costos serán cubiertos plenamente por los beneficiarios, siempre y cuando no se afecte la prestación de los programas de formación profesional.

ARTÍCULO 5o. DOMICILIO. El domicilio del SENA es la ciudad de Santafé de Bogotá, D.C., y podrá crear regionales en los lugares del país que requiera.

CAPÍTULO III.

ORGANIZACIÓN REGIONAL

ARTÍCULO 15. REGIONALES. Con el objeto de facilitar la prestación de los servicios en todo el territorio nacional, el SENA contará con Regionales según disponga la estructura orgánica de la entidad, racionalizando los esfuerzos para la prestación del servicio y atendiendo a criterios de unidades regionales geográficas, sociales, económicas y culturales.

ARTÍCULO 16. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN REGIONAL. La dirección y administración de las regionales de la entidad estará a cargo de un Consejo Regional y un Director Regional.

CAPÍTULO IV.

PLANEACIÓN Y CONTROL

ARTÍCULO 26. PLANEACIÓN. La planeación será descentralizada, en coherencia con las demandas locales y subsectoriales y las políticas nacionales y regionales de los Consejos Directivos.

ARTÍCULO 27. EVALUACIÓN DE RESULTADOS. El SENA, en cumplimiento de su misión, incluirá en sus planes, programas y proyectos, metas específicas, índices de gestión y de eficiencia, así como las demás herramientas de evaluación que se consideren pertinentes.

ARTÍCULO 28. CONTROL INTERNO. El SENA mantendrá un sistema de control interno y diseñará los métodos y procedimientos necesarios para garantizar que todas las actividades de la entidad, así como el ejercicio de las funciones a cargo de sus servidores, se realicen de conformidad con las normas constitucionales y legales y con sujeción a estrictos criterios de moralidad, eficacia, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

ARTÍCULO 29. CONTROL FISCAL. El control fiscal del SENA será ejercido por la Contraloría General de la República, en los términos que señalen la Constitución y la ley.

CAPÍTULO VI.

ARTÍCULO 44. CAPACITACIÓN. El SENA creará y mantendrá un sistema de capacitación y actualización permanente para los instructores y demás grupos ocupacionales de la entidad, que reglamentará el Consejo Directivo Nacional.

ARTÍCULO 45. DERECHOS Y BENEFICIOS. Continuarán vigentes todos los derechos de los empleados públicos derivados de las relaciones laborales actualmente existentes en el SENA, los que no podrán ser desconocidos ni afectados.

Los beneficios vigentes tales como el Fondo Nacional de Vivienda, el Servicio Médico Asistencial y el Auxilio Educativo, entre otros, podrán ser revisados por los órganos competentes del SENA sujetándose a las normas que los rigen.

6. METODOLOGÍA

La presente investigación es un estudio de campo, descriptivo cualitativo, el cual busca medir la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional de la entidad Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira. Para el logro de dicho fin se hacen necesarias una serie de fases metodológicas las cuales se describen a continuación:

- **Fase de diagnóstico:** En esta fase inicial se realizó un estudio exploratorio para obtener una visión general de la entidad objeto de estudio. Se identificó entre otras cosas: su historia, su actualidad, su infraestructura, su estructura organizacional, etc. A partir de una serie de entrevistas y observaciones fue posible identificar las falencias que actualmente se presentan en la entidad. Una de ellas fue precisamente el entorno interno, el cual en la actualidad no parece ser favorable para el óptimo desempeño de los colaboradores. Lo anterior se afirma como consecuencia de la intervención del diagnóstico llevado a cabo a partir de la observación directa y de una serie de entrevistas a algunos de los funcionarios. Se pudo identificar que en la actualidad hay mucha presión hacia los colaboradores, como consecuencia de una serie de nuevos procesos que se vienen adelantando para una mejora continua, y por lo tanto existe una imperiosa necesidad de implementarlos exitosamente.

Adicionalmente en esta fase se recopiló la información correspondiente a una serie de investigaciones realizadas sobre el clima organizacional desde diferentes perspectivas. Lo anterior como aporte y soporte para la presente propuesta investigativa. De igual manera se ha explorado a través de diferentes textos todo lo concerniente a dicha temática, para poder hacer posible la elaboración del marco teórico sustentativo de ésta.

- **Fase de diseño del cuestionario:** Con base en una serie de revisiones bibliográficas se pudo apreciar que era necesario utilizar el instrumento IMCOC, de Carlos Eduardo Méndez, profesor de la Universidad del Rosario, pero a criterio personal y adaptándola al Centro de Biotecnología Industrial (SENA) no se toma en su totalidad. Por lo tanto se utilizaron 7 factores pertinentes a la presente propuesta investigativa y a la empresa objeto de estudio. Los factores que se elegidos para la investigación fueron: objetivos con 2 preguntas, de cooperación 5 preguntas, liderazgo 4 preguntas, toma de decisiones 3 preguntas, relaciones interpersonales 4 preguntas, motivación 3 preguntas, control 3 preguntas, además se realizaron preguntas para obtener datos de las características biográficas como lo son: edad, generó y antigüedad

De acuerdo al orden del cuestionario original se tomaron las siguientes preguntas: 2, 4, 5, 6, 9, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 23, 25, 26, 27, 29, 30, 32, 33, 35, 37, 38, 40, 43, 45. De 45 preguntas 20 no se tomaron en cuenta son: 1, 3, 7, 8, 10, 11, 12, 15, 17, 21, 22, 24, 28, 31, 34, 36, 39, 41, 42, 44.

- **Fase de medición:** Consistió en la aplicación del instrumento a la muestra objeto de esta propuesta, de manera individual y anónima para garantizar una información más confiable. Se llevo a cabo en el transcurso de una semana, debido a que algunos funcionarios presentaron contratiempos para entregar el cuestionario.

- **Fase de tabulación y análisis de los resultados:** Se procedió a tipificar las respuestas reuniéndolas en totales, de los cuales se hizo el respectivo análisis, teniendo en cuenta la percepción sobre el clima organizacional de la empresa por parte de los colaboradores de carrera administrativa de la organización. Con lo anterior se determino qué factores se perciben como favorables y qué factores se perciben como desfavorables.

En esta fase se cumplió con parte del propósito de la investigación, como es describir de manera detallada y exacta las diferentes percepciones obtenidas sobre el clima organizacional de la entidad.

El análisis de cada dimensión se desarrollo de la siguiente forma:

Cada pregunta tiene una escala de respuestas de 1 a 7, siendo 1, 2, 3 clima desfavorable, 4 clima neutro y 5, 6, 7 clima favorable; por lo tanto de cada dimensión se realizo una sumatoria de los porcentajes favorables, neutros y desfavorables de cada pregunta correspondiente a cada dimensión, se dividió por el número de preguntas que comprenden cada dimensión para sacar el promedio.

- **Fase de conclusiones y recomendaciones:** En esta fase, con base en el análisis de los resultados, se concluyo la investigación teorizando así a partir de éstos y se elaboraron las respectivas sugerencias para la optimización del clima organizacional requerido para un mejor desempeño.

6.1 MÉTODOS

Para la recopilación de la información necesaria se emplearon los siguientes métodos:

6.1.1 Observación directa

La recolección de datos, para la fase exploratoria, la cual se dio en su ambiente natural y cotidiano de los participantes o unidades de análisis²³, se llevó a cabo a partir de una serie de visitas a las instalaciones del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, con el fin de tener una visión de los diferentes ambientes en que se desempeñan los colaboradores, sus actividades y los

²³ Metodología de la investigación. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista. Pp. 538

diferentes procesos que desarrollan. Por tanto en ellas la observación directa se constituyó en una de las técnicas para la recopilación de información.

6.1.2 Entrevista

De igual manera se efectuaron una serie de entrevistas a algunos funcionarios claves para obtener información pertinente. Estas fueron abiertas con los funcionarios de diferentes niveles administrativos, para obtener información concerniente a los aspectos que varían en el Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira.

6.1.3 Cuestionario

Con la intención que el instrumento fuera consistente con las características de la entidad se determinó que debía aplicarse un cuestionario semiestructurado, de selección múltiple, en su mayoría de única respuesta, pero algunos reactivos de múltiple respuesta, el cual se eligió con base en algunos reactivos tomados de instrumento ya validado por otro investigador. Este es: Carlos Eduardo Méndez Álvarez profesor de la Universidad del Rosario.

A continuación se muestra la estructura del mismo y las diferentes variables que serán medidas por éste:

Tabla No. 6. Estructura del Cuestionario:

DIMENSIONES	ITEMS
Objetivos: Conocimiento sobre la misión, visión, principios, políticas y estrategias de la empresa	1 Cantidad de Información al ingresar a la empresa 8 Información que recibe periódicamente sobre las políticas de la empresa.
Cooperación: Procesos de interacción social que generan	2 Colaboración existente entre los miembros de la empresa,

ambientes de trabajo apropiados, donde hay relaciones positivas, de apoyo, amistad, compañerismo; lo anterior aporta al cumplimiento de los objetivos propuestos	3 Frecuencia de colaboración de cada trabajador 4 Vinculación a grupos, 5 Participación en las actividades de diversión 6 Participación en los problemas de su sección.
Liderazgo: Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. Toman decisiones que influyen en el comportamiento de los empleados, los apoyan, los orientan en su desempeño para alcanzar los resultados proyectados y los recompensa.	7 Consulta de inquietudes al jefe 9 Grado de desacuerdo con el jefe 10 Control del trabajo por parte del jefe 11 Ayuda proporcionada por el jefe para realizar mejor el trabajo.
Toma de decisiones: El directivo lo empodera dependiendo de la función o actividad a desarrollar, en ocasiones puede generar opiniones en contexto particulares. De acuerdo con este se define el tipo y frecuencia de supervisión.	12 Libertad para tomar decisiones 13 Nivel de participación en decisiones que le afectan en el trabajo 14 Las directivas tienen en cuenta la situación personal de los trabajadores para tomar decisiones que los afecten.
Relaciones interpersonales: Las relaciones que el empleado tenga con el jefe, directivos, o grupos de trabajo, propicia el apoyo y la colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo.	15 Relación con los compañeros de trabajo 16 Trato y relación con el jefe 17 Confianza entre los trabajadores 18 Toma de decisiones que solucionen problemas del área que le corresponde.
Motivación: Grado en que las personas se sienten satisfechas con el trabajo que realizan y orgullosas de pertenecer a la empresa.	19 Satisfacción en el trabajo 20 Sentido de pertenencia 21 Reconocimiento del buen trabajo.
Control: Nivel de satisfacción del empleado respecto a la forma y frecuencia de supervisión de su trabajo.	23 Frecuencia de revisión del trabajo 24 Consideración de la forma como lo controla el jefe 25. Control óptimo.

6.2 POBLACIÓN

El Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, está conformado por 118 personas que se encuentran divididas de acuerdo al tipo de contratación, los cuales serían el universo de la presente investigación.

- Los de carrera administrativa: 32
- Los provisionales: 14
- Los contratistas: 72

6.3 MUESTRA

Se determinó que la muestra sea la totalidad del personal de carrera administrativa, los cuales están de planta en la entidad, es decir; 32 personas. Lo anterior dado que dicho personal es el que, no solamente está responsabilizado de los diferentes procesos de cambio que actualmente se están implementando, sino también el que directamente está siendo objeto de presión por lograr de manera exitosa dicha implementación.

7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

7.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

Cuando se realizo la visita a la entidad, se pregunto lo siguiente:

¿Cual es la misión?

¿Cuál es la visión?

¿Cuáles son los principios?

¿Cuál es el organigrama?

¿Mediciones anteriores de clima organizacional?

¿Diferencias entre la parte administrativa y operativa?

Las aulas tienen la tecnología requerida de acuerdo al tipo de estudio o práctica que se ejecuta, pero en general poseen computadores portátiles e Internet inalámbrico, esto se debe a la implementación de las TICS (tecnologías de la información y comunicación); lo que facilita la comunicación interna, agilidad en los procesos y hace que los funcionarios estén actualizados con las buenas prácticas tecnológicas.



Existe una sala de instructores para funcionarios de planta. Se observa que existe en ciertas áreas de la entidad un alto grado de contaminación auditiva por parte de los equipos de maquinaria pesada. En algunas oficinas como la coordinación académica se presenta saturación de personal y equipos de oficina, debido a que no cuenta con el suficiente espacio y estudio logístico, por ende se genera constante caos, ya que hay un flujo constante de personas las cuales son atendidas a diario.

De lo anterior se obtuvo la siguiente información: el personal del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, tiene diferentes beneficios de acuerdo a su tipo de contratación:

Tabla 7. Beneficios del personal por tipo de contratación.

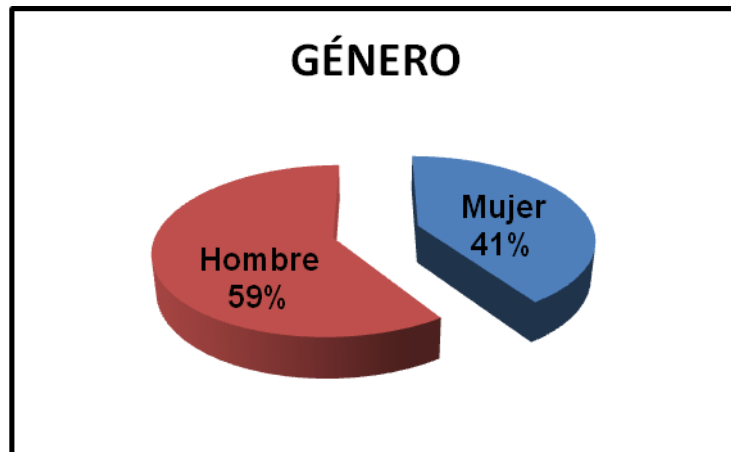
PLANTA	PROVISIONALES	CONTRATISTAS
➤ Capacitación formal e informal (diplomado, seminario). ➤ Estímulos educativos. ➤ Prestamos de vivienda. ➤ Actividades de bienestar. ➤ Apoyo educativo a los hijos y conyugue. ➤ Pasantías internacionales. ➤ Servicio médico familiar. ➤ Aguinaldo navideño. ➤ Prestaciones legales y extralegales. ➤ Tienen sala de instructores. ➤ Evaluación de desempeño semestral realizada por el coordinador académico Aldemar Bermúdez y el subdirector Milton Martín Restrepo.	➤ Capacitación informal. ➤ Actividades de bienestar. ➤ Servicio médico familiar. ➤ Aguinaldo navideño. ➤ Prestaciones legales y extralegales. ➤ Tienen sala de instructores. ➤ Evaluación de desempeño anual realizada por el subdirector Milton Martín Restrepo.	➤ Solo gana honorarios por hora. ➤ Cada instructor asume su respectivos pagos de servicio médico, pensión y ARP. ➤ Sólo pueden participan en algunas de las actividades de bienestar. ➤ No tienen sala de instructores.

En el Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, existen personas activas y polivalentes, las cuales contribuyen a un buen desempeño y proceso organizacional. Pero esto es mal interpretado por otros funcionarios que sólo se limitan a realizar sus funciones. El Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, cuenta con un sindicato que esta conformado por algunos de los funcionarios.

