

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE LA SEDE CALI EN UNA
EMPRESA COLOMBIANA DEL SECTOR CÁRNICO

CLAUDIA LORENA NÚÑEZ DUQUE
YANIER TUFIÑO CASTILLO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE LA SEDE CALI EN UNA
EMPRESA COLOMBIANA DEL SECTOR CÁRNICO

CLAUDIA LORENA NÚÑEZ DUQUE
YANIER TUFIÑO CASTILLO

Trabajo de grado en la modalidad de consultoría y asesoría empresarial para
optar por el título de Administrador de Empresas

Director:
José Luis Duque Ceballos
Magister

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, marzo de 2018

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primeramente a Jesucristo, autor y consumidor de la fe, quien renovó mis fuerzas en los momentos más difíciles, fue mi refugio y mi ayudador, es mi salvador y amor eterno.

A mi mamá Lorena Duque quién incondicionalmente ha estado presente en cada etapa de mi vida, se esforzó cada día por sacarme adelante por luchar para que no me faltará nada, me entregó su amor sin límites y me enseñó a ser una mujer perseverante y valiente.

A mi abuela Nena que tuvo un delicado cuidado de mí, que siempre ha estado pendiente de mis asuntos y que aún se levanta temprano en las mañanas para atender a toda la familia, quien ha sido la persona por quien nuestra hogar se mantiene unido.

A mi prima Daniela Calero que se ocupaba de mis problemas y me ayudaba a solucionarlos cuando perdía la paciencia, que ha sido como mi hermana y ha sido un gran ejemplo de superación a pesar de las circunstancias.

A mi papá Pablo Núñez quien sin importar la distancia me motivaba siempre a alcanzar mis sueños y me manifestaba su orgullo y admiración por mí.

A mis amigas Vivian Silva, Angélica Campo y Stephanía Ramírez que creyeron en mí y estuvieron a mi lado apoyándome en los buenos y nos tan buenos momentos.

Y finalmente, a toda mi familia, amigos y compañeros de estudio que de una u otra forma han aportado a mi vida, aquellos que estuvieron pero ya no están y aquellos que en el camino conocí y aún siguen caminando a mi lado.

Claudia Lorena Núñez Duque.

Quiero dedicar este trabajo a mis padres Luis Francisco Tufiño y Piedad Castillo, quienes siempre se han esforzado por darme todo el amor y la ayuda posible para lograr mis metas, por siempre apoyarme en el camino, porque a pesar de mis fallos siempre me han brindado una sonrisa y palabras de aliento, gracias porque por ustedes soy el mejor hombre que puedo ser.

A mis hermanos Felipe, David y Ana María porque son una fuente de alegría en mi vida, porque a pesar de que con algunos casi no puedo compartir por diversos motivos el amor familiar siempre está ahí y porque me inspiran a seguir cada día y luchar por mis sueños y los de ellos.

A mi familia, especialmente a mis tías Carmen Ángela y Olga Adela, porque desde pequeño han sido otras madres para mí, por sus consejos y por vivir cada uno de mis logros como suyos, por darme tanto amor y siempre estar para mí.

A mis amigos, esos que han estado para mí a lo largo de mi vida acompañándome en los buenos y malos momentos siendo una guía y ayudándome en todo lo que les fuese posible, porque siempre en ellos puedo encontrar un soporte y por ser más que amigos mis cómplices y mis hermanos.

Yanier Tufiño Castillo

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro agradecimiento primeramente con Dios, por darnos la vida, por la oportunidad de estudiar en una de las mejores universidades del país, por todo el conocimiento y la sabiduría que adquirimos en este proceso académico donde no sólo aprendimos sobre una ciencia sino que fuimos formados como personas integrales; y por la fe que adquirimos y fue puesta a prueba con la realización de este trabajo.

A nuestras familias por el apoyo incondicional y la valentía con la que han afrontado las dificultades y el esfuerzo entregado para mantener vivo el sueño de vernos realizados como profesionales.

Agradecemos a nuestro director de trabajo de grado, José Luis Duque Ceballos, quien con sus conocimientos y experiencia logró guiarnos de la mejor manera en la realización de este proyecto, dedicando parte de su tiempo para que este trabajo fuera posible.

A la empresa seleccionada como objeto de estudio de esta investigación, la cual mostró toda la disposición y el apoyo en la realización del presente trabajo.

Finalmente, a la Universidad del Valle y a todos los docentes porque desde el primer momento que ingresamos plantaron la semilla del conocimiento que ahora se convierte en nuestra arma para afrontar el reto de ser excelentes profesionales y aplicar con vocación todo lo aprendido al servicio de la sociedad.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	13
1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2.1 Planteamiento del problema	15
1.2.2 Pregunta de investigación.....	16
1.2.3 Sistematización del problema	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 JUSTIFICACIÓN	17
1.5 METODOLOGÍA.....	17
1.5.1 Tipo de Investigación	17
1.5.2 Método de la Investigación	18
2. MARCO REFERENCIAL	25
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	25
2.2 MARCO TEÓRICO.....	27
2.2.1 Percepción.....	27
2.2.2 Motivación	34

2.2.3 Clima Organizacional	48
2.3.1 Historia	58
2.3.2 Misión	59
2.3.3 Visión.....	59
2.3.4 Estructura Organizacional.....	59
2.3.5 Sector y Cadena Productiva	61
2.3.6 Líneas de Producción	63
2.3.7 Dirección de Logística de Distribución	63
3. RESULTADOS	64
3.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE RESULTADOS	64
3.2 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA SEDE CALI	71
3.3 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE LA SEDE CALI	73
3.4 PLAN DE ACCIÓN	75
3.4.1 Estrategias y Objetivos	75
3.4.2 Acciones y Actividades de Fortalecimiento	78
3.4.3 Cronograma de Actividades para Fortalecimiento de Clima Organizacional	84
3.4.4 Presupuesto.....	89
3.4.5 Matriz de seguimiento.....	89
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	95

BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipo de Investigación	18
Tabla 2. Métodos de Investigación	19
Tabla 3. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	20
Tabla 4. Fuentes, herramientas e información obtenida para el desarrollo de la propuesta de fortalecimiento de clima organizacional	21
Tabla 5. Bitácora de seguimiento.....	23
Tabla 6. Simplificaciones usadas frecuentemente para levantar juicios sobre otros según Robbins y Judge.....	33
Tabla 7. Predicciones de cantidad y calidad de acuerdo a la sobrecompensación y a la infracompensación	45
Tabla 8. Definición de clima organizacional de acuerdo a diferentes autores en orden cronológico	49
Tabla 9. Definiciones de clima organizacional a partir de diferentes enfoques.	51
Tabla 10. Calificación de las variables evaluadas en el área de logística de distribución del negocio cárnico	72
Tabla 11. Plan de acción: Estrategias y objetivos.....	75
Tabla 12. Plan de acción: Acciones y actividades de fortalecimiento de clima organizacional.....	79
Tabla 13. Cronograma de Talleres y Charlas para el Fortalecimiento de Clima Organizacional	86
Tabla 14. Matriz de seguimiento	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de percepción según Hellriegel y Slocum.....	28
Figura 2. Proceso de percepción según Prada.....	29
Figura 3. Factores de la personalidad que afectan el proceso de percepción según Hellriegel y Slocum	30
Figura 4. Factores que influyen en la percepción según Robbins y Judge	32
Figura 5. Pirámide de necesidades de Maslow.....	36
Figura 6. Comparación de satisfactores e insatisfactores.....	38
Figura 7. Esquema sobre la motivación en el trabajo propuesto por Locke.....	46
Figura 8. Dimensiones del Clima Organizacional según Silva.....	53
Figura 9. Tipologías del Clima Organizacional.....	57
Figura 10. Estructura organizacional generalizada de la cadena de suministros de la empresa del sector cárnico	60
Figura 11. Fases de la estructura de la cadena productiva de carnes.....	62
Figura 12. Gráfico de resultados generales de clima organizacional de la empresa del sector cárnico	67
Figura 13. Gráfico de resultados de clima organizacional de la región sur de la empresa del sector cárnico	68
Figura 14. Gráfico de resultados de clima organizacional en Cali (Ubicación física) de la empresa del sector cárnico.....	69
Figura 15. Gráfico de resultados de clima organizacional en el área de logística de distribución de la sede Cali de la empresa del sector cárnico	70

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Modelo de entrevista semiestructurada para caracterizar la situación actual y sus antecedentes	99
Anexo B. Respuestas a la entrevista por parte del Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional (DHO).....	100
Anexo C. Propuesta de Formato para Solicitud de Insumos	102
Anexo D. Propuesta de Formato Para Talleres y Charlas de Clima Organizacional	103
Anexo E. Propuesta de Formato Para Bitácora de Seguimiento y Formato de Monitoreo	105

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional ha sido un tema de estudio importante para las empresas, y desde hace varias décadas se han desarrollado gran cantidad de investigaciones sobre clima y satisfacción laboral, las cuales se ven directamente relacionadas con los resultados en la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

El interés que se ha presentado en estudiar el ambiente en las organizaciones reside en cómo el “clima afecta a las características organizacionales e influye en las actitudes y conducta del personal, lo que repercute e incide, en parte, en la eficacia de la organización”¹.

A partir de los conceptos como la percepción y la motivación, relacionados al ambiente en las organizaciones, y la aplicación de las herramientas de medición de clima han facilitado la creación e implementación de acciones y estrategias para fortalecer la relación empresa-colaborador, de tal forma que pueden actuar de manera positiva y permitan identificar las brechas y aspectos a mejorar en el desempeño tanto de la compañía como de los trabajadores.

Ahora bien, en esta investigación se presenta en primer lugar, el problema identificado el cual se pretende atender mediante la propuesta de mejoramiento del clima organizacional dirigida al área de logística de distribución de la sede Cali, donde se manifiesta la necesidad de crear un plan de acción alineado a un objetivo general y cuatro objetivos específicos; posteriormente se presenta la justificación del trabajo, se establece la metodología de investigación y el marco referencial. En segundo lugar, se realiza la contextualización de la empresa respecto a la estructura organizativa y del área a intervenir.

Finalmente, se evidencian los resultados y diagnóstico del último estudio de clima organizacional como fundamento para la estructuración del plan de acción, partiendo de las debilidades encontradas u oportunidades de mejora y demás dimensiones que fueron evaluadas, que permitan alcanzar el objetivo general de esta investigación al mejorar las calificaciones de las variables estimadas en el estudio, mediante el diseño de una propuesta de valor que conlleve al fortalecimiento del clima organizacional en el área de logística de distribución en la sede Cali de una empresa del sector cárnico.

¹ DE LA FUENTE, Raquel y DE DIEGO, Raúl. Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones. Madrid: Ediciones Pirámide S.A., 2008. p. 42.

1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En esta investigación la empresa objeto de estudio es reconocida a nivel nacional y se considera una de las más importantes en el sector cárnico con una participación de más del 50% del mercado, además de marcas y productos consolidados y conocidos en la mayoría del territorio nacional. Esta organización hace parte de una de las multilatinas de mayor prestigio a nivel de sur y centro américa, donde se destaca su presencia en múltiples sectores de la industria alimentaria y es precisamente debido a su diversificación y expansión que se constituye como una de las empresas más sólidas del país.

La empresa en su estructura organizacional se divide en dos grandes gerencias, las cuales corresponden a la gerencia de la cadena de suministros y a la gerencia de ventas, la primera se encarga de la elaboración y distribución de productos, y la segunda se encarga de su publicidad y comercialización. Para suplir las necesidades de bienestar, mejorar la calidad de vida de los colaboradores, solucionar los inconvenientes a nivel disciplinario, entre otras cosas que pueden ocurrir en la empresa existe un área denominada Desarrollo Humano Organizacional (DHO).

El área de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) de la empresa es un área que es transversal a toda la organización, teniendo en cuenta que comprende desde el grupo empresarial al cual pertenece hasta la sucursal de la ciudad de Cali a la cual está direccionada la investigación. De acuerdo a esta disposición, cada dos años se realiza un estudio de clima organizacional a nivel general, con el fin de conocer, diagnosticar y fortalecer el ambiente en el que se desempeñan sus colaboradores.

A principios del año 2016, se dio lugar a una serie de acontecimientos en el área DHO a nivel de la planta de producción, que incluían varios cambios y entre ellos el cambio de la persona que lideraba el área lo cual produjo ciertos traumatismos; sin embargo para quien asumió la responsabilidad del cargo, las primeras tareas incorporaba la contextualización en el tema de clima organizacional, tales como planes de acción establecidos y su grado de ejecución, disposiciones y necesidades actuales respecto al ambiente en que los colaboradores desempeñan sus funciones.

Por tanto, se fortalecieron las actividades que habían sido puestas en marcha con el anterior líder con el fin de desarrollar las condiciones propicias para la satisfacción laboral, el fortalecimiento de los lazos entre colaboradores y la dirección, orientado en acercar más a los líderes de proceso con el personal a su cargo, que permitiera el establecimiento de una relación gana-gana, en la cual los colaboradores se sintieran apreciados por la empresa, y de acuerdo a esto se establecieran lazos de fidelidad y compromiso, además de reforzar el

compañerismo y crear confianza entre ellos para lograr mejores equipos de trabajo en pos del cumplimiento de la visión.

Teniendo en cuenta que la medición de clima organizacional se realiza cada dos años y está a cargo de una organización externa, la última medición se realizó a finales de 2016, se espera que los esfuerzos y las estrategias que surjan con base en esta medición se encuentren enfocadas a identificar aquellos aspectos que requieren una intervención prioritaria, los que presentan una similitud en el promedio con otras empresas de referencia y finalmente aquellos que se manifiestan como fortalezas, todo esto con el propósito de reforzar tanto los aspectos que se presentan estables dentro de la organización como los factores que presentan oportunidades de mejora, mediante el planteamiento de nuevas actividades que ayuden a mantener un clima organizacional armónico y sostenible.

Por consiguiente, el presente trabajo describe cómo a través de los resultados de un estudio de clima organizacional se pueden determinar cuáles son los puntos a fortalecer y las oportunidades de mejora, las estrategias y acciones correctivas que deben ser planteadas dentro del área de logística de distribución al interior de la sede Cali. En primera instancia, se hará noción de lo realizado hasta el momento, para lograr la contextualización actual, luego se expondrán los resultados más relevantes, haciendo un diagnóstico general y por último, las acciones que son necesarias para revertir las falencias que se puedan encontrar.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema

La empresa del sector cárnico objeto de estudio de esta investigación, tiene una gerencia de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) ampliamente estructurada, en la cual se evidencia la preocupación por el bienestar de sus colaboradores y la implementación de acciones que han dado lugar a la mejora continua en el nivel general de toda la organización y en los subniveles referidos a las sedes regionales que se encuentran en todo el país.

Ahora bien, uno de los estudios más importantes es el de clima organizacional realizado cada dos años, cuya medición pretende conocer la percepción de los colaboradores en diversos aspectos de la empresa para identificar facilitadores y barreras en el desempeño del negocio en función de los resultados, identificar las mejores prácticas dentro de la organización como aporte al compromiso y la contribución, movilizar esfuerzos de cambio o de acciones de alto impacto: estrategias, cultura, liderazgo²; entre otros.

Con base en los resultados del último estudio de Clima Organizacional, realizado a finales de 2016, se desarrolla esta investigación enfocada al área de logística de distribución de la sede ubicada en la ciudad de Cali, donde se manifiesta la

² Clima Organizacional [Anónimo] [diapositivas]. Santiago de Cali: 2016. 9 diapositivas, color.

necesidad de proponer un plan de acción que permita elevar los niveles de percepción de las diferentes dimensiones que fueron evaluadas en este estudio.

A partir de los resultados del estudio de clima organizacional se identifican las variables que presentan oportunidades de mejora y aquellas que, aunque tuvieron una calificación positiva respecto a la percepción en el área de logística de distribución de la sede Cali, son susceptibles de mejora en respuesta a la necesidad que plantea esta investigación y a su vez, contribuye a elevar dichos niveles de percepción.

1.2.2 Pregunta de investigación

¿Cómo incrementar los niveles de percepción de clima organizacional en el área de logística de la sede Cali de una empresa del sector cárnico, para el año 2018 con el fin de fortalecer el clima en la organización y aumentar la satisfacción de los colaboradores?

1.2.3 Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son las variables que de acuerdo a su calificación presentan oportunidades de mejora y fortalecimiento?
2. ¿Cuáles son los objetivos y estrategias que se deben definir para mejorar las calificaciones de las variables que fueron evaluadas en el estudio de clima organizacional?
3. ¿Qué actividades orientadas a mejorar y fortalecer las variables evaluadas se deben determinar para alcanzar los objetivos y llevar a cabo las estrategias planteadas?
4. ¿Cuál debe ser el cronograma y presupuesto estimado para el desarrollo de las actividades diseñadas para el fortalecimiento del clima organizacional del negocio cárnico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de fortalecimiento del clima organizacional que permita incrementar los niveles de percepción en el área de logística de distribución de la sede Cali de una empresa del sector cárnico, durante el año 2018 con el fin de fortalecer el clima en la organización y aumentar la satisfacción de los colaboradores.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las oportunidades de mejora y de fortalecimiento a partir de las calificaciones de las variables que fueron evaluadas en el estudio de clima organizacional.

2. Definir objetivos y estrategias que permitan mejorar las calificaciones obtenidas de las variables que fueron evaluadas en el estudio de clima organizacional.
3. Determinar las actividades orientadas a mejorar y fortalecer las variables evaluadas para alcanzar los objetivos y llevar a cabo las estrategias planteadas
4. Proponer un cronograma y presupuesto estimado para cada una de las actividades diseñadas para el fortalecimiento del clima organizacional del negocio cárnico.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación manifiesta la importancia que existe en la relación colaborador-empresa y las medidas que la organización objeto de estudio ha tomado para el desarrollo integral y bienestar de todos sus miembros. En contribución a esto, el presente trabajo aporta el diseño de estrategias y planes de acción que permitan incrementar el bienestar de los colaboradores en su entorno de trabajo. De igual forma, se articula con los propósitos que tiene la compañía de incrementar su rentabilidad, ampliar su mercado, satisfacer a sus clientes, desarrollo de sus trabajadores y la expansión internacional.

El desarrollo de una investigación de esta naturaleza plantea un escenario para la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, para la comprensión de la realidad organizacional entorno a las dinámicas de trabajo y a la calidad de vida laboral de sus colaboradores, y para proponer acciones en respuesta a una situación específica que dé lugar a una oportunidad de mejora que involucre a las organizaciones.

Aunado a lo anterior, el presente estudio representa un desafío en la medida en que permite comprender el entorno empresarial desde el componente humano que comprende a los colaboradores y su relación con sus compañeros y con los propósitos de la compañía.

Finalmente, el desarrollo del tema de clima organizacional como eje de este trabajo de grado es importante, en la medida en que pueda ser empleado por otros estudiantes como un punto de referencia en términos académicos para futuros trabajos, investigaciones, tesis, ensayos, entre otros; que tengan en común el tema central.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Tipo de Investigación

Para Méndez³ los aspectos metodológicos son fundamentales a la hora de decidir cuál será el sentido que tomará una investigación y cuál es el enfoque

³ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4 ed. México D.F.: Limusa, 2012. p. 227

que se le desea dar; a su vez, el tipo de estudio de una investigación señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento estableciendo tres tipos de estudios como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Tipo de Investigación

Tipo de Estudio	Propósito de las investigaciones
Exploratorio	Primer nivel de conocimiento. Permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.
Descriptivo	Segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.
Explicativo	Tercer nivel de conocimiento. Orienta a la comprobación de hipótesis causales.