También hay funcionarios que están próximos a su jubilación. Pero lo que esta generando más impacto es la implementación de la Calidad, se han mejorado los procesos, hay mayor control y soporte con evidencias físicas a través del uso de diferentes formatos, en ocasiones a las personas esto les genera inconformidad por los cambios que están atravesando.

7.2 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA MEDICIÓN SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA

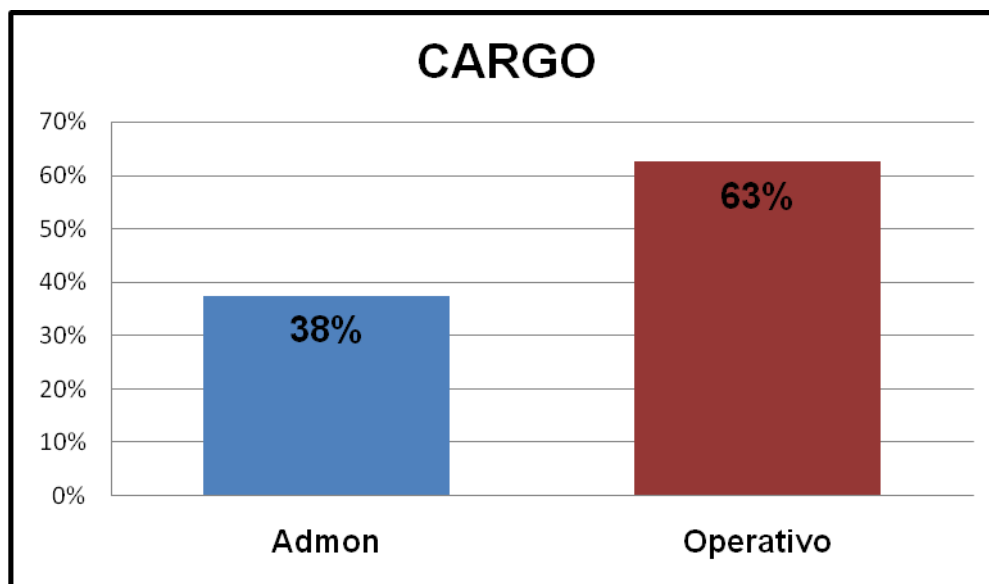
7.2.1 Género



Del total de la población encuestada el 59% corresponde a hombres y el 41% restante a mujeres. De acuerdo al comportamiento organizacional en las características biográficas se menciona que en cuanto a rendimiento en el trabajo no hay muchas diferencias entre los hombres y las mujeres.

Se pudo notar al interior de la entidad que existen más hombres, debido a que la gran mayoría de cursos y prácticas están relacionados con el sector industrial, que incluye trabajos de maquinaria pesada, mantenimiento, soldadura, construcción, para lo cual es pertinente instructores de género masculino.

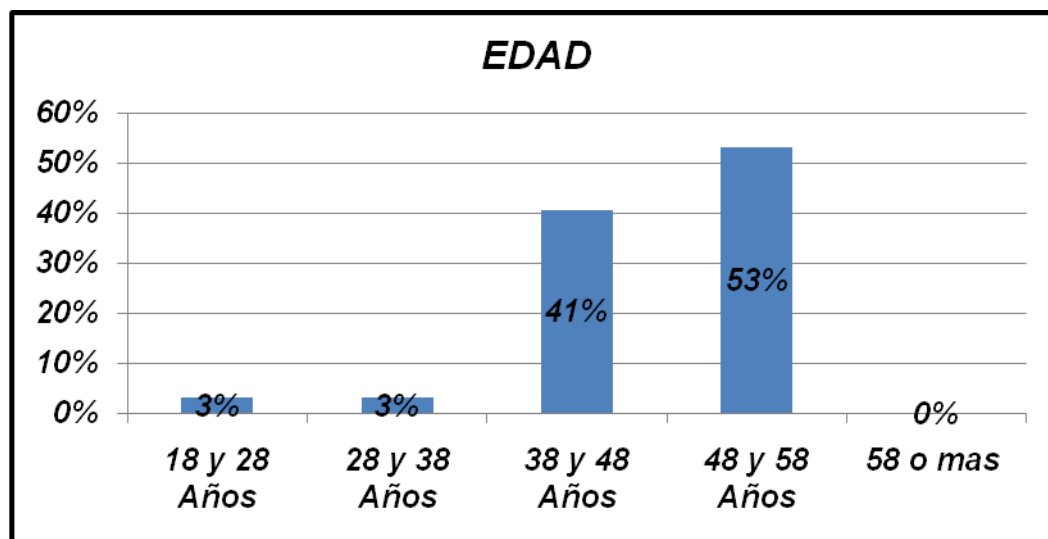
7.2.2 Cargo



Del total de las encuestas realizadas en el estudio, el porcentaje con mayor participación lo tiene la parte operativa con un 63%, que corresponde a los instructores que ofrecen cursos, tanto cortos como largos, a la población objeto de atención, el restante es asignado al área administrativa con un 38%.

Como se puede observar la población operativa tiene un mayor porcentaje, puesto que la función básica de los instructores es orientar y capacitar a los aprendices en las prácticas, pertinentes para el mercado laboral. Los instructores son los encargados de transmitir sus conocimientos, por ello deben capacitarse constantemente, estar actualizados con las buenas prácticas y con los requerimientos que necesita o requiere el mercado empresarial de nuestro país Colombia.

7.2.3 Edad



La población con mayor porcentaje se encuentra en el rango de 48 y 58 años con un 53%, seguido de la población entre 38 y 48 años con un 41%, y la minoría se encuentra entre los rangos de 18 y 28 años hasta los 28 y 38 años de edad con una participación mínima del 6%.

Se observa que en la población encuestada hay un número de personas jóvenes mínimo, contrario a las exigencias del proceso de selección del mercado laboral de las empresas colombianas, ya que se ha creado una cultura o estigmatización acerca de las personas de edad adulta, las cuales se tratan de descartar, debido a que algunos directores piensan que no son tan productivos y ágiles como una persona joven; con respecto a lo anterior existe una concepción diferente en el mundo occidental, ya que según las teorías de la calidad que se han aplicado en Japón, las personas de edad adulta son valoradas, respetadas por su experiencia y sus conocimientos son aplicados a la organización para mejorar o retroalimentar los procesos.

Según el artículo encontrado en la página de internet [el empleo.com](http://elempleo.com) la edad en las empresas causa controversias, esto se comprobó a través de una encuesta

realizada a los lectores, en la cual preguntaban ¿Qué palabra evoca para referirse al rango de edad 25 y 35, 35 y 45, 45 años en adelante? Productivo, improductivo, experto, inexperto, maduro, inmaduro, veterano, principiante, dependiente, independiente, formado, no formado, rápido y lento.

Para la edad de 25 y 35 años se encontró que: el 21.8% de los encuestados consideró que los trabajadores son **productivos**. El 11,5% los califica como **principiantes** y una igual proporción, **rápidos**. El 10.3% los tilda de **improductivos** y una cantidad exacta, de **formados**.

Para la edad de 35 y 45 años, el 28.6% los considera **expertos**. El 16.3% los califica como **maduros**, mientras que el 14.3% los tilda de **productivos** y, en la misma proporción, **veteranos y formados**. Las menores proporciones se encuentran en **improductivo (2%)** y **rápido (10.2%)**. Las demás opciones no recibieron votos.

Para la edad de 45 años en adelante se encontró que: El 37.8% de las personas que contestaron esta pregunta consideraron que los trabajadores mayores de 45 años son **expertos**. El 16.3% los calificó de **maduros** y las opciones de **productivo y formado** recibieron cada una el 13.5% de los votos. El tercer lugar fue para **veterano (10.8%)** y las menores proporciones fueron para **inexperto, rápido y lento**, cada una con el 2.7%.

De acuerdo a lo anterior hay dos puntos de vista:

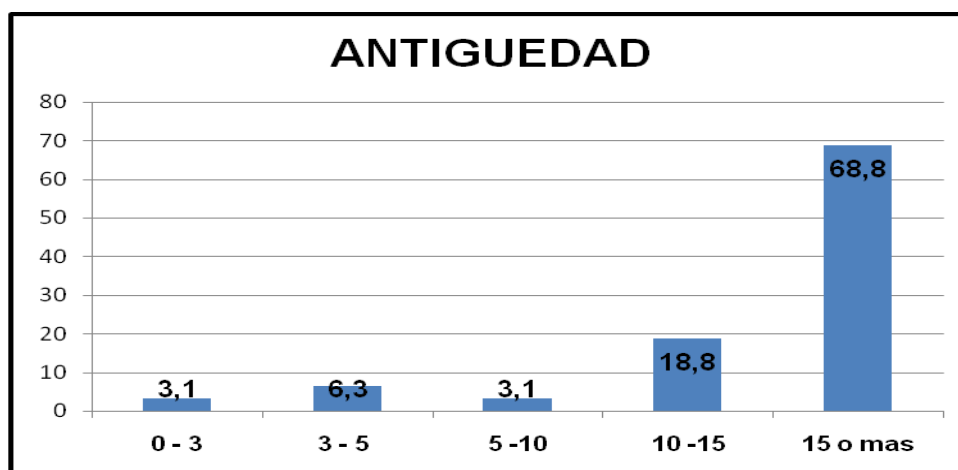
1. Martha Lucía Gutiérrez Guzmán, directora de la especialización en Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia, afirma que: Puede que las principales falencias de las personas mayores de 35 años se encuentren en su adaptabilidad al cambio y en la carencia de actualización tecnológica. “La experiencia no garantiza un desempeño completo, porque la experiencia da la posibilidad de que usted sea muy práctico, mientras que la formación le da una visión más global y gerencial. Con la práctica uno se dedica

a hacer, pero pierde de vista las exigencias del entorno, conceptos como globalización y colectividad”.

2. Martha Elisa Monsalve Cuellar, reconocida consultora empresarial y especialista en recursos humanos, afirma que: Los profesionales de avanzada edad siguen siendo el mejor ejemplo para los jóvenes y poseen conocimientos aplicados a realidades tangibles de la empresa. “Es gente que no se quedó estática, siempre se preocupó por capacitarse constantemente la experiencia es necesaria. Sin ella se pueden cometer errores que pueden resultar en fatalidades”.

De acuerdo al comportamiento organizacional la edad parece no tener relación con la productividad, pero se comparte la idea que a las personas mayores, se les dificulta adaptarse a las actualizaciones tecnológicas, contrario a las generaciones de trabajadores jóvenes que actualmente interactúan más con la tecnología. Su relación es más estrecha con los medios tecnológicos, debido a la cultura que actualmente la globalización exige.

7.2.4 Antigüedad

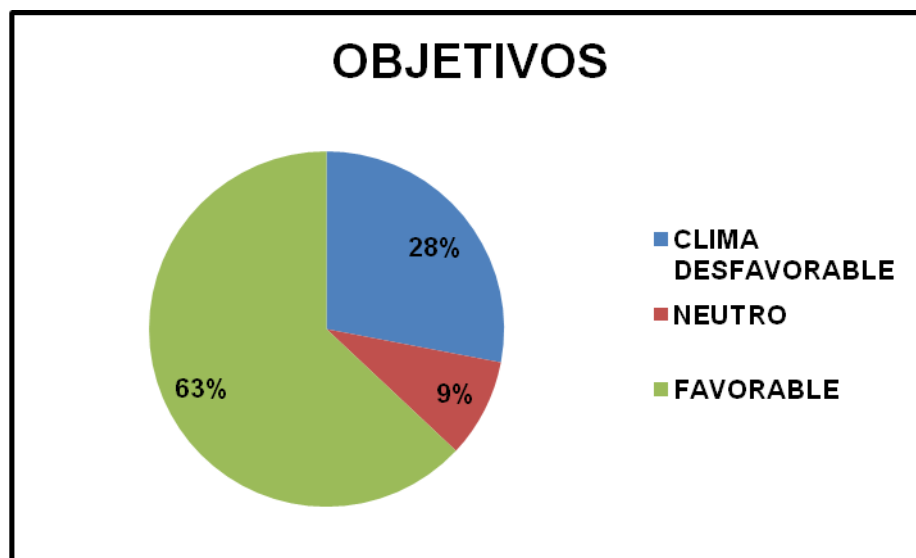


Se puede observar que la mayor población del Centro de Biotecnología Industrial (SENA), se caracteriza por tener más de 15 años en la entidad, y se conoce que la mayoría no han tenido mucha rotación de sus funciones. Lo cual indica que las personas se sienten seguras en su trabajo, conformes con la labor. Las personas han tenido estabilidad laboral, lo cual es satisfactorio para los empleados. Además les da tranquilidad y mejor desempeño con su función, debido a que no va estar pensando en un despido.

El análisis de cada dimensión se desarrollo de la siguiente forma:

Cada pregunta tiene una escala de respuestas de 1 a 7, siendo 1, 2, 3 clima desfavorable, 4 clima neutro y 5, 6, 7 clima favorable; por lo tanto de cada dimensión se realizo una sumatoria de los porcentajes favorables, neutros y desfavorables de cada pregunta correspondiente a cada dimensión, se dividió por el número de preguntas que comprenden cada dimensión para sacar el promedio. Adicionalmente se muestra un cuadro donde aparecen los aspectos positivos de cada pregunta que conforma la dimensión, es decir la sumatoria de los porcentajes favorables. También se encuentran los aspectos a mejorar y estos conciernen a la sumatoria de porcentajes desfavorables de cada pregunta que conforman la dimensión.

7.2.5 Dimensión Objetivos:



HALLAZGOS	
POSITIVOS	POR MEJORAR
69% califica como necesaria, suficiente y completa la cantidad de información que recibieron sobre los objetivos y políticas, al ingresar a la empresa.	22% de los encuestados consideran que obtuvieron muy poca o ninguna información acerca de las políticas y objetivos al ingresar a ella.
57% de los colaboradores opinan que reciben necesaria, suficiente o toda la información periódicamente sobre las políticas, objetivos y estrategias de la empresa.	34% de los colaboradores opinan que la información que reciben periódicamente sobre las políticas, objetivos y estrategias de la empresa es muy poca o ninguna.