Fuente: elaboración propia con base en: MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4 ed. México D.F.: Limusa, 2012 p. 138

De acuerdo a lo anterior, la investigación se enmarca en un tipo de estudio descriptivo, orientado a establecer los límites de los hechos que hacen parte del problema de investigación⁴. En ese sentido, la aplicación consiste en comprender cómo las variables evaluadas, están influyendo en los resultados del estudio de Clima Organizacional a nivel del área de logística de distribución de la sede Cali, de tal manera que se puedan intervenir en ella mediante la propuesta de mejoramiento que se plantea en esta investigación.

1.5.2 Método de la Investigación

“El método científico se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”⁵

El método constituye el conjunto de procesos en que se puede demostrar una verdad o una realidad, mediante la observación, descripción y explicación; de acuerdo a Méndez⁶ se definen los siguientes métodos de investigación como se muestra en la tabla 2.

⁴ Ibid., p. 230.

⁵ DE LA TORRE, Ernesto y NAVARRO, Ramiro. Metodología de Investigación, Citado por, MÉNDEZ ÁLVAREZ. Ibid., p. 237.

⁶ MÉNDEZ, Op. cit., p. 238.

Tabla 2. Métodos de Investigación

Método de investigación	Características
Método de observación	Proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento.
Método inductivo	Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada.
Método deductivo	Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.
Método de análisis	Proceso de conocimiento que se inicia por la definición de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación <i>causa-efecto</i> entre los elementos que componen el objeto de investigación.
Método de síntesis	Proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

Fuente: elaboración propia con base en: MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4 ed. México D.F.: Limusa, 2012. p. 239-242.

A partir de las definiciones anteriores y la naturaleza del problema, se establece que los métodos más adecuados para la realización del presente estudio son: El deductivo y de análisis.

El método deductivo se evidencia en la revisión de un estudio previo de clima organizacional en el cual se determina un conjunto de variables que están directamente relacionadas con el comportamiento general de la organización. De modo que, a partir de una condición general del clima organizacional es posible identificar aquellos factores que manifiestan oportunidades de mejora.

Con respecto al método de análisis, este implica abordar cada uno de los factores identificados con el método deductivo, realizar una aproximación conceptual y determinar el nivel de correlación de cada una con la percepción general del clima.

Como primera fase de investigación se aplica el método deductivo, puesto que proporciona la identificación de las variables críticas en torno al clima organizacional, lo cual sirve de apoyo para la etapa de análisis el cual facilitará la comprensión de cada una de las partes y su relación causa y efecto.

1.5.3 Fuentes y Técnicas Para la Recolección de Información

Para Méndez⁷ las fuentes son todo tipo de documentación oral escrita que le permite al investigador obtener información, mientras las técnicas son aquellos medios que se emplean para recolectar la información, para esto Méndez clasifica las fuentes de información en dos tipos mencionados a continuación:

Tabla 3. Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes y técnicas para la recolección de información	Características
Fuentes secundarias	Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por participación en un suceso o acontecimiento. Ejemplo: textos, revistas, documentos, prensa, entre otros.
Fuentes primarias	Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Ejemplo: observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas, sondeos, entre otros.

Fuente: elaboración propia con base en: MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4 ed. México D.C.: Limusa, 2012 p. 248-253

Para iniciar la ejecución del plan de mejoramiento de la percepción del clima organizacional, se recopiló la información a partir de las dos fuentes de investigación; por una parte las fuentes primarias, como base para obtener datos de primera mano y de manera vivencial, como la observación y la asistencia a reuniones de acuerdos de bienestar para los empleados (proceso de elaboración, aceptación y firma del pacto colectivo de la organización), además de realizar una entrevista con la líder de desarrollo organizacional para conocer su opinión sobre los eventos y actividades particulares en que se centra la investigación.

El otro componente hace referencia a las fuentes secundarias que permiten una comprensión más amplia de la información que al mismo tiempo aportan las herramientas para desarrollar la propuesta de mejora, estas constan de:

- Material bibliográfico especializado, con el cual reforzaremos los conceptos que competen al clima organizacional y cómo abordarlo.
- El informe de clima organizacional y los resultados de la medición de nivel de percepción de clima organizacional a nivel nacional y también específico para la planta de producción.

⁷ Ibid., p. 248

La tabla 4 indica las fuentes y herramientas utilizadas para la recolección de datos e información necesaria para el desarrollo de la propuesta, así como también la información que se logró recolectar.

Tabla 4. Fuentes, herramientas e información obtenida para el desarrollo de la propuesta de fortalecimiento de clima organizacional

Fuente	Herramienta utilizada	Información obtenida
Revisión documental	Material bibliográfico especializado	Definiciones, teorías, conceptos, métodos para abordar las temáticas, etc.
Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional (DHO) - región sur	Informe de medición de percepción de clima organizacional.	Resultados de la medición de nivel de percepción de clima organizacional a nivel nacional, regional, municipal y específicamente del área de logística de distribución.
Jefe de DHO región sur.	Entrevista	Percepción de los cambios en materia de clima organizacional en la empresa, información sobre estilos de liderazgo, percepción de la relación entre jefes y colaboradores
Reuniones de Acuerdos de calidad de vida - región sur.	Observación	Peticiones, necesidades en cuanto a bienestar por parte de los colaboradores.
Visitas al área de logística de producción en Cali.	Observación	Cómo perciben su ambiente de trabajo, relación con sus compañeros, relación con sus jefes.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a todas las acciones encaminadas a la recolección de información se consideró pertinente elaborar una bitácora de seguimiento que evidenciara cada actividad realizada con este fin, de manera detallada y precisa como se muestra en la tabla 5.

La recolección de información se realizó mediante una serie de actividades estructuradas para tal fin, las cuales iniciaron en noviembre de 2016 y tuvieron una continuidad hasta marzo de 2017, donde se obtuvieron los datos más relevantes que permitieron conocer las condiciones ofrecidas por parte de la empresa hacia sus colaboradores respecto a la calidad de vida, en una dimensión laboral, y la manera en como son percibidas dichas condiciones. El acceso a esta información facilitó la comprensión y análisis de la realidad organizacional teniendo en cuenta tanto las perspectivas de los empleados como la de la organización.