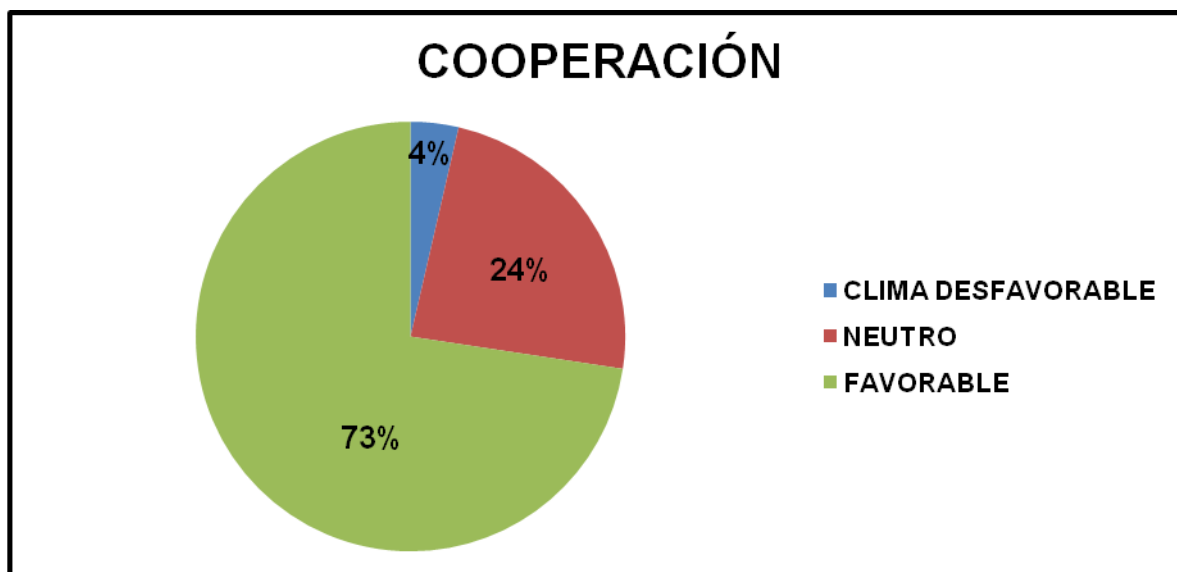
Se sugiere mejorar la información acerca de las políticas y objetivos al momento de ingresar a la empresa y realizar la inducción, sin duda los empleados van adquiriendo conocimientos de la empresa en el día a día, al conocer las políticas organizacionales se tendrá en cuenta cuales son los conductos regulares que se deben direccionar para realizar un buen proceso, igualmente los objetivos deben ser claros para entender y comprender hacia donde se direcciona la empresa y cuales son las estrategias para alcanzar las metas propuestas por los directivos de la organización.

Los colaboradores opinan que la información que reciben es muy poca o ninguna, lo anterior genera desconocimiento de la proyección de la entidad, al estar los colaboradores informados de las nuevas actividades se propicia un ambiente de comunicación formal y se sabe quienes son los responsables y ejecutores de dichas actividades o eventos a realizar tanto en su propia área como en la de sus compañeros.

La socialización de los objetivos y su comprensión es de suma importancia, porque sirven como guía para tomar decisiones, debido a que el directivo conoce hacia donde se debe proyectar la empresa para la consecución de los objetivos.

Además, son fundamentales para medir el desempeño de las personas, retroalimentar el proceso y determinar mejoras. También a través de estas gestiones se pueden identificar, que colaboradores están aportando más al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

7.2.6 Dimensión Cooperación:



HALLAZGOS	
POSITIVOS	POR MEJORAR
81% considera que los empleados se colaboran entre si.	3% ayuda y colabora con sus compañeros muy de vez en cuando.
85% opina que ayuda periódicamente, con mucha frecuencia y siempre.	6% considera que se vinculan a grupos en la empresa como organizadores.
47% participa como colaborador, organizador y como líder.	6% no participa en las actividades de diversión.
81% de los colaboradores opina que participa en los problemas de su sección periódicamente, con mucha frecuencia y siempre.	9% opina que casi nunca y muy de vez en cuando participa en los problemas de su sección.

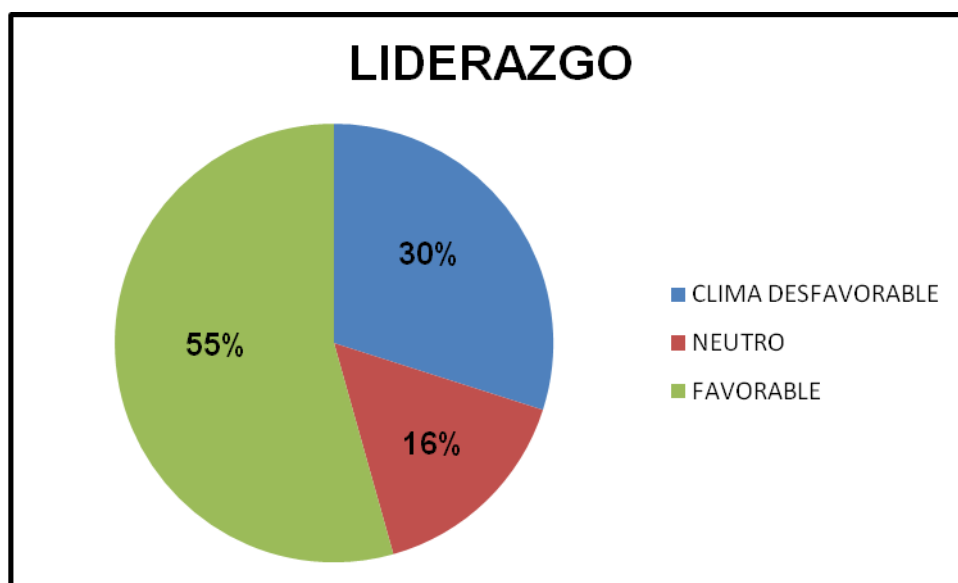
Se puede observar que los empleados consideran que existe ayuda y colaboración entre ellos, se percibe un clima organizacional neutro en cuanto a la vinculación a grupos en la empresa con un 31% y las actividades de diversión con un 47%, debido a que estos porcentajes representan a los colaboradores que afirman que simplemente participan. Lo anterior indica que no le dan mucha importancia a las actividades de la empresa que se relacionan directamente con el trabajo; lo mismo sucede con las actividades extracurriculares que tienen como fin unir a las personas.

Se puede evidenciar que existe un 6% que se encarga de organizar las actividades de vinculación a grupos y otro 6% no participa de las actividades de diversión, un 16% que organiza las actividades de diversión. También hay falta de liderazgo por parte de los colaboradores, debido a que pocas personas se comprometen a gestionar y organizar los eventos.

La cooperación entre los miembros de una organización es crucial para lograr resultados favorables, por lo tanto, los empleados deben tener el deseo y la capacidad de interaccionar de forma agradable, de aprender unos de otros y favorecerse mutuamente, entender que existe una dependencia mutua entre ellos. Además, todas las personas no poseen las mismas habilidades, por consiguiente, cada trabajador conoce sus fortalezas y debilidades; al igual que las de sus compañeros, así mismo, saben quién debe encargarse de cada tarea o al mismo tiempo, a quién ayudar para que pueda hacer mejor su trabajo.

De acuerdo a lo anterior en la entidad debe existir respeto por el conocimiento profesional y por las limitaciones personales, así como la capacidad de confiar unos en otros.

7.2.7 Dimensión de Liderazgo:



HALLAZGOS	
POSITIVOS	POR MEJORAR
-----	89% de los colaboradores acude a su jefe para solucionar problemas del trabajo.
-----	62% de los colaboradores considera que nunca, casi nunca y muy de vez en cuando se encuentra en desacuerdo con su jefe cuando le da una orden.
67% afirma que su jefe controla su trabajo periódicamente, con mucha frecuencia y siempre.	15% de los colaboradores opinan que casi nunca y muy de vez en cuando su jefe les controla su trabajo.
47% consideran que periódicamente, con mucha frecuencia y siempre el jefe le colabora para realizar mejor el trabajo.	40% considera que nunca, casi nunca y muy de vez en cuando el jefe le ayuda para realizar mejor el trabajo.

En esta dimensión se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores acude a su jefe cuando no puede solucionar problemas en el trabajo, evidenciando la falta de autonomía que las personas tienen en el trabajo, ya que el tipo de liderazgo que ejerce el jefe inmediato es autocrático y poco participativo hacia el empleado, generando dependencia para la toma de decisiones en todos los procesos, que el trabajador debe realizar.

Un 62% opina que no esta en desacuerdo con su jefe, puede ser porque no es fácil confrontar al jefe por temor a generar una percepción negativa contraproducente para los intereses del trabajador, el jefe puede asumir una postura de inconformidad con el subalterno y crear una percepción de confrontación con el empleado, lo cual seria negativo para ambas partes.

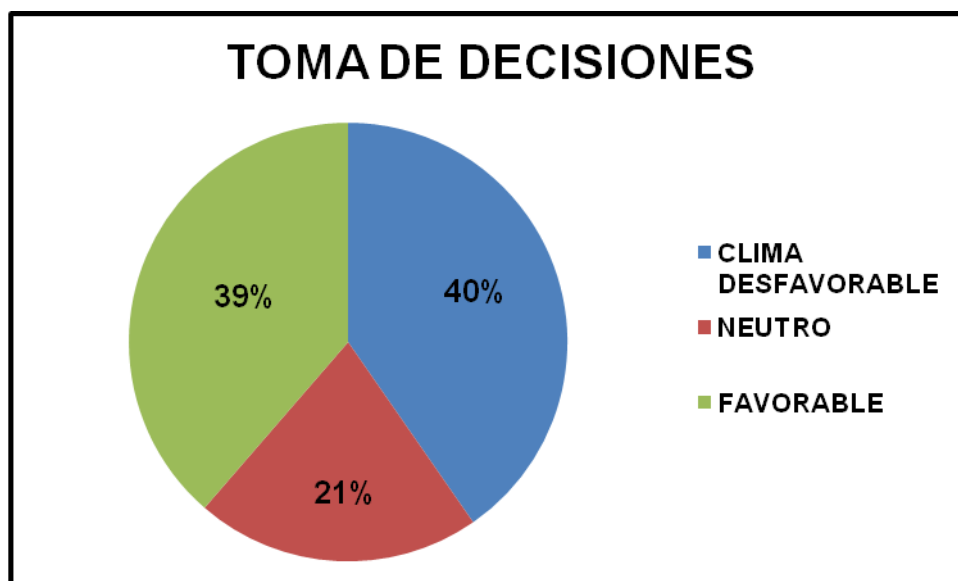
El 15% opina que nunca y muy de vez en cuando es controlado por el jefe, situación antagónica, ya que el trabajador requiere un mayor control de su función, y no piensa que le están otorgando libertad o mayor responsabilidad para ejercer sus funciones, generando confianza en la función o proceso a realizar, siendo más autónomo en su cargo, lo cual seria benéfico porque estaría comprometiéndose en un mayor grado con las funciones.

Un 40% considera que su jefe no les brinda ayuda para que puedan realizar mejor el trabajo, esto se puede presentar porque en ocasiones los directivos se concentran más en las criticas hacia la labor; y no piensan en tomar acciones correctivas para así lograr que sus trabajadores obtengan mejores resultados.

Se observa un estilo de liderazgo autocrático benevolente, donde el líder hace saber a sus subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo que se va a realizar, da instrucciones especificas de la manera en que lo deben realizar y supervisa constantemente; de acuerdo a lo anterior, se aprecia la falta de autonomía de los empleados en su trabajo; igualmente el modelo de comportamiento organizacional es autocrático porque la orientación de los empleados es de obediencia y el resultado sicológico es dependencia del jefe.

El liderazgo que se esta presentando puede ser de tipo negativo, donde se evidencia la superioridad de los directivos y el pensamiento hacia los trabajadores, es como el de la teoría X, es decir que las personas tienen que ser presionadas y controladas para que hagan el trabajo.

7.2.8 Dimensión Toma de Decisiones:



HALLAZGOS	
POSITIVOS	POR MEJORAR
47% considera periódicamente y con mucha frecuencia toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe.	37% considera que nunca, casi nunca y muy de vez en cuando toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe.
41% afirma que periódicamente, con mucha frecuencia y siempre, participa en la toma de decisiones que afectan su trabajo.	35% afirma que nunca, casi nunca y muy de vez en cuando, participa en la toma de decisiones que afecta su trabajo.
28% opina que periódicamente y con mucha frecuencia las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida.	49% siente que las directivas no tienen en cuenta su situación a nivel personal, para tomar decisiones que lo afectan en el trabajo o en la vida.

Se observa un clima desfavorable, debido a que se evidencia una mínima facultad de los colaboradores para tomar decisiones que corresponden al ejercicio de su labor, puesto que un 37% opina que nunca, casi nunca y muy de vez en cuando toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe. Demostrando una vez más la falta de participación y autonomía de los empleados.

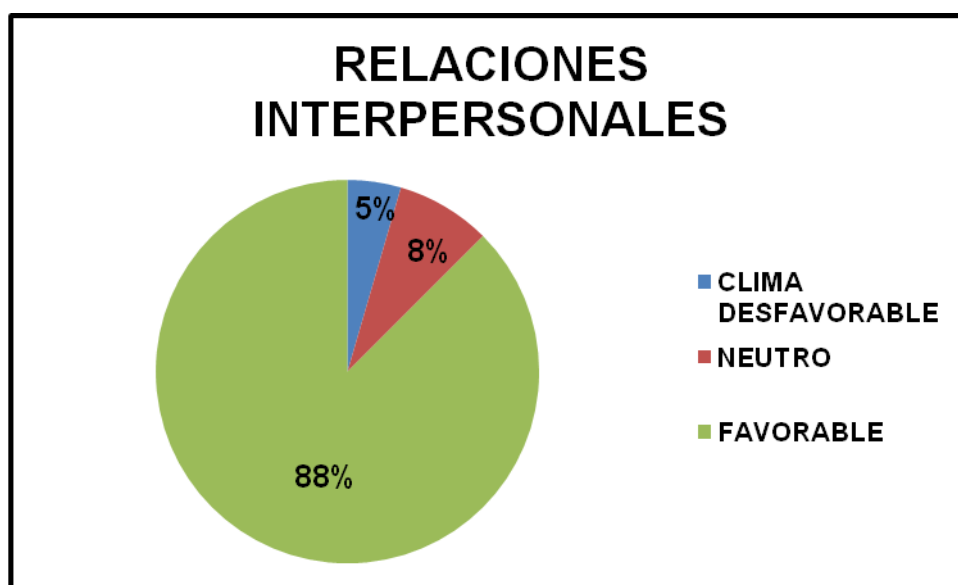
35% de los colaboradores se encuentran insatisfechos debido a que no participan en la toma de decisiones que afecta su trabajo, se observa un desconocimiento de las competencias y la experiencia que posee el trabajador en su cargo, limitando así el aporte de ideas por parte del personal para una óptima realización de su función.

Se aprecia que el 49% de los empleados están inconformes, debido a que la empresa sólo piensa en los objetivos organizacionales, dejando a un lado los objetivos personales de cada trabajador, porque toman decisiones sin tener en cuenta la situación personal que le afecta tanto en su labor como en su vida.

La toma de decisiones en las empresas colombianas es centralizada, para los problemas más complejos se solicita a los empleados el aporte de opiniones o sugerencias, pero esto no significa que las tomen en cuenta. Evidenciando un estilo de liderazgo autocrático benevolente para la toma de decisiones.

Los directivos deben reflexionar que esta situación la pueden mejorar a través del empowerment, pero para adoptar éste concepto es importante un cambio de la cultura del trabajo, pasando de la estructura vertical a la creación de equipos de trabajo horizontal. Además es necesario que se realice una selección de las decisiones que pueden ser delegadas a los niveles inferiores y también decidir cuales no.

7.2.9 Dimensión Relaciones Interpersonales:



HALLAZGOS	
POSITIVOS	POR MEJORAR
97% de los colaboradores tiene aceptable, buenas y excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros.	-----
90% considera que el trato y la relación con su jefe son aceptables, buenos y excelentes.	6% considera que tiene un trato y una relación pésima y mala con su jefe.
81% de los encuestados opina que la confianza entre los jefes y trabajadores es aceptable, buena y excelente.	6% considera que la confianza entre los jefes y trabajadores es pésima y muy mala.
82% opina que toma decisiones que dan soluciones a problemas de su área, periódicamente, con mucha frecuencia y siempre.	6% opina que nunca y muy de vez en cuando, toma decisiones que den soluciones a problemas de su área.

Se evidencia un clima organizacional altamente favorable para la organización, ya que al tener un equipo donde existe el buen trato y relaciones entre todos, permite ejecutar satisfactoriamente las acciones correctivas para mejorar los factores que posean falencias en el clima organizacional.

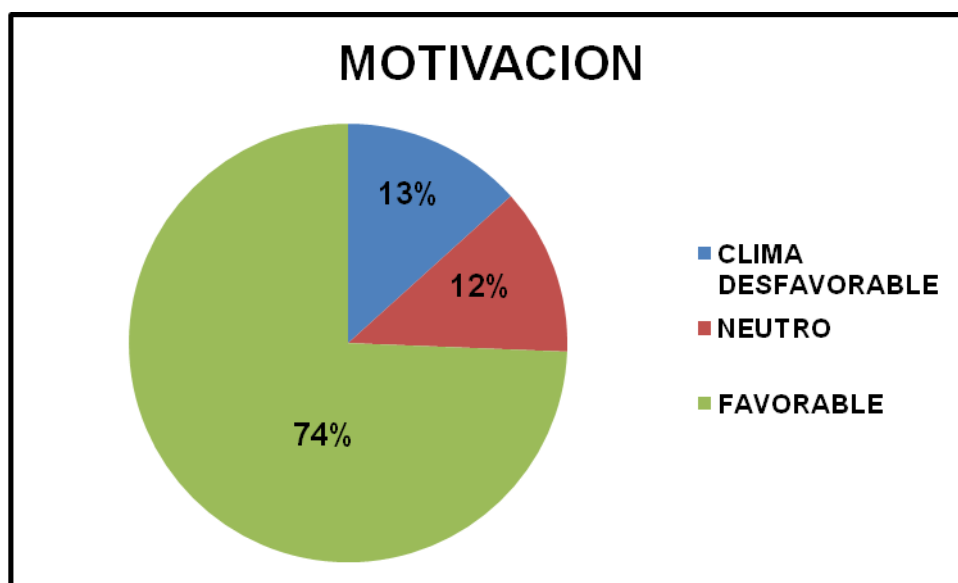
Cabe resaltar que hay dos colaboradores que poseen un pésimo trato, relación y confianza con su jefe; lo cual puede generar una mala imagen de la empresa porque va en contra de los intereses de la empresa, debido a que no se realizarán las tareas de buena forma.

La eficiencia y productividad en las empresas, tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos de trabajo con buenas relaciones humanas. Porque en ambientes conflictivos y con discordias sucede precisamente lo contrario.

Además, el trabajo cubre la necesidad de interacción social, en esta empresa se aprecia que las relaciones interpersonales son buenas, pero no se deben a las actividades de integración solamente, sino que hay tener en cuenta que el mismo personal ha perdurado en la empresa por un tiempo notable de más de una década, constituyendo así relaciones estrechas. Otra de las necesidades que las personas pueden cubrir en el trabajo es la autoestima, ya que esta se constituye a raíz de una reunión de experiencias y emociones, que inconscientemente generan conceptos sobre la propia persona. Cuando la imagen de uno mismo es positiva actúa en beneficio de la persona y de su ambiente de trabajo. Por el contrario cuando es negativa suele interferir en todo lo que hace.

Que en la empresa existan buenas relaciones interpersonales puede ser positivo o negativo. Positivo, porque los trabajadores se van a sentir bien desarrollando su labor junto a sus compañeros de equipo y colaborarán para que el ambiente de trabajo sea el mejor, disfrutarán de sus tareas, habrá más productividad y el compromiso con la empresa crecerá. Negativo, porque pueden existir líderes dentro de estos grupos informales que generen división y enfrentamientos, creando un clima laboral tenso que no va con las políticas que sigue la empresa.

7.2.10 Dimensión de Motivación:



HALLAZGOS	
POSITIVOS	POR MEJORAR
90% se siente satisfecho, realizado, realizado y satisfecho.	6% 2 personas se sienten en el trabajo insatisfechos
100% de los empleados se sienten bien, satisfechos y contentos por estar trabajando en la empresa.	-----
32% obtiene reconocimiento de una labor bien hecha periódicamente, con mucha frecuencia y siempre.	34% nunca, casi nunca y muy de vez en cuando recibe reconocimiento por la labor bien hecha.

El 90% de las personas están satisfechas con su función en la empresa, esto es un factor motivacional, que logra que las personas obtengan mejores resultados en su trabajo y puede contribuir a la realización de las personas; se observa que existen dos personas que están insatisfechas con su trabajo.

Las personas que se sienten a gusto con el trabajo que realizan, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, el activo más valioso para la empresa, por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías han comenzado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto se empezó a tener en cuenta los aspectos

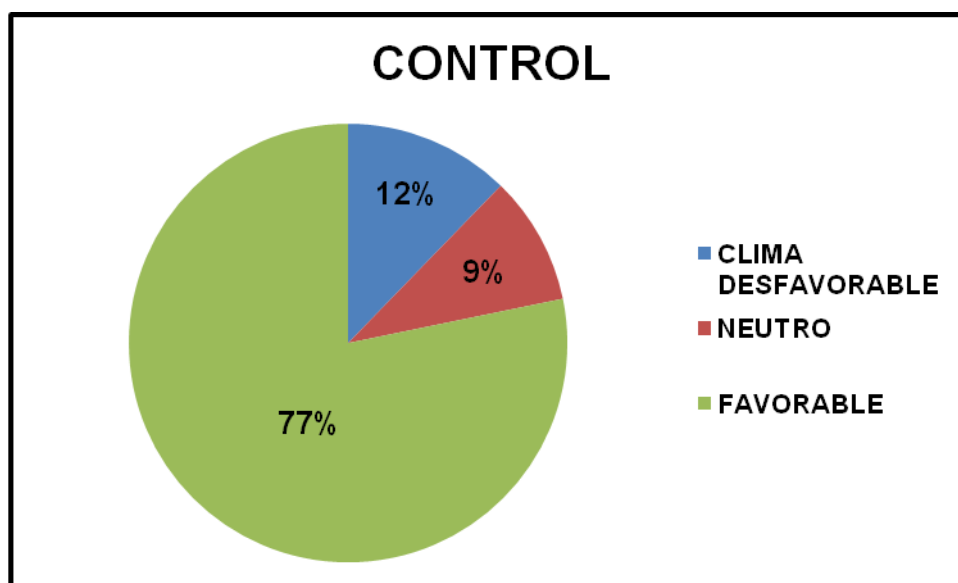
personales y psicológicos de los miembros de la empresa, considerando que en ellos se encuentra la clave del éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

Los empleados tienen un gran sentido de pertenencia, debido a que el 100% de los empleados se sienten contentos y satisfechos por pertenecer a la entidad del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira, lo anterior se presenta porque saben que la entidad es buena, debido a que brinda un servicio a la comunidad a nivel regional y nacional a través de la orientación y asesoría profesional a los estudiantes de bajos recursos, patrocinados por empresas.

Se percibe un clima desfavorable por parte de los empleados, ya que sienten que no hay reconocimiento de su trabajo, debido a que las personas tienen que satisfacer las necesidades de reconocimiento, según la escala de necesidades de Maslow, cuando a los trabajadores se les reconoce el trabajo esto hace que ellos tengan una buena imagen y percepción de si mismos cubriendo la necesidad de estima y autoestima, lo anterior resulta ser motivador porque las personas sienten que su aporte es valioso para la empresa.

Cuando se motiva la labor que realizan los empleados, sin importar que tan compleja o simple sea ésta, dicha motivación es la que hace que las personas se sientan satisfechas en su puesto y que lo demuestren en el mismo, en los resultados de sus funciones, en su relación con los demás, en la preocupación por la empresa, en la concientización donde se desarrollan laboral y personalmente, esto también se va a ver reflejado en el crecimiento de la empresa, en el mejoramiento de sus productos y servicios, en la imagen que ésta proyecta al exterior y al interior de la misma.

7.2.11 Dimensión de Control:



HALLAZGOS	
POSITIVOS	POR MEJORAR
12% de los colaboradores opinan que nunca, casi nunca y muy de vez en cuando es supervisado su labor en la empresa.	78% considera que periódicamente, con mucha frecuencia y siempre es revisado su trabajo.
82% de los trabajadores se siente tranquilo y satisfecho, contento y muy contento por la forma como su jefe le controla el trabajo.	15% de los colaboradores se sienten muy restringido, descontento y tensionado, intranquilo con la forma como su jefe le controla el trabajo.
70% dice que se debe realizar periódicamente y con frecuencia el control entre el empleado y el jefe.	9% considera que el jefe debe de controlar permanentemente, casi siempre y de vez en cuando el trabajo.

El 78% de los colaboradores encuentra en su labor supervisión con mucha frecuencia, pero al mismo tiempo un 82% se siente contento por la forma como su jefe los controla. Con esto se evidencia que los trabajadores no tienen mucha autonomía en cuanto al control de su trabajo.

El control es importante en toda organización, debido a que el directivo puede conocer los resultados que se obtienen de las funciones y si están alineadas con

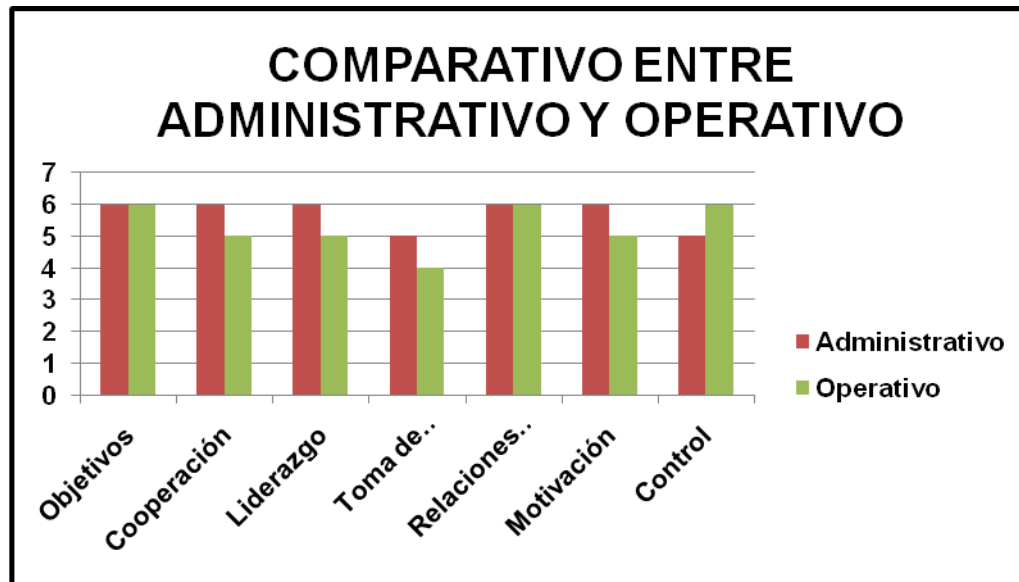
los objetivos proyectados, se debe generar un control entre el empleado y el jefe y corregir las falencias para mejorar los procesos.

También el 15% de los colaboradores tienen una percepción desfavorable hacia la forma como su jefe los controla, ya que manifiestan que se sienten restringidos, descontentos, tensionados e intranquillos; lo cual puede ocasionar problemas con el bienestar emocional del trabajador y los resultados de su trabajo. Cuando algunas personas se sientan restringidas, tensionadas por el control, esta incidiendo en una desconfianza del jefe,

A pesar que la mayoría de los trabajadores tienen una percepción favorable hacia el control, manifiestan que el control óptimo debe ser periódicamente y con frecuencia pero entre colaborador y jefe, debido que entre ambas partes se puede sugerir, mejorar y modificar el proceso de manera inmediata, ya que el jefe dirá si esta bien y el trabajador tomara las correctivas pertinentes para la optimización de la función.

Hay 3 personas que prefieren que el control sea realizado directamente por su jefe, al estilo tradicional, parece que están conformados con un control constante, el cual es tradicional y muy obsoleto, ya que los trabajadores deben de saber realizar sus funciones y entregarlas en el tiempo pactado con los directivos, no pueden ser constantemente observados y controlados, debido a que ellos se deben comprometer con su función y saber cuando y a que tiempo se debe entregar sus resultados en optimas condiciones, para cumplir con las metas organizacionales.

7.3 COMPARATIVO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO



Se realizó una gráfica de la confrontación entre la parte administrativa y la operativa para conocer y analizar cuáles son los factores favorables y cuáles no, mirar sus semejanzas y desigualdades.

En el factor de los objetivos se presenta favorable en ambas partes, al igual que el factor de las relaciones interpersonales. En los factores de cooperación, liderazgo y motivación están en el mismo rango, presentan una mayor proporción en la parte administrativa. En el factor de toma de decisiones se nota la inconformidad por parte de los empleados operativos, ya que se ha comentado en el presente capítulo del análisis la falta de autonomía y facultad para la toma de decisiones.

En el control es el único factor donde se presenta una proporción mayor por parte de los operativos, debido a que su opinión es que se genere un control entre el jefe y el colaborador como un control óptimo para la entidad. En todas las dimensiones exceptuando la de control, se percibe un clima favorable por la parte administrativa, al contrario de la parte operativa.

8. CONCLUSIONES

Los directivos de las empresas deben estar pendientes del clima organizacional, analizarlo para detectar posibles problemas, aprovechar este análisis para entrar en contacto con los miembros de la organización y de esta forma poder tomar las acciones pertinentes a tiempo para que el ambiente cada vez esté mejor y la empresa no decaiga. Además se debe aprovechar el conocimiento del clima organizacional, para promover en los empleados la autonomía, la libertad, la innovación y las nuevas ideas, todo ello como consecuencia de la creatividad oculta de todos los empleados, dirigiendo esto al mejoramiento de la empresa, en todos los ámbitos que a ella le conciernen.

Partiendo de los resultados obtenidos en las diferentes variables se puede afirmar que, en términos generales, la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) es favorable, del estudio se obtiene un 67% de favorabilidad, 19% desfavorabilidad y un 14% con una percepción neutra, estas cifras son extraídas de los siete factores con los que se realizó la encuesta motivo de investigación, los cuales son: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

En la dimensión de objetivos se puede apreciar que en el momento de realizar la inducción al personal nuevo, se enfocan más en brindar información del cargo, que de la empresa en general. Además la información que reciben los empleados periódicamente de la entidad sobre los objetivos, políticas y estrategias de la empresa es muy poca y se debe de implementar mejoras en la información al personal para que este informado y dispuesto a asumir nuevas estrategias. Porque al estar actualizado y comprender los objetivos el personal conoce hacia donde deben enfocar sus esfuerzos, para lograr con su función contribuir a los resultados que requiere la empresa.