Ahora bien, se puede observar que en este proceso de recolección de la información solo se pudo acceder a los resultados definitivos del estudio de clima organizacional en febrero de 2018, dado que este tipo de información para la empresa es considerada como confidencial y de sensible manejo, por lo cual

tuvo que pasar por una serie de filtros que demoraron el proceso, adicionalmente la organización atravesaba por un momento coyuntural respecto a cambios de líderes de procesos, específicamente en el área de desarrollo humano organizacional.

Tabla 5. Bitácora de seguimiento

Actividad	Descripción	Fecha	Responsable
Explicación del taller de reconocer, valorar y hacer uso de los acuerdos de calidad de vida.	Grupo primario del área de DHO región sur para asignar los líderes de los talleres en todos los centros de trabajo de la región sur y explicar la dinámica de los talleres.	1-nov-2016	Área DHO región sur
Taller de reconocer, valorar y hacer uso de los acuerdos de calidad de vida.	Mediante dinámicas explicar cada una de las líneas que ofrece la empresa en cuanto a calidad de vida (vivienda, educación, salud y Acompañamiento), recoger las propuestas de los colaboradores sobre las mejoras a estos acuerdos, escoger a los representantes regionales para la realización de los acuerdos de calidad de vida 2017-2019 (pacto colectivo)	Desde 10-nov-2016 hasta 21-nov-2016	Jefe DHO; Coordinadora DHO; Analista de bienestar; Auxiliar de Formación; Auxiliar de gestión de riesgo laboral; Estudiante DHO.
Firma de acuerdos de calidad de vida de personal incapacitado	Visitar a todas las personas que se encuentran incapacitadas de la región sur para que firmen los acuerdos de calidad de vida.	22-nov-2016	Estudiante DHO
Aplicación de encuesta de clima organizacional	Verificar que la firma externa pueda realizar la encuesta de clima organizacional a todos los colaboradores de la región sur.	Desde 23-nov-2016 Hasta 25-nov-2016	Jefe DHO; firma externa

Actividad	Descripción	Fecha	Responsable
Divulgación Acuerdos de calidad de vida 2017-2019	Presentar a todos los colaboradores de la región sur los acuerdos que se suscribieron en la reunión nacional para el período 2017-2019	Desde 13-dic-2016 Hasta 16-dic-2016	Jefe DHO; Estudiante DHO; Representantes de la región sur en la firma de los acuerdos de calidad de vida.
Divulgación de los resultados de clima organizacional en la región sur	Mostrar a los colaboradores la situación actual de la región sur en cuanto al clima organizacional.	Desde 13-mar-2017 Hasta 24-mar-2017	Jefe DHO; Coordinador DHO
Reunión con jefe DHO	Entrevistar al jefe DHO de la región sur para conocer sobre la situación del clima organizacional de acuerdo a su percepción, recibir información sobre la divulgación de los acuerdos de calidad de vida en la región sur.	13-mar-2018	Autores

Fuente: elaboración propia.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

La satisfacción en el trabajo es definida como una percepción positiva sobre el trabajo que tienen los colaboradores como resultado de la evaluación de sus características; se involucran sentimientos positivos y las actitudes de los empleados⁸. A partir de las actitudes hacia el trabajo se determinan gran parte del nivel de compromiso y el desempeño del mismo con su labor⁹.

Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene una percepción positiva con lo que hace, con el lugar donde se encuentra y la relación que mantiene con su trabajo; las percepciones juegan un papel fundamental no solo en la satisfacción sino en la manifestación del clima organizacional, entendiendo **la percepción** como el proceso en el cual las personas organizan e interpretan la realidad a través de sus sentidos con el fin de conceder un significado a lo que se encuentra a su alrededor¹⁰

La percepción es uno de los factores que permiten evaluar **el clima organizacional** a partir de la perspectiva de los colaboradores respecto a la organización, pues este hace referencia al entorno que rodea y conforma las condiciones en las que se mueven, respiran y trabajan los colaboradores de una organización¹¹. Es el ambiente de trabajo que los integrantes de la empresa perciben, el cual incorpora además de su estructura, otros aspectos que impactan en el comportamiento y desempeño de las personas, tales como:

- **Liderazgo:** Corresponde al ejercicio de la autoridad o la influencia que manifiesta un rol prominente o de coordinación en una organización o grupo de personas, e implica motivar, orientar, organizar y focalizar la atención¹².
- **Canales de comunicación:** son aquellos que permiten transmitir la información de manera directa entre dos o más actores de una organización, existen diversos canales para comunicar la información, estos pueden ser formales o informales y depende de su tipo se puede ejercer un mayor control sobre ellos¹³.

⁸ ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. 13 ed. México: Pearson Educación, 2009. p. 79

⁹ ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 5 ed. México: Pearson Educación, 1998. p. 36

¹⁰ ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Op cit., p. 139

¹¹ CABALLERO, Víctor Manuel. Prevención de Riesgos Laborales, Normativa de Seguridad e Higiene en el Puesto de Trabajo. 3 ed. España: Ideaspropias Editorial, 2010. p.54

¹² HEIFETZ, Ronald. Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles. España: Paidós Iberoamérica S.A., 1997. p. 45.

¹³ ENRIQUE, Ana María; MADROÑERO, María Gabriela; MORALES Francisca. y SOLER, Pere. La Planificación de la Comunicación Empresarial. España: Servei de publicacions Universitat Autònoma de Barcelona, 2008. p. 56.

- **Motivación:** procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo¹⁴.

Por otra parte, cabe mencionar que desde una perspectiva global el clima organizacional hace parte de la **cultura organizacional**, la cual está referida a un sistema de significado compartido por todos los miembros de una organización específica, lo que hace que una organización se distinga de otras, en otras palabras es el conjunto de valores y características de la organización¹⁵. La cultura organizacional tiene una relación con el clima organizacional en la medida en que la cultura tiene connotaciones colectivas mientras que el clima connotaciones individuales o particulares.

A partir de aquellos elementos de la cultura organizacional como los valores, las actitudes, las relaciones y el clima; las organizaciones deben realizar esfuerzos dirigidos al factor humano, por lo tanto, deben crear estrategias de **desarrollo organizacional** que se enfoque en las personas primeramente antes que en los objetivos.

La empresa objeto de estudio integra en su estructura un área denominada **desarrollo humano organizacional (DHO)**, como una de las macroáreas del grupo empresarial, que contiene a las áreas de nómina, bienestar, gestión del riesgo laboral, capacitación y vinculación, y se encarga de velar por el **bienestar laboral**, el cual hace referencia a las condiciones, servicios y beneficios que pone la empresa a disposición de los trabajadores de manera gratuita o semigratuita, con el propósito de ayudar a suplir y satisfacer sus necesidades básicas¹⁶. El bienestar laboral ayuda a elevar la satisfacción en el trabajo y al mismo tiempo a mejorar percepción del clima organizacional.