La cooperación es favorable por parte de los colaboradores de la entidad, ya que más de la mitad esta en buena disposición para cooperar de manera periódica con los miembros de la organización; aunque hay que trabajar en las actividades de vinculación de grupos y de diversión de la empresa, debido a que los colaboradores sólo les interesa participar y no realizar el evento por iniciativa propia. Por otro lado, los colaboradores participan con mucha frecuencia y siempre en los problemas de su sección, lo cual es pertinente debido a que está en su campo de acción y lo afecta directamente. Cabe resaltar que todas las personas en la organización no poseen igualdad de habilidades, entre los procesos existe dependencia, por lo tanto necesitan de la ayuda de sus compañeros para complementar los conocimientos y dar buenos resultados en su trabajo.

En el factor liderazgo el colaborador tiene gran dependencia del jefe, debido que no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo si no ha consultado con su jefe directo. También se nota que existe un porcentaje alto que no esta en desacuerdo con el jefe cuando le da una orden para la realización de la función, lo cual muestra según Carlos Eduardo Méndez la obediencia y por ende la sumisión del empleado a la autoridad establecida. Confirmando así la presencia de un liderazgo autocrático benevolente, por la falta de autonomía de los empleados en su trabajo; y al mismo tiempo un modelo de comportamiento organizacional autocrático, donde el empleado esta orientado a la obediencia y el resultado psicológico es la dependencia del jefe.

La toma de decisiones presenta un clima desfavorable porque los empleados no tienen autonomía para tomar decisiones propias de su labor sin consultar a su jefe, además no participan en los cambios que los afectan directamente en su trabajo y su situación personal tampoco es tomada en cuenta. Lo anterior limita en los funcionarios la creatividad, innovación, nuevas ideas, ya que se vuelven rutinarios y no propician iniciativas por la desmotivación, debido a que no poseen

decisión para realizar sus proyectos o aplicar su experiencia en su labor. El personal de la empresa posee la edad y por ende su responsabilidad y compromiso debe ser mayor, ya que conoce o tiene experiencia por su antigüedad en la entidad, debido a que la gran mayoría poseen más de una década en la entidad, lo cual saben muy bien los procesos y manejo del Centro de Biotecnología Industrial (SENA) de Palmira; por lo tanto posee la capacidad para tomar decisiones acertadas debido a sus conocimientos y madurez.

La dimensión de relaciones interpersonales es la fortaleza que posee la empresa, ya que los colaboradores consideran que tienen relaciones armoniosas con sus compañeros en el trabajo y esto incide en la eficiencia y la productividad de la empresa, debido a que interactúan a diario y poseen buenas percepciones de sus compañeros, brindando un bienestar en el trabajo, debido a que una relación de trabajo insatisfactoria es desfavorable para los empleados y el proceso se frena, lo cual genera conflictos y demora en las funciones.

Las directivas deben analizar que tan positivo o negativo son las buenas relaciones interpersonales en la entidad, para saber si están aportando a los objetivos organizacionales trazados.

La dimensión motivación es favorable porque los empleados se sienten bien por estar trabajando en la empresa y satisfechos con las funciones que ejecutan. Esto es muy bueno para la entidad debido a que reflejaran su bienestar con sus compañeros y en los resultados de su labor. La motivación juega un papel importante en la organización porque de esta manera pueden influir en el comportamiento de las personas, es decir direccionarlas hacia el logro de los objetivos de la entidad, por lo tanto los líderes deben preocuparse por conocer las necesidades individuales de cada trabajador para comprender y tratar de satisfacerlas, para que la persona se comprometa y motive a realizar mejor sus funciones y contribuir en la consecución de los objetivos de la entidad. Además

se debe tener en cuenta lo que la gente necesita en cuanto a la responsabilidad, confianza, que sea escuchada, trabajo en equipo, resolución de problemas en equipo, también transmitir la importancia y valorar el cargo de cada funcionario, ya que es relevante para la entidad.

La dimensión de control es favorable ya que los empleados manifiestan acuerdo por la frecuencia y el sentimiento hacia éste; a pesar de esto los colaboradores quisieran tener más participación en el control para poderlo realizar conjuntamente entre el trabajador y su jefe. Por el constante control se percibe que los empleados son tratados como la teoría X, la cual consiste en controlar, incentivar el castigo, presión constante, el trabajador es perezoso y busca preguntar al jefe en todo proceso.

La dimensión que debe mejorar la empresa es la toma de decisiones, ya que esta centraliza en los directivos. Las dimensiones que constituyen una fortaleza son las relaciones interpersonales y la cooperación, punto supremamente importante, porque el pilar de toda organización es el talento humano, el cual hace posible el éxito o fracaso de toda empresa y se debe tratar de la mejor manera para tener un ambiente agradable y un personas motivado y satisfecho.

Se presentan valores iguales en la percepción que tiene la parte administrativa y operativa de la entidad en los factores de objetivos y relaciones interpersonales, también se observa un porcentaje de igualdad en los valores de los factores de cooperación, liderazgo y motivación. En cuanto a toma de decisiones es el factor con menor calificación e inconformidad por parte de los operativos debido a la poca toma de decisiones en su labor. Y por último el factor de control donde se presenta un valor mayor por parte de los operativos, ya que desean y opinan que sea un control conjuntamente entre empleador y empleado.

9. RECOMENDACIONES

Adoptar la medición del clima organizacional periódicamente como una política dentro de la empresa, para el mejoramiento continuo y la adaptabilidad a nuevos requerimientos por parte de los mercados o la globalización.

DIMENSIÓN OBJETIVOS

El objetivo es brindar al empleado los conocimientos, recursos y herramientas básicas para el inicio de su vida laboral dentro de la empresa.

Sugerencias:

- Diseñar una inducción adecuada que no sólo se enfoque en las funciones del cargo, si no también en el conocimiento de la empresa. Además realizar una visita a todas las áreas para conocer los funcionarios que cargo tienen, los nombres para una mejor comunicación y relaciones interpersonales.
- Cumplir con el tiempo total de la inducción, que sea vista como una inversión en el talento humano para contar con un equipo cualificado y calificado en los conocimientos organizacionales, dar una orientación de su plan de desarrollo o proyección de la entidad.
- Acompañamiento constante en la inducción, rutas de evacuación, baños, cafetería, etc.

Personal objetivo: Todo el personal que ingrese a la empresa.

Recursos:

- Personal: El apoyo de los jefes de cada área.
- Mostrar el video institucional, manual y políticas de la organización o del cargo.
- Tiempo estimado: Un día.

Responsable: Jefe Inmediato y la persona responsable de los Recursos Humanos.

Otro objetivo consiste en mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, para que ellos comprendan las decisiones y las estrategias tomadas.

Sugerencias:

- Humanizar la comunicación a través del contacto persona a persona, realizando reuniones periódicas para retroalimentar la información, aclarar las posibles dudas que los colaboradores puedan tener acerca de los nuevos cambios o estrategias. Esto se plantea debido que las comunicaciones se realizan a través de medios electrónicos, memorandos, circulares y carteleras. Obviamente se debe hacer uso de la tecnología o los otros medios, pero es bueno y pertinente la comunicación entre personas, para que exista más contacto entre las personas.
- Crear un medio de comunicación que sea dirigido y conformado por los trabajadores para emitir información concerniente a temas de los empleados como lo son: nuevos ingresos, cumpleaños, bodas, nacimientos, etc. Así como actividades que la empresa esté planificando o realizando constantemente.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada área.

Recursos:

- Carteleras en cada área de la empresa donde hay mayor circulación del personal.
- Información que provee cada área especificando las actividades a desarrollar.
- Tiempo estimado cada trimestre.

Responsable: Servicio al cliente, jefe de cada área y la persona encargada del recurso humano.

DIMENSIÓN COOPERACIÓN

El objetivo es fortalecer la cultura de trabajo en equipo en la entidad, para tener un mejor ambiente laboral y aprovechar estas relaciones para mejorar la productividad organizacional.

Sugerencias:

- Promover la participación del empleado en actividades de su área.
- Fortalecer la participación y pertenencia del empleado con su grupo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Crear comités conformados por el personal de la empresa, para que se encarguen de la programación de actividades de interacción social, también difundan la información, ya sea en un ámbito laboral o recreativo.
- Capacitar en liderazgo y trabajo en equipo a los funcionarios de la entidad, para que mejoren sus estrategias y procesos organizacionales, y estén acordes a las nuevas exigencias, como es la globalización y las nuevas tendencias de equipos de trabajo de las empresas.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada área.

Recursos:

- Información del recurso humano en cuanto al presupuesto disponible para las capacitaciones y actividades recreativas.
- Comités encargados de la organización.
- Tiempo estimado trimestral.

Responsable: Persona encargada de recursos humanos y los comités.

DIMENSIÓN LIDERAZGO

El objetivo es incentivar el espíritu de liderazgo en todo el personal.

Sugerencias:

- Capacitar al personal sobre el liderazgo y sus repercusiones sobre sus funciones.
- Concientizar al jefe que es importante colaborar y brindar ayuda al empleado para realizar mejor sus funciones. Debido a que sabe que es lo que requiere de la persona que le colabora.
- Realizar un feedback de las evaluaciones del desempeño, ya que entre el empleador y el trabajador pueden llegar a concertar que acciones se deben adoptar para mejorar los puntos débiles y tomar estrategias alternas que fortalezcan la buena gestión de las funciones.

Personal objetivo: Todos los empleados de la entidad.

Recursos:

- Asesor en temáticas de liderazgo.
- Personal de talento humano colaborar con charlas a los jefes para brindar apoyo al empleado en sus funciones.
- Carpetas sobre evaluaciones del desempeño anteriores de cada empleado.

Responsable: El Jefe de cada área.

DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

El objetivo es permitir al empleado informarse y participar activamente en la toma de decisiones que corresponda a su trabajo o le afecte.

Sugerencias:

- Capacitar a los jefes en empoderamiento, logrando que ellos se apoyen en su personal y puedan tomar decisiones inmediatas para solucionar problemas de forma más rápida y efectiva.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta y flexible.
- Establecer el trabajo en equipo.
- Crear un comité para tomar en cuenta las sugerencias de los empleados, ya que son ellos los que interactúan a diario con las funciones y poseen la experiencia para conocer los detalles y mejorar sus procesos.
- Mejorar la comunicación de los empleados con el encargado del área de recurso humano.

Personal objetivo: Todo el personal de la entidad.

Recursos:

- Brindar el presupuesto para la realización de capacitaciones y contratación del personal idóneo para la asesoría en empowerment.

Responsable: Directivos de la entidad, talento humano y comité para la toma de decisiones.

DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

El objetivo es mantener las buenas relaciones interpersonales que tienen actualmente los colaboradores en la empresa, para conservar un clima óptimo agradable para la labor.

Sugerencias:

- Crear un espacio en las reuniones de trabajo donde todos los trabajadores de forma periódica y anónima se desahoguen opinando sobre los aspectos favorables y por mejorar que considera que posee su jefe o compañeros de trabajo; logrando así una crítica constructiva.
- Continuar con las celebraciones propias de la empresa y actividades culturales. Pero en el itinerario de estas actividades se debe existir una donde se pueda socializar las opiniones de cada trabajador, obteniendo las percepciones de todos los miembros y conllevando a el mejoramiento o correcciones de actitudes ayudados por un psicólogo. Los espacios de esparcimiento de deben de utilizar para fortalecer los lazos entre compañeros y eliminar controversias entre los miembros de la organización.
- Realizar talleres o seminarios en programación neurolingüística e inteligencia emocional a todos los empleados.

Personal objetivo: Todo el personal de la entidad.

Recursos:

- Un psicólogo que se encargue de trabajar en las personas la tolerancia y no asuman una posición negativa hacia los comentarios.

Responsable: Talento humano y la subdirección.

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

El objetivo es reconocer la labor de los empleados y resaltar la importancia que tiene para la entidad su función.

Sugerencias:

- Destacar a las personas que obtienen mayores puntajes en las evaluaciones del desempeño y reconocer su buena labor.
- Elegir al instructor del trimestre por medio de los aprendices.
- Igualmente reconocer las labores de los administrativos, estableciendo metas y objetivos claros a cumplir en el tiempo proyectado. Estos reconocimientos se deben realizar a nivel personal y también comunicar a todos los funcionarios de la entidad, ya sea en reuniones, carteleras o por medio electrónico.
- Incentivar el aporte de ideas creativas por parte de los colaboradores.

Personal objetivo: Todo el personal de la entidad.

Recursos:

- La información suministrada por las diferentes áreas.
- Cartelera para empleados destacados.

Responsable: Jefe de cada área, talento humano y servicio al cliente.

DIMENSIÓN CONTROL

El objetivo es crear el control óptimo al interior de la entidad.

Sugerencias:

- Brindar la capacitación en empoderamiento;
- Reunir al jefe y sus colaboradores para decidir cuales decisiones se pueden delegar y cuales no.

- Ver a los trabajadores con la percepción de la teoría Y. Es decir, hacerlos partícipes de los objetivos organizacionales, delegarles mayores responsabilidades para que estén mas comprometidas con los procesos.
- El control se debe realizar conjuntamente entre el colaborador y jefe, ya que puede generar un mayor compromiso con sus funciones y responsabilidades.
- Establecer indicadores de desempeño para que el jefe no necesite supervisar frecuentemente las labores a realizar.

Personal objetivo: Todo el personal de la entidad.

Recursos:

- Contratar personal para realizar asesoría de empoderamiento.
- Carpetas con evidencias de desempeño.

10. BIBLIOGRAFÍA

ACHUA, Chritopher Fy LUSSIER, Robert N. Liderazgo. México. Thomson Learning. 2002. p 6.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 2007. Séptima Edición. p. 100-101, 286-288.

-----Gestión del talento humano. 2002. Bogota, p. 8.

GARCIA SOLARTE, Mónica. Especialización en administración total de la calidad y la productividad. Cali, 2007. p. 45, 47-49, 71.

GONZALEZ LEON, Ángel. Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. Ingeniería y Desarrollo, España, 2000. Issue 8, p25-27, 29.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 12ª edición. México. 2004. p 224, 533, 534, 535

KEITH, Davis y NEWSTROM, W. Jhon. Comportamiento humano en el trabajo. Octava edición. 1995. p. 5-14, 33, 70-71.

MARTINEZ A. Giovanna y PARRA A. Liliana M. Análisis del impacto de la aplicación del sistema de gestión de centros, e incidencia en el clima organizacional del SENA Centro Multisectorial Palmira. 2001, Trabajo de grado (Administradora de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

MONDY, R. Wayne y NOE, M. Robert. Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. México. Prestice Hall. p 270.

MONTOYA P. Laura V. Orlando. Asesoría Sobre Clima Organizacional en "Sintracañavalc". Palmira, 2006, Trabajo de grado (Administradora de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

PANORAMA SOBRE LOS ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN BOGOTÁ, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, dez. 2006, vol.2, no.2, p.329-349.

RAMIREZ M. Orlando. Análisis del clima organizacional en la unidad de grandes clientes de la empresa nacional de Telecomunicaciones Telecom Cali. Palmira, 1999, Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

ROBBINS, STHEPHEN P. Comportamiento organizacional. México, 2004. 10ª edición. p. 156-157.

www.degerencia.com

www.ebsco.com

www.google.com

www.informegale.com

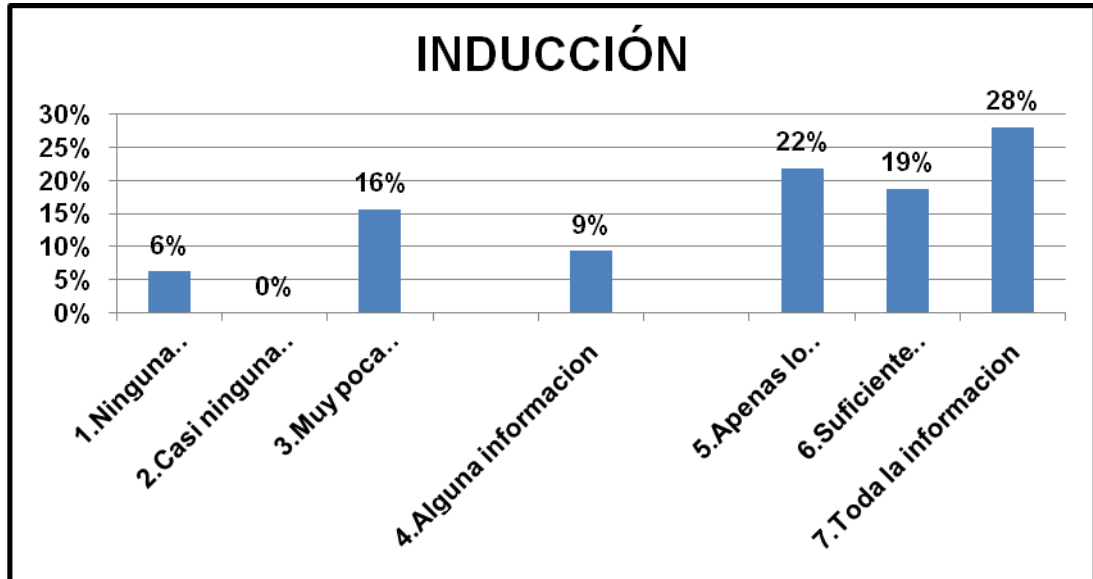
www.losrecursoshumanos.com

www.monografias.com

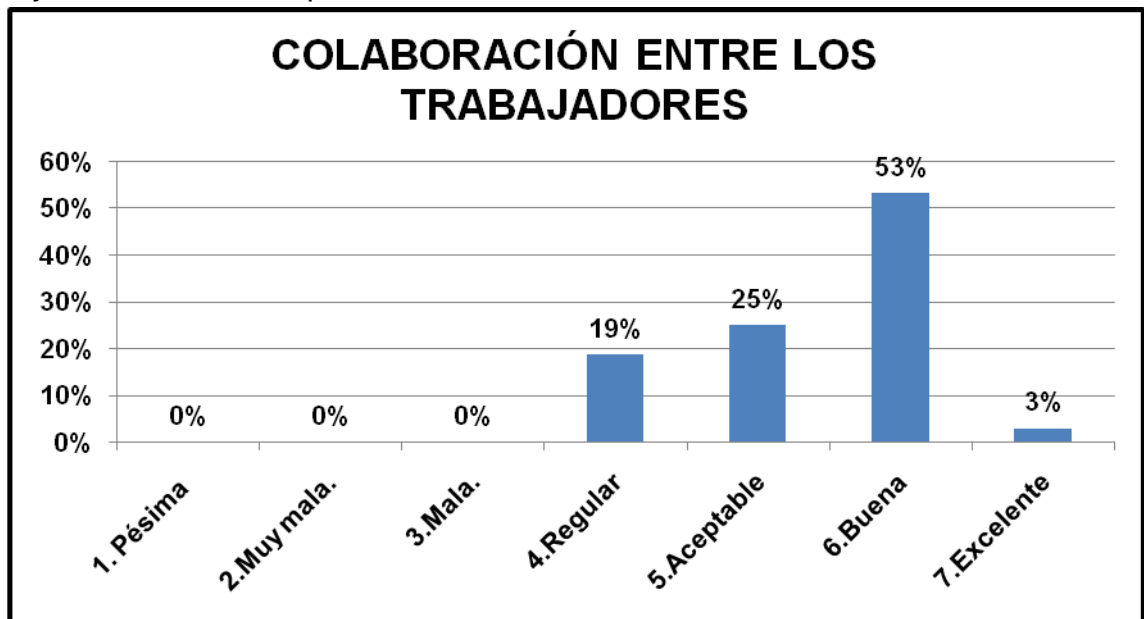
11. ANEXOS

GRÁFICAS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

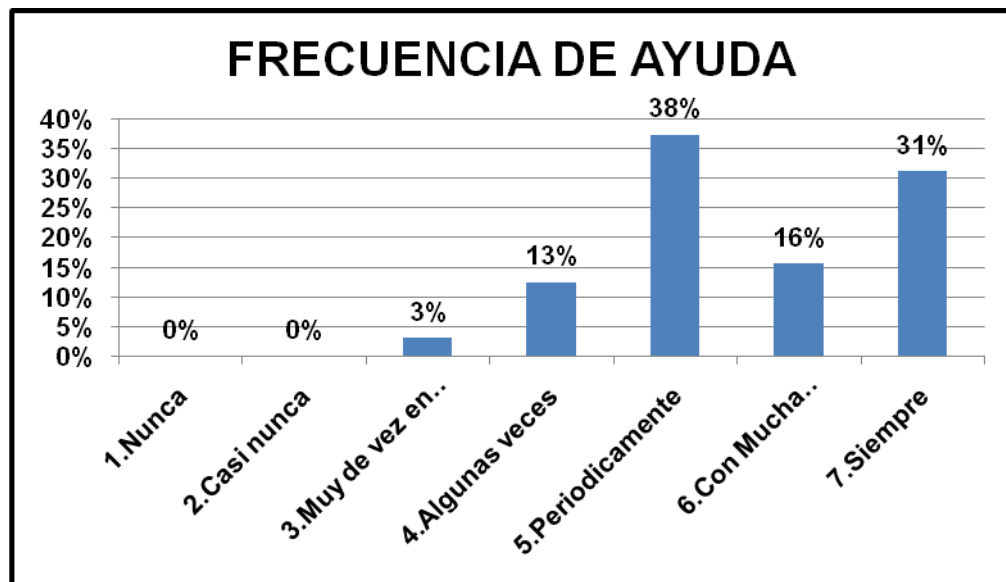
1. Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar a ella.



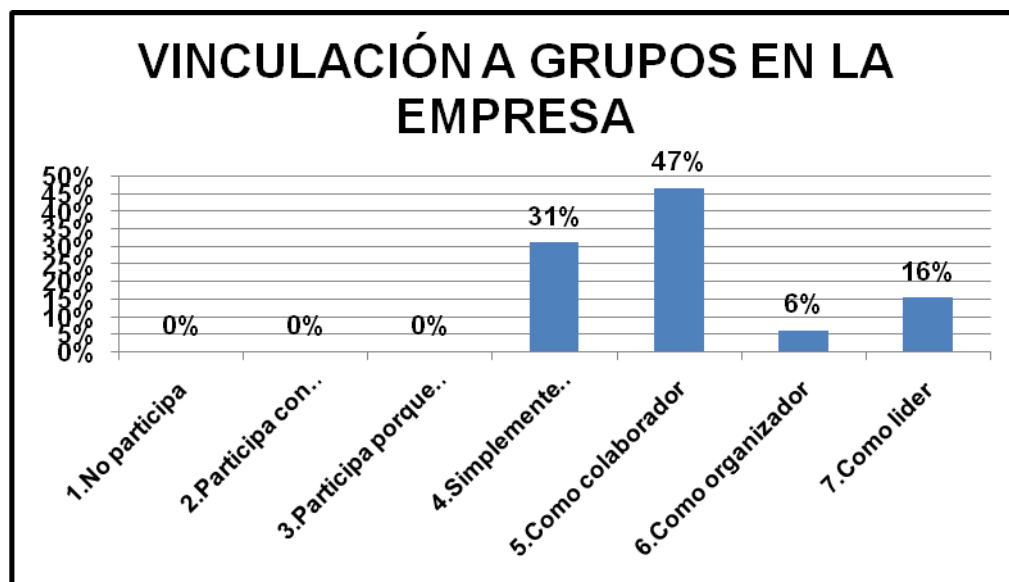
2. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:



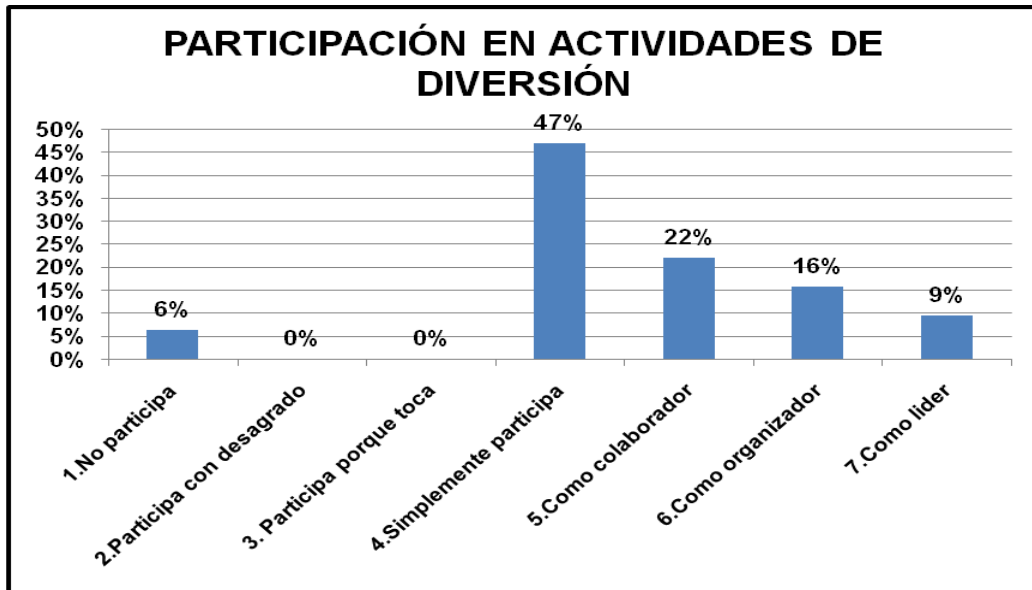
3. ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?



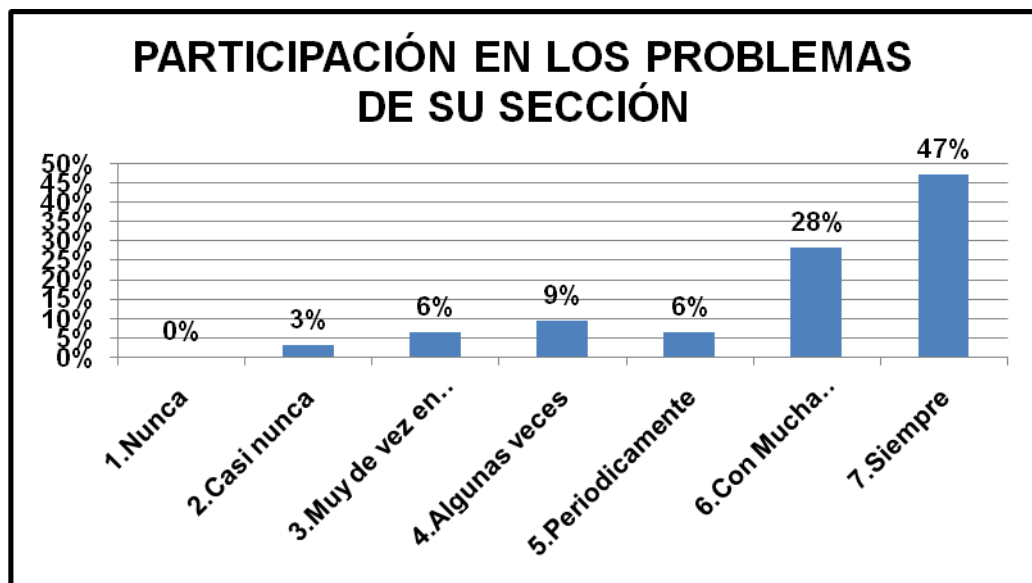
4. ¿En qué forma se vincula usted a grupos en la empresa?



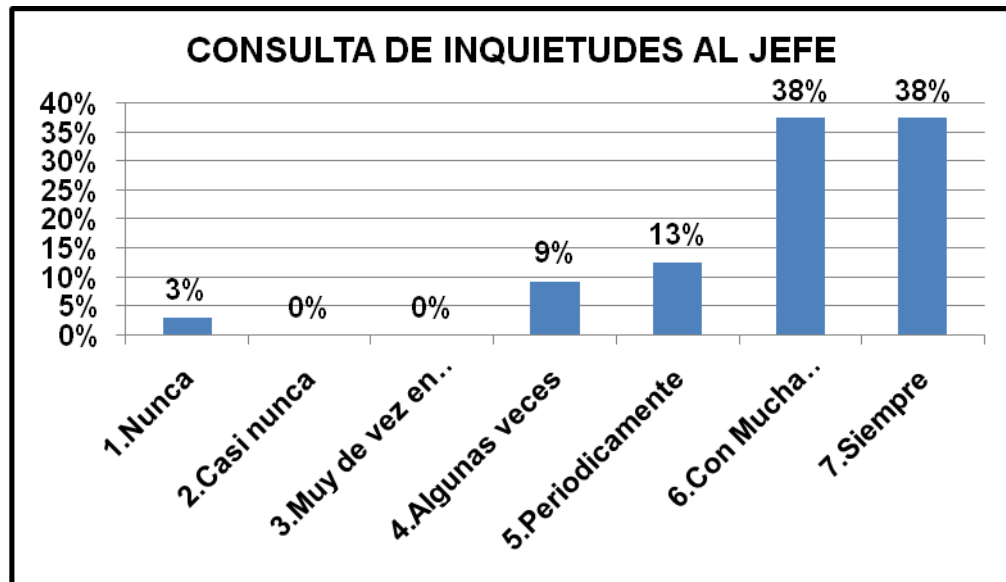
5. ¿En qué forma participa en las actividades de diversión de la empresa?