Ahora bien, existe una particularidad en el área de DHO dado que ha cambiado la concepción de un término, el cual se ha afianzado dentro la organización al reemplazar la palabra “debilidad” por **“oportunidad de mejora”**, para referirse a aquellos aspectos que se pueden mejorar y potenciar en los colaboradores de la compañía y en las políticas de la misma. Es parte de la cultura al interior de la organización reemplazar palabras que pueden generar un pensamiento de dificultad o complejidad, por aquellas que concedan una actitud de cambio hacia la mejora continua.

¹⁴ ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Op cit., p.175

¹⁵ Ibid., p. 551.

¹⁶ CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal: un Enfoque Hacia la Calidad. 2 ed. Colombia: ECOE ediciones, 2006. p. 250.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Percepción

La palabra proviene del latín *per capiere* que significa obtenido por captura o por captación. De acuerdo con Chiavenato¹⁷ “la vida es un proceso continuo de conocimiento. Conocer es captar información, y la percepción es la ventana por la cual la información ingresa al organismo humano”. Es el proceso que permite organizar e interpretar las impresiones sensoriales que cada persona recibe del entorno.

Asimismo, la percepción es definida por varios autores como Robbins y Judge, Soto, Hellriegel y Slocum, entre otros, como un proceso que lleva a cabo un individuo a través de sus sentidos: vista, oído, gusto, olfato y tacto. Cada uno establece los elementos o acciones que intervienen en este proceso y a su vez, los factores que lo condicionan; todos con un mismo fin dirigido a la significación de una realidad percibida. No obstante, a pesar de las múltiples similitudes en la definición de percepción, se pueden encontrar ciertas particularidades que permiten obtener una concepción más amplia y precisa, a continuación se presentan las siguientes definiciones:

Para Robbins y Judge¹⁸ se explica como un proceso donde las personas organizan e interpretan lo que reciben a través de sus sentidos para dar significado a su entorno; por su parte, afirma que la percepción puede diferir de lo que verdaderamente muestra la realidad y como resultado se puede entender en una dimensión subjetiva de acuerdo a lo que es percibido por cada individuo.

Según Soto¹⁹ la percepción es un proceso en el cual se percibe la realidad y se organiza para ser interpretada de forma lógica, donde la información tomada a partir del entorno suele ser comprendida de diversas formas y se le atribuye una variedad de significados a un mismo hecho.

De acuerdo a Hellriegel y Slocum²⁰ se define como un proceso mediante en el cual las personas obtienen información para darle un significado al mundo que los rodea a través de los cinco sentidos, este proceso comprende un conjunto de acciones que cada persona realiza y percibe de manera diferente, estructuradas así:

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. México: McGraw-Hill, 2009. p. 214

¹⁸ ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Op cit., p. 139.

¹⁹ SOTO, Eduardo. Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones. México: Thomson Learning, 2001. p. 53

²⁰ HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México, DF: Thomson Learning, 2004. p. 66.

Figura 1. Proceso de percepción según Hellriegel y Slocum



Fuente: elaboración propia con base en: HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México, DF: Thomson Learning, 2004. p. 66.

En la Figura 1, se muestran las acciones que intervienen en el proceso, la primera de ellas es la selección, donde Hellriegel y Slocum²¹ señala que es una de las palabras clave para definir la percepción, la cual es definida, como un proceso que se denomina selección perceptual que consiste en la elección de los estímulos que una persona considera más importantes, por tanto, le prestan mayor atención; y descarta aquellos que no distingue como relevantes.

Por otra parte, la percepción no solo se delimita a un proceso sino que se explica como el conjunto de estímulos físicos que recibe una persona por medio de los sentidos y son comprendidos de acuerdo al sistema de valores e intereses que tiene integrado en su ser²².

Del mismo modo, Prada presenta una definición semejante al afirmar que “usted percibe cuando recibe un estímulo a través de sus sentidos y cuando asimila la información de acuerdo con sus patrones psicológicos individuales”²³; coincide con los autores anteriormente mencionados en que la percepción es un proceso, como lo muestra la figura 2. establecido desde la intervención de los estímulos recibidos del entorno, donde se descartan muchos de ellos y solo son seleccionados unos pocos; posteriormente se transfieren a los filtros perceptuales, los cuales son tejidos por cada individuo mediante elementos como la personalidad, creencias y valores, medio cultural, familiar y laboral. Después, se evidencia el proceso de respuesta que es afectado por los filtros

²¹ Ibid., p. 67.

²² RODRIGUEZ FERNANDEZ, Andrés, et al. Psicología de las organizaciones. Barcelona: Editorial UOC, 2004. p. 127.

²³ PRADA, Raymon. Creatividad e innovación empresarial. Bogotá D.C.: TecnoPress ediciones, 2002. p. 23

perceptuales, y finalmente suscita en una respuesta, una expectativa y un comportamiento determinado²⁴.

Figura 2. Proceso de percepción según Prada



Fuente: PRADA, Raymon. Creatividad e innovación empresarial. Bogotá D.C.: TecnoPress, 2002. p. 24

Llegado a este punto, se enuncian diversos factores que condicionan e influyen en la percepción, principalmente en su primera fase en la cual se seleccionan los estímulos, estos factores pueden ser externos o internos.

“Los factores externos son las características que influyen en la percepción de los hechos”²⁵, tales como:

- *“Tamaño:* Cuanto más grande sea el objeto, aumenta la posibilidad de ser percibido
- *Intensidad:* Cuanto más impetuoso sea una característica externa, como los las luces brillantes, accesorios ostentosos, ruidos fuertes, etc., es más probable que puedan ser percibidos
- *Contraste:* Es más sencillo percibir algún objeto que contrasta contra el fondo o que es contrario a lo que se espera.
- *Movimiento:* Se muestra más factible percibir algo que está en movimiento que algo que se encuentra estático
- *Repetición:* Un factor repetido se percibe fácilmente en comparación con un factor aislado
- *Novedad y Familiaridad:* Dependiendo de las circunstancias un elemento nuevo o uno familiar puede captar la atención con mayor intensidad”²⁶

“Los factores internos de la percepción son aspectos del perceptor que influyen en la selección de lo percibido”²⁷, estos son:

- *Personalidad:* Influye considerablemente en la forma en que una persona percibe a otra. De acuerdo a Hellriegel y Slocum²⁸, existen cinco factores de la personalidad que se tienen en cuenta y afectan significativamente el