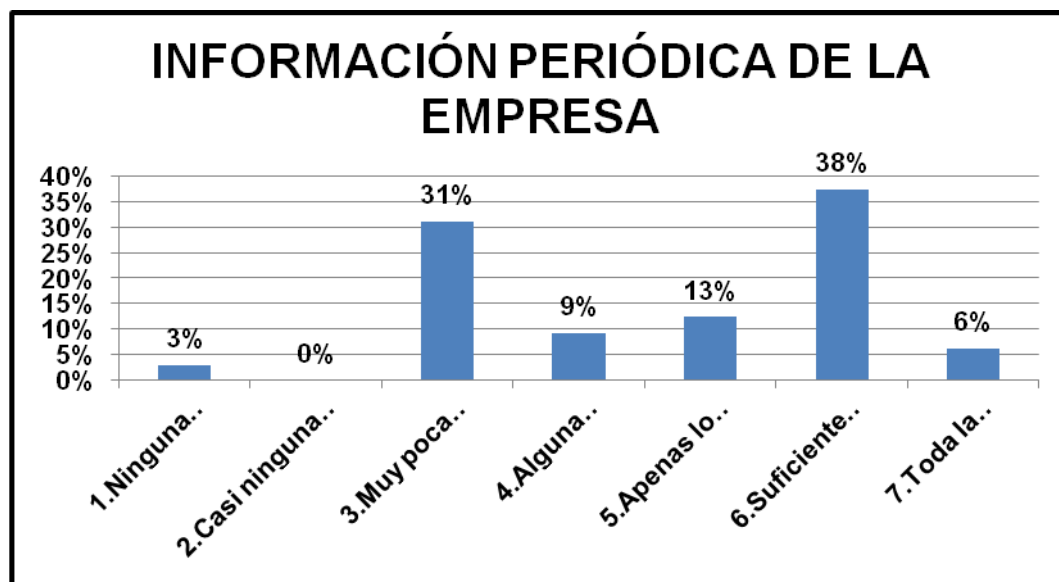
6. ¿Con qué frecuencia participa usted en los problemas de su sección?



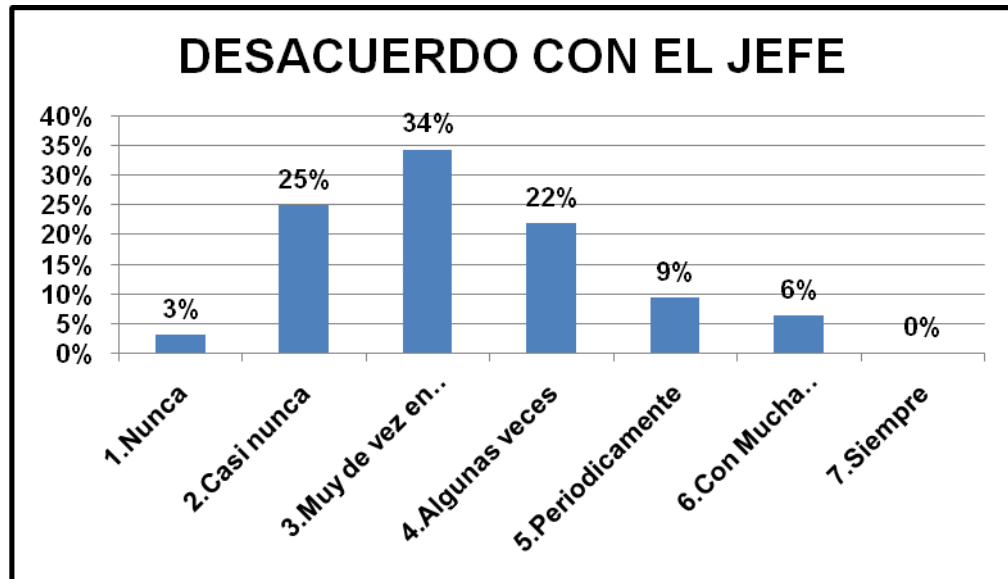
7. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo los plantea a su jefe?



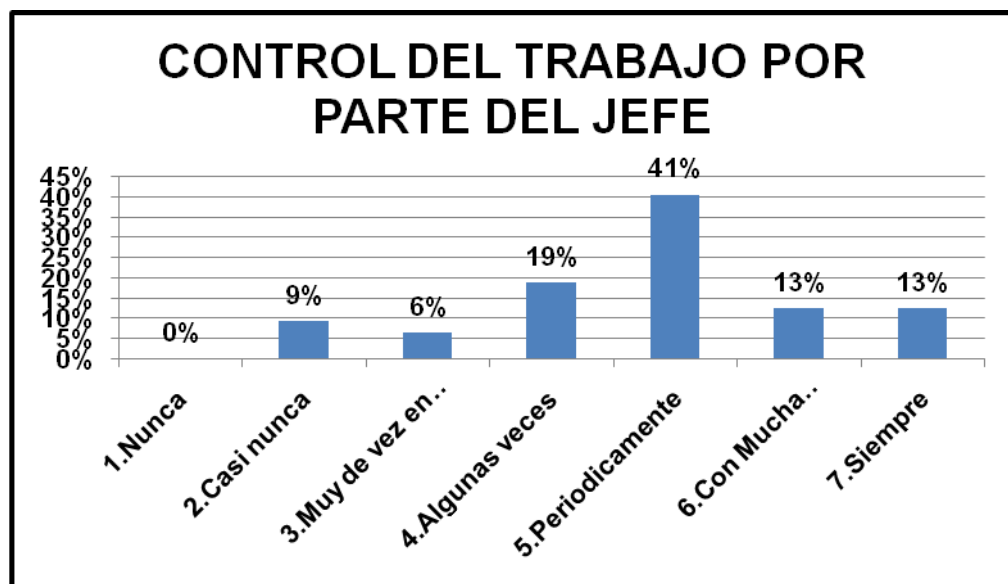
8. Califique la cantidad de información que recibe periódicamente sobre las políticas, objetivos y estrategias de la empresa.



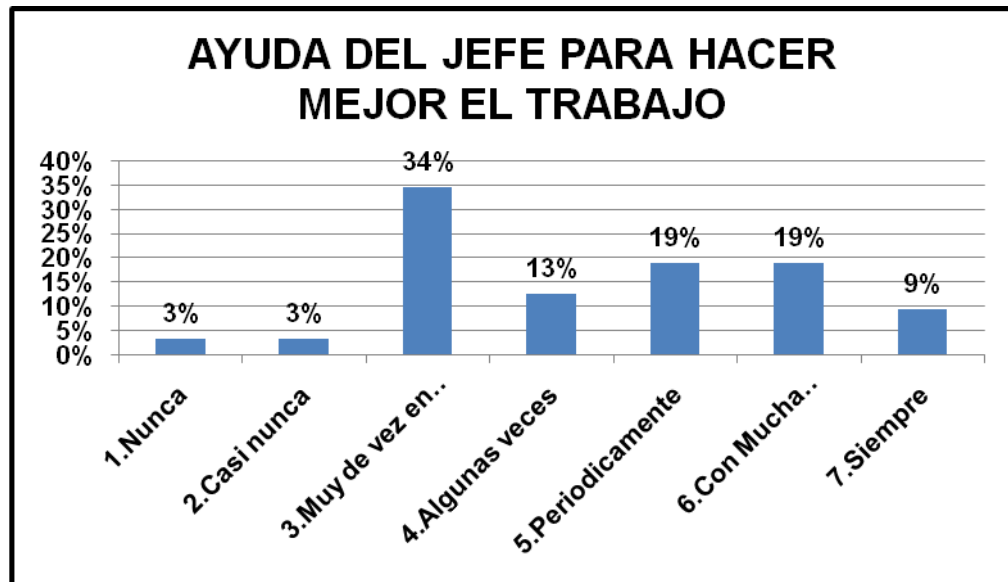
9. ¿Con qué frecuencia está usted en desacuerdo con su jefe cuando le da una orden?



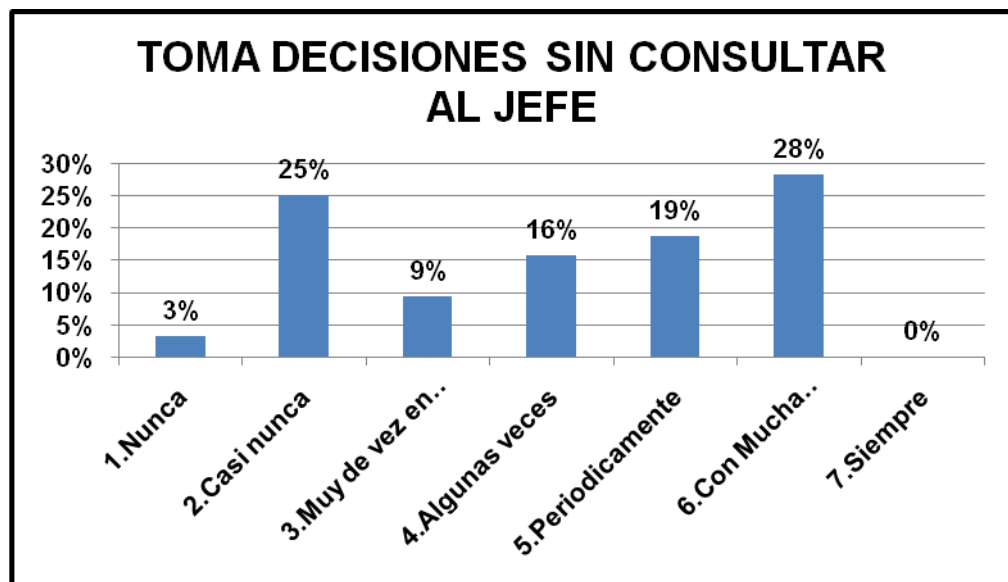
10. ¿Su jefe controla su trabajo?



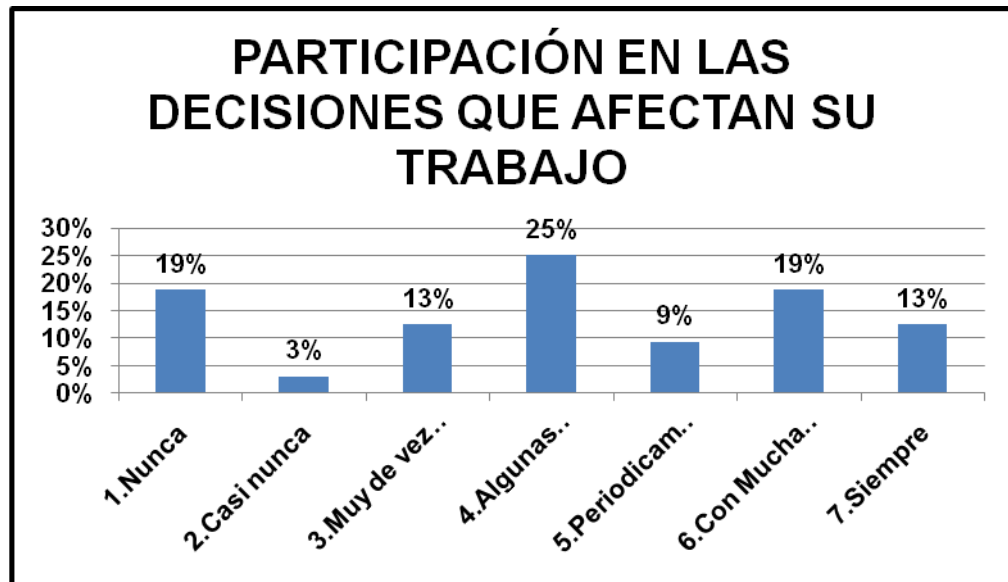
11. ¿Con qué frecuencia su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?



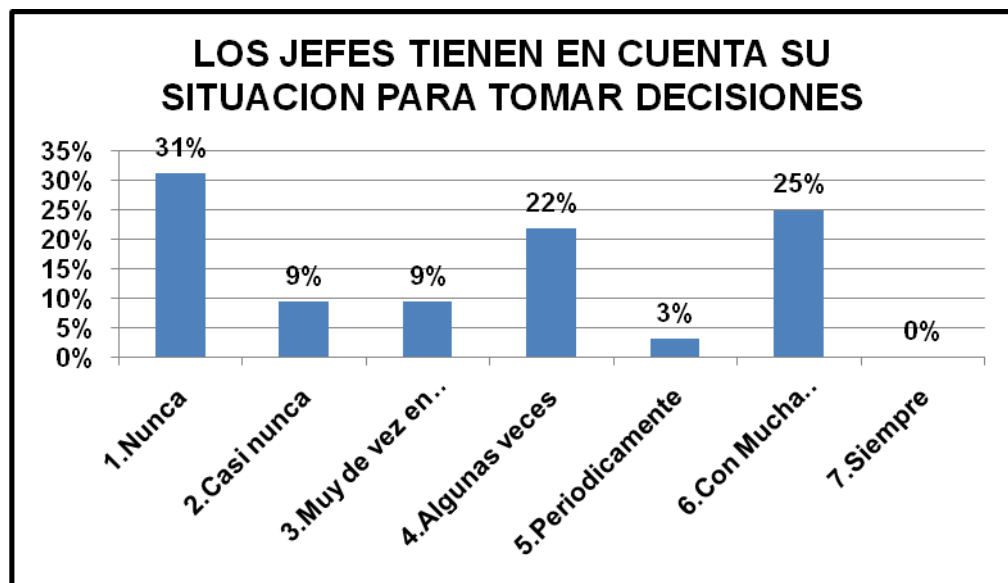
12. ¿Usted toma las decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe?



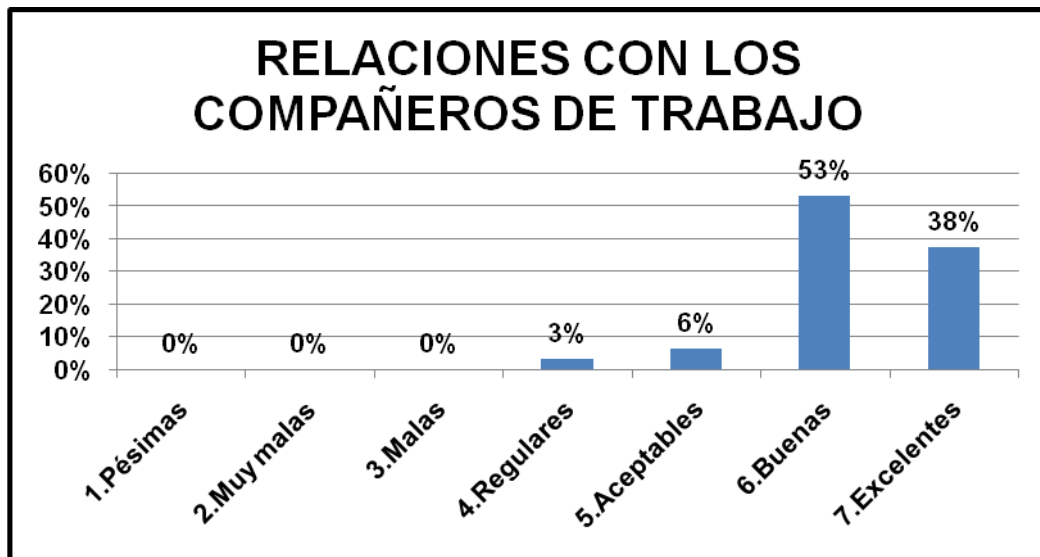
13. ¿Participa usted en las decisiones de esta empresa en especial aquellas que afectan su trabajo?



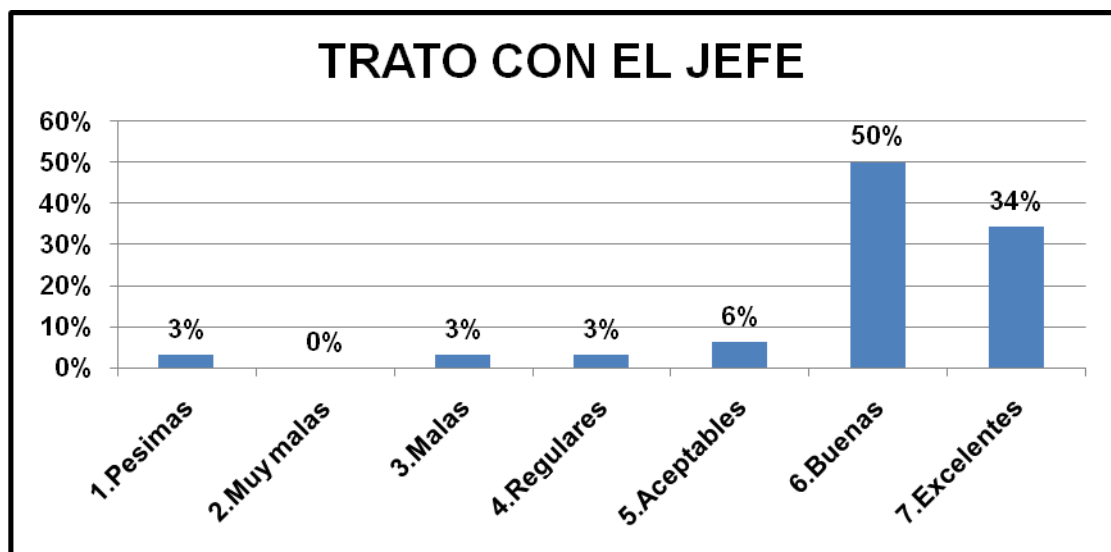
14. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?



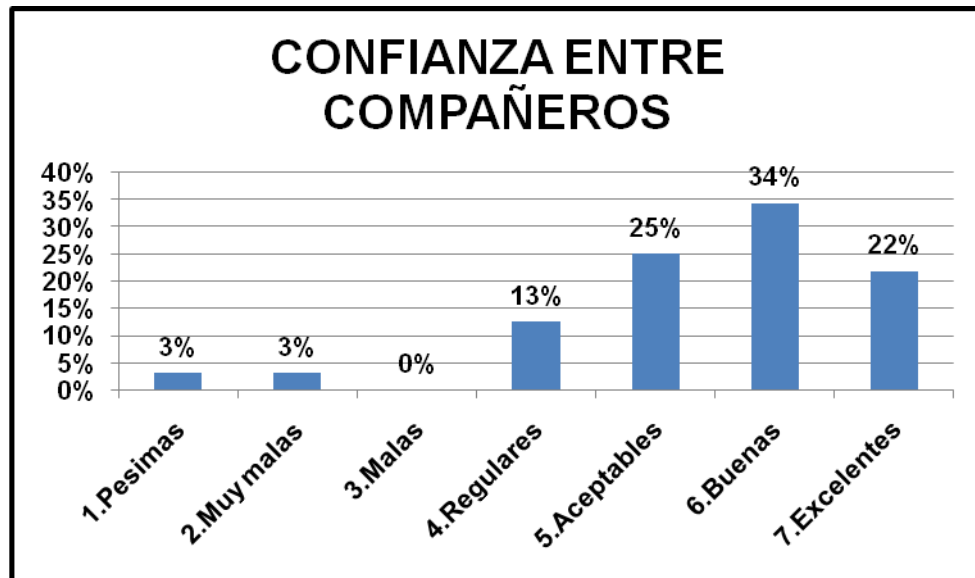
15. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?



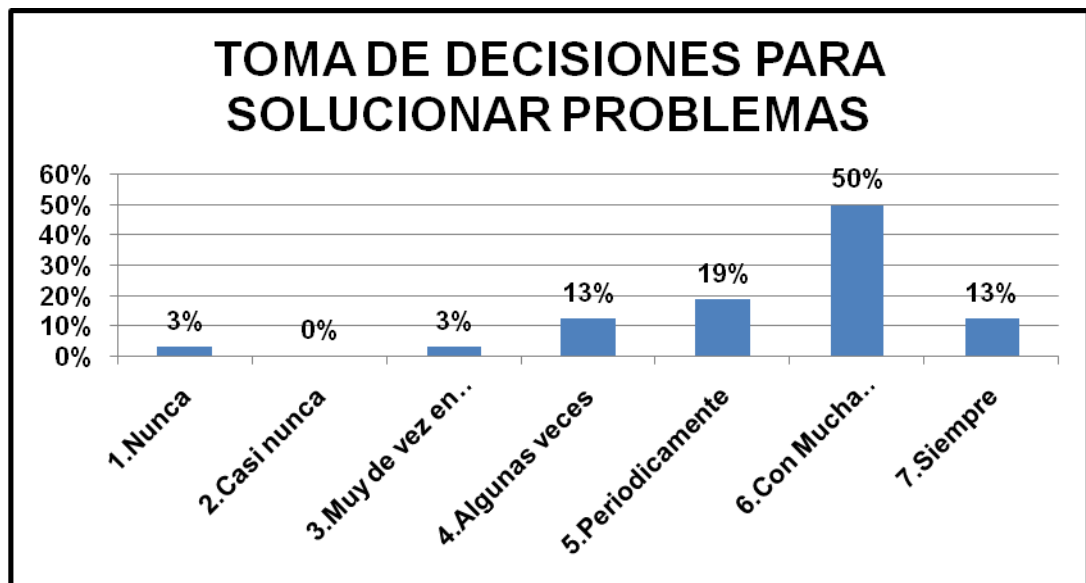
16. ¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?



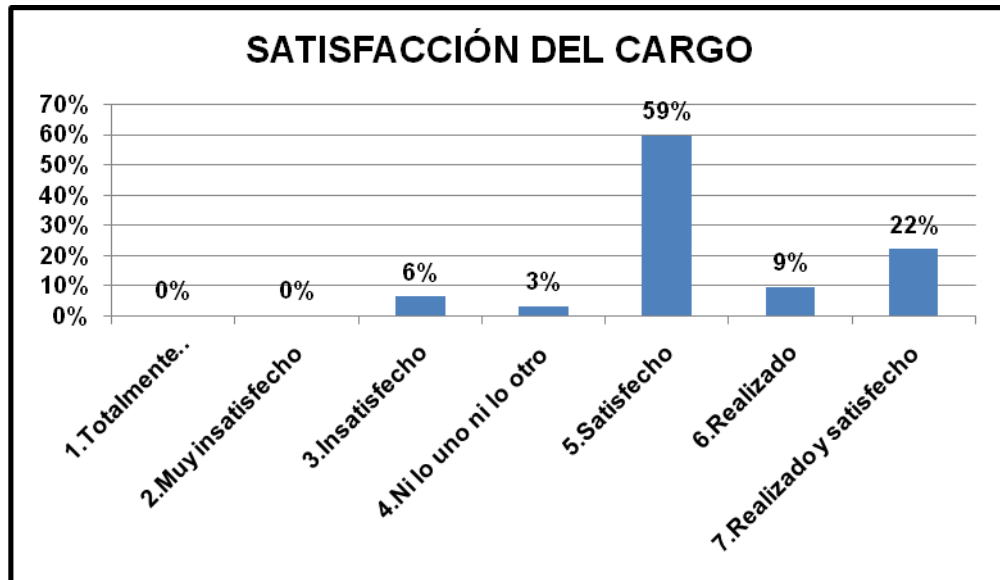
17. ¿Cómo es la confianza entre los jefes y trabajadores de este departamento (área)?



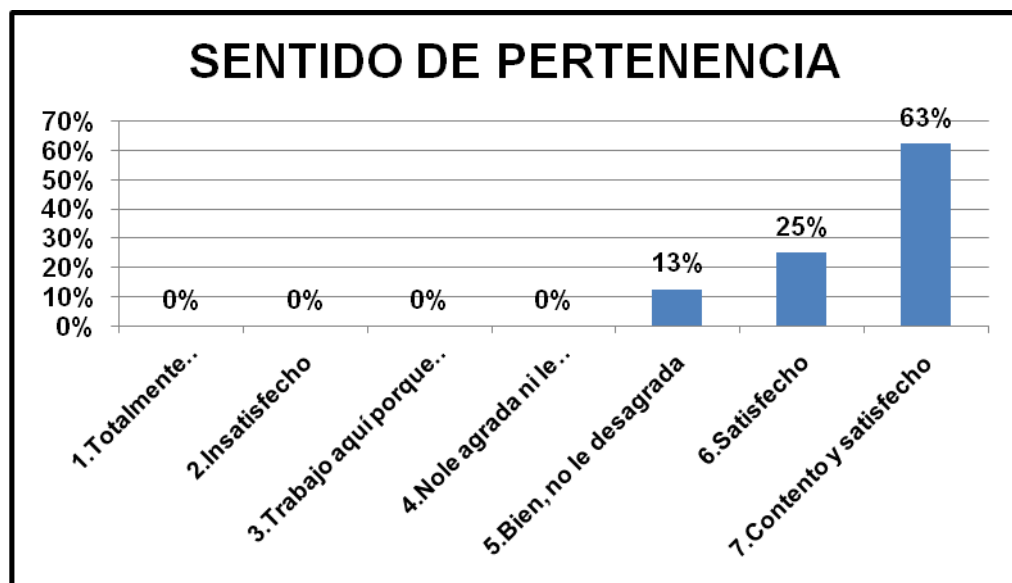
18. ¿Con qué frecuencia toma usted decisiones que den soluciones a problemas de su departamento (área)?



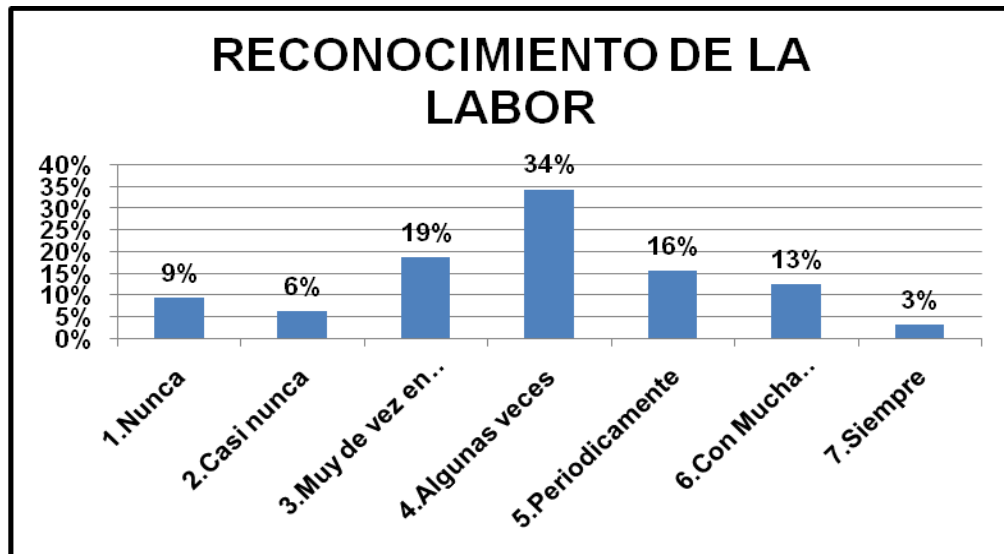
19. ¿Cómo se siente en el trabajo que le corresponde hacer?



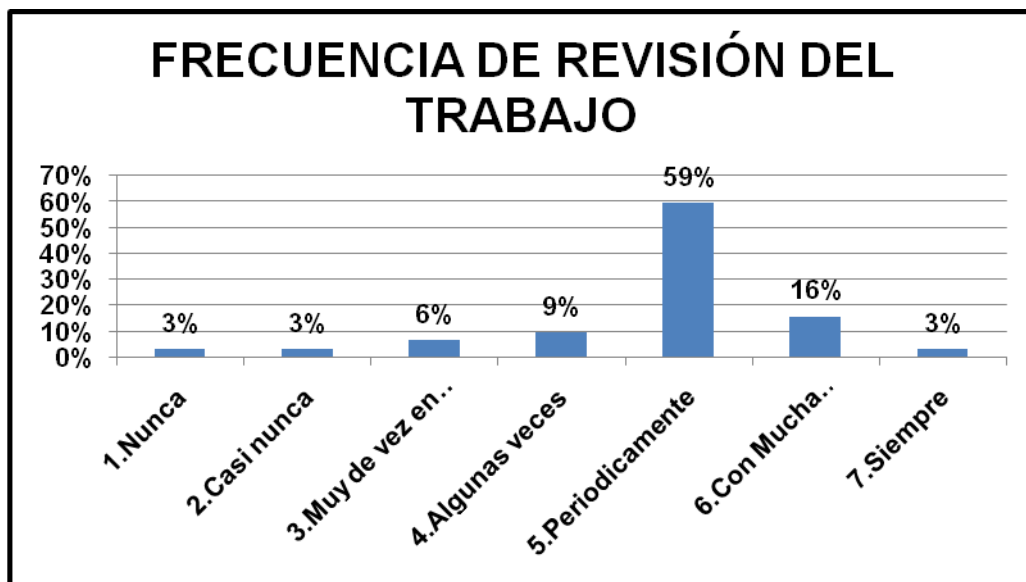
20. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en esta empresa?



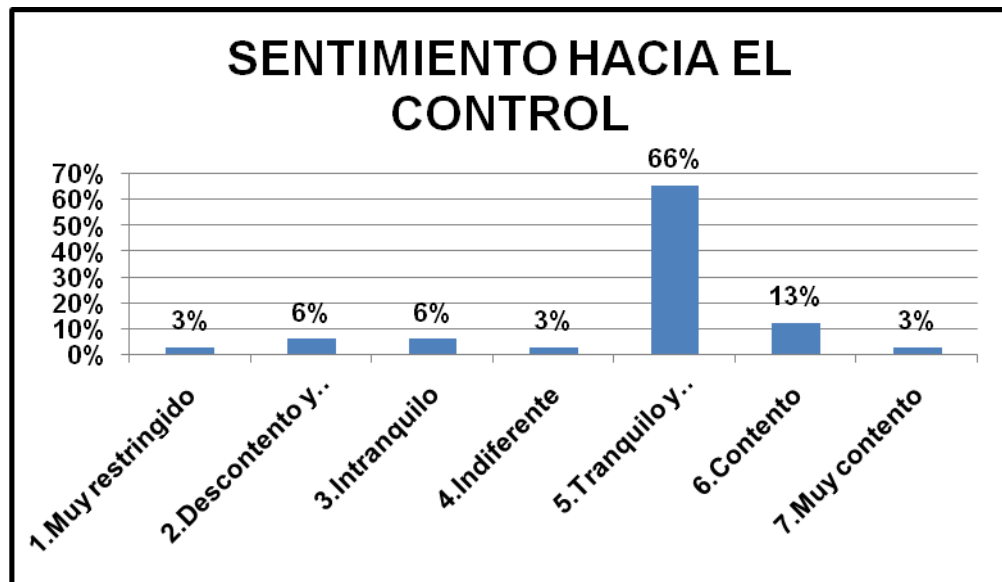
21.¿ Cuándo usted realiza una labor bien hecha, con qué frecuencia recibe reconocimiento?



23. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?



24. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?



25. Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, ¿cómo cree usted que debe ser el control?