²⁴ Ibid., p. 24-25

²⁵ HELLRIEGEL, Don y SLOCUM Jr, John, op. cit, p. 67

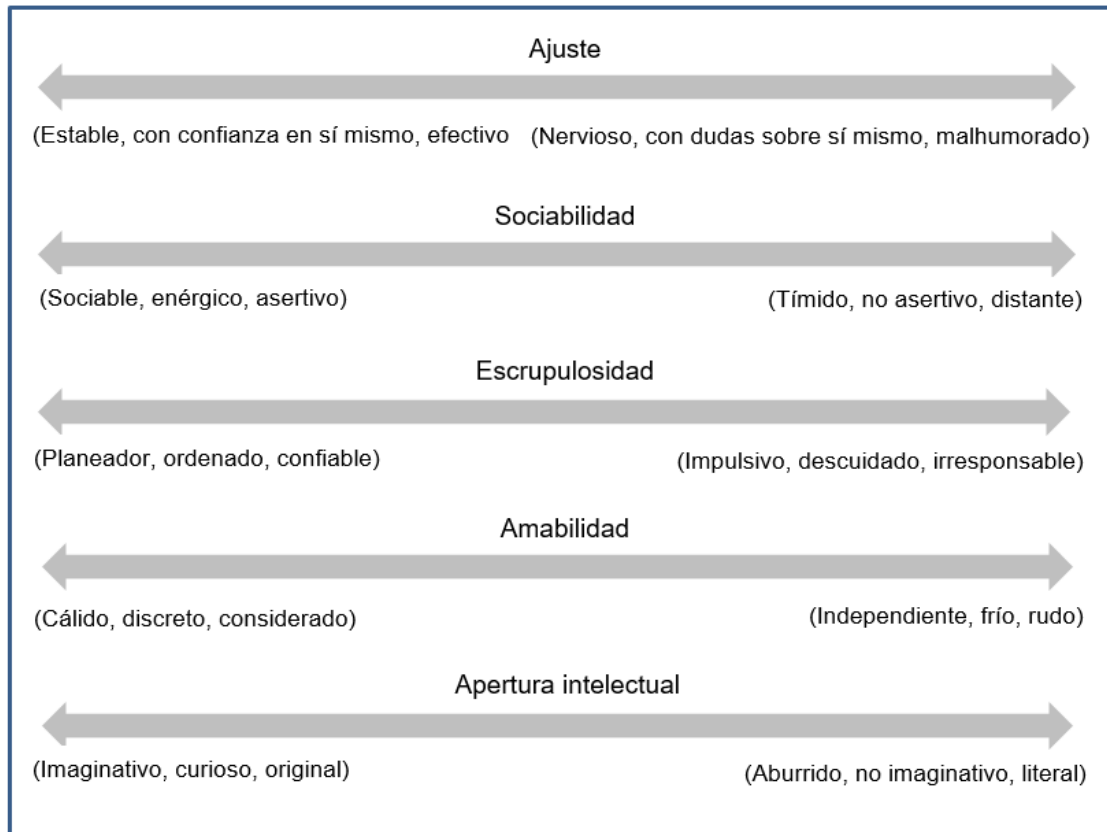
²⁶ Ibid., p. 67-69

²⁷ Ibid., p. 69

²⁸ Ibid., p. 41

proceso de percepción, estos son: ajuste, sociabilidad, escrupulosidad, amabilidad, apertura intelectual, los cuales se muestran en la figura 3.

Figura 3. Factores de la personalidad que afectan el proceso de percepción según Hellriegel y Slocum



Fuente: HELLRIEGEL, Don y SLOCUM Jr, John. Comportamiento Organizacional. Décima edición. México, DF: Thomson Learning, 2004. p. 41.

En otras palabras, los factores que definen la personalidad influyen en la manera en que se realiza la selección perceptual²⁹

- *Aprendizaje:* Define el desarrollo de patrones de percepción. Desde una perspectiva organizacional las experiencias y aprendizajes de los integrantes de la organización influyen significativamente en lo que cada uno percibe; cuando se trata de tomar decisiones los gerentes se ven influenciados por sus antecedentes funcionales (por ejemplo, ventas, producción, servicio al cliente, finanzas) y comprenden las diversas situaciones de acuerdo a sus experiencias y sistema de valores³⁰
- *Motivación:* Este factor influye en la comprensión de la información. “El principio de Pollyanna condensa un aspecto importante de la relación entre la motivación y la percepción, que afirma que la gente procesa los

²⁹ Ibid., p. 69

³⁰ Ibid., p. 70

estímulos agradables en forma más eficiente y exacta que los desagradables”³¹

Ahora bien, Prada hace referencia a dos factores adicionales, la realidad y las emociones. Cuando se refiere a la realidad cita a Alfred Korzyski³², uno de los precursores del aprendizaje neurolingüístico, el cual menciona que “el mapa no es el territorio”, donde las palabras que son usadas para definir o representar lo que se percibe son simplemente mapas que no corresponde con el territorio o la realidad; en ese sentido se expresa que las personas no perciben la realidad como verdaderamente es y se sujeta a un paradigma que coloca a los seres humanos como si fueran incapaces de conocer el fondo de las cosas y de participar creativamente en la definición de la realidad. Por otra parte, en lo que se refiere a las emociones, el autor afirma que no existen en sí mismas sino que dependen de percepciones, ideas y recuerdos, y se materializan cuando el perceptor la concibe en su conciencia. Por lo tanto, las emociones no se pueden ver pero si se sienten y cada persona lo asume de diferente forma aun teniendo la misma situación³³.

Los paradigmas también influyen considerablemente en la percepción, actitudes y conductas, porque enmarca una determinada estructura colocando límites a cada individuo. “Un paradigma es un conjunto de reglas que definen fronteras entre lo correcto y lo incorrecto, lo verdadero y lo falso, lo que se debe y no se debe hacer. Un paradigma delimita una línea de pensamiento que indica que está dentro de lo permitido. Funciona como una pauta que define el comportamiento de las personas”³⁴

Los factores que influyen en la percepción desde el planteamiento de Robbins y Judge³⁵, se establecen en el receptor, en el objeto que se percibe y en el contexto de la situación que da lugar a la percepción. Como lo muestra la figura 4.

³¹ VANDEWALLE, Don. Implicit theories of personality: A review. Paper presented at the Academy of Management, Washington, D.C., August 2001, Citado por HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México, DF: Thomson Learning, 2004. p. 72.

³² KORZYBSKI, Alfred. Science and Sanity: An Introduction to Non -Aristotelian Systems and General Semantics, Citado por PRADA, Raymon. Creatividad e innovación empresarial. Bogotá D.C.: TecnoPress ediciones, 2002. p. 29

³³ PRADA, Raymon. Op. cit, p. 35-36.

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas. São Paulo: Atlas, 1998. p. 21-22, Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. México: McGraw-Hill, 2009. p. 222.

³⁵ ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Op cit., p. 139-140

Figura 4. Factores que influyen en la percepción según Robbins y Judge



Fuente: ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. XIII edición. México: Pearson, 2009. p. 140.

Ahora bien, se presentan simplificaciones y teorías que aportan a la comprensión y explicación de la percepción, a saber:

Teoría de la Atribución

Esta teoría plantea la intención de las personas de explicar el comportamiento de los demás, atribuyendo una causa interna o externa. Las causas internas se refieren a los comportamientos que se asume que pueden ser controlados por el individuo; y las causas externas indica las situaciones que posiblemente obligaron al individuo a comportarse de determinada manera.

En el momento de determinar las causas que disponen el comportamiento de una persona existen varios factores que intervienen en esta acción, los cuales son:

1. Lo distintivo: “Se refiere a si un individuo tiene comportamientos diferentes en situaciones distintas”.
2. El consenso: “Si todo aquel que enfrenta una situación similar responde de la misma manera, se dice que el comportamiento muestra consenso”.
3. La consistencia: “Entre más consistente es el comportamiento, más inclinado está el observador a atribuirlo a causas internas”.³⁶

³⁶ Ibid., p. 141

Dentro de esta teoría también se pueden encontrar algunos factores que distorsionan las atribuciones, tales como, el error de atribución fundamental que advierte la tendencia de las personas a subestimar la influencia de los factores externos y sobreestimar la de los internos; y el sesgo de autoservicio que manifiesta la tendencia de atribuir los logros alcanzados a factores internos y los fracasos o errores a factores externos³⁷.

Llegado a este punto, Robbins y Judge señalan que existen una serie de simplificaciones que permiten hacer juicios de manera rápida sobre los demás ofreciendo información para generar predicciones a veces acertadas o en ocasiones equivocadas. En la tabla 6 se expresan las simplificaciones usadas de manera frecuente:

Tabla 6. Simplificaciones usadas frecuentemente para levantar juicios sobre otros según Robbins y Judge

Simplificaciones	Definición según Robbins y Judge 2009
Percepción Selectiva	Interpretación selectiva de lo que se ve, basada en los intereses, antecedentes, experiencias y actitudes propios
Efecto de Halo	Formación de una impresión general acerca de un individuo basada en una sola característica
Efecto de Contraste	Evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otras personas a quienes se encontró recientemente y que obtienen calificaciones más altas o bajas en esas mismas características
Estereotipar	Juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece
Perfilar	Forma de construir estereotipos con los que se describe a un grupo de individuos –lo común es que se haga sobre la base de la raza, el origen étnico o la nacionalidad- para ofender, escudriñar o investigar a profundidad

Fuente: Elaboración propia con base en: ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. ed. Pearson. México XIII edición. 2009. p.143-145.

La percepción es un factor importante para conocer y diagnosticar el ambiente de una organización. La medición de clima laboral permite identificar y analizar los aspectos que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización, teniendo como base sus percepciones, las cuales impactan directamente en sus niveles motivación y eficiencia³⁸.

³⁷ Ibid., p. 142.

³⁸ GARCÍA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración, Universidad del Valle. Julio-diciembre 2009. no.42, p. 43-61

No obstante, de la misma manera en que la percepción incide en la motivación de una persona, también ocurre a la inversa, en la medida en que la motivación influye en la comprensión de la información que recibe un individuo a través de sus sentidos y que establece una relación donde cada persona procesa los estímulos agradables, es decir aquellos que generan una motivación, de forma más eficiente y precisa que los desagradables o aquellos que no los motivan³⁹.

2.2.2 Motivación

La motivación es otro de los factores que permiten entender el comportamiento organizacional, incluso predecirlo y controlarlo⁴⁰, es ahí donde toma importancia el estudio de la motivación y los factores motivacionales en el contexto de la organización.

De acuerdo a Amarau⁴¹ la motivación es un proceso en el que la conducta de las personas es incentivada, impulsada o movida ya sea para realizar una acción, desempeñar una tarea o simplemente para determinar su comportamiento o actitud; en ese sentido, se afirma que el ser humano siempre está motivado por alguna razón o causa que pueden ser internos como las necesidades, aptitudes, valores, etc.; y externos como los estímulos o incentivos del ambiente.

Para dar una explicación más coloquial, se puede plantear una situación en la que una persona que estudia una carrera determinada podría leer con dificultad textos o libros más técnicos que tienen que ver con su área de estudios, pero que sucede todo lo contrario cuando se trata de temas relacionados con sus gustos o pasatiempos, donde puede leer rápidamente el libro de “las 50 sombras de Grey” por colocar un ejemplo. Teniendo en cuenta esta situación, se considera la motivación como un concepto en el que intervienen elementos como la intensidad, la dirección y la persistencia que cada individuo ejerce para lograr un objetivo específico.

Al referirse a la *intensidad* se habla de la energía que se utiliza para realizar el esfuerzo, fuerza que debe estar enfocada y tener un objetivo, es decir, un *direccionamiento*, por último, el cumplimiento de un objetivo está ligado al tiempo estimado que se plantea para lograrlo, y a esto se refiere la *persistencia*.

Teorías de Motivación:

La motivación para el trabajo se ha convertido en un tema muy importante para la administración moderna y es por este motivo que a través del tiempo muchos

³⁹ VANDEWALLE, Don. Implicit theories of personality: A review. Paper presented at the Academy of Management, Washington, D.C., August 2001, Citado por HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México, DF: Thomson Learning, 2004. p. 72.

⁴⁰ SOTO. Op. Cit., p. 97.

⁴¹ AMARAU, Antonio. Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo. 1 ed. México, DF: Pearson Educación/ Prentice Hall, 2009. p. 302.

autores se han interesado por tratar de determinar cuáles son los factores que motivan a los colaboradores a trabajar.

Para explicar las teorías se hace referencia a la clasificación propuesta por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) quienes plantan una subdivisión en dos grupos: las teorías de contenido/causa y las teorías de proceso.

Teorías de contenido/causa:

Estas teorías pretenden describir cuales son los factores y aspectos específicos que motivan a las personas a trabajar, tales como las necesidades y los incentivos que interfieren en la motivación de las personas. Dentro de esta clasificación se encuentran:

- *Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:*

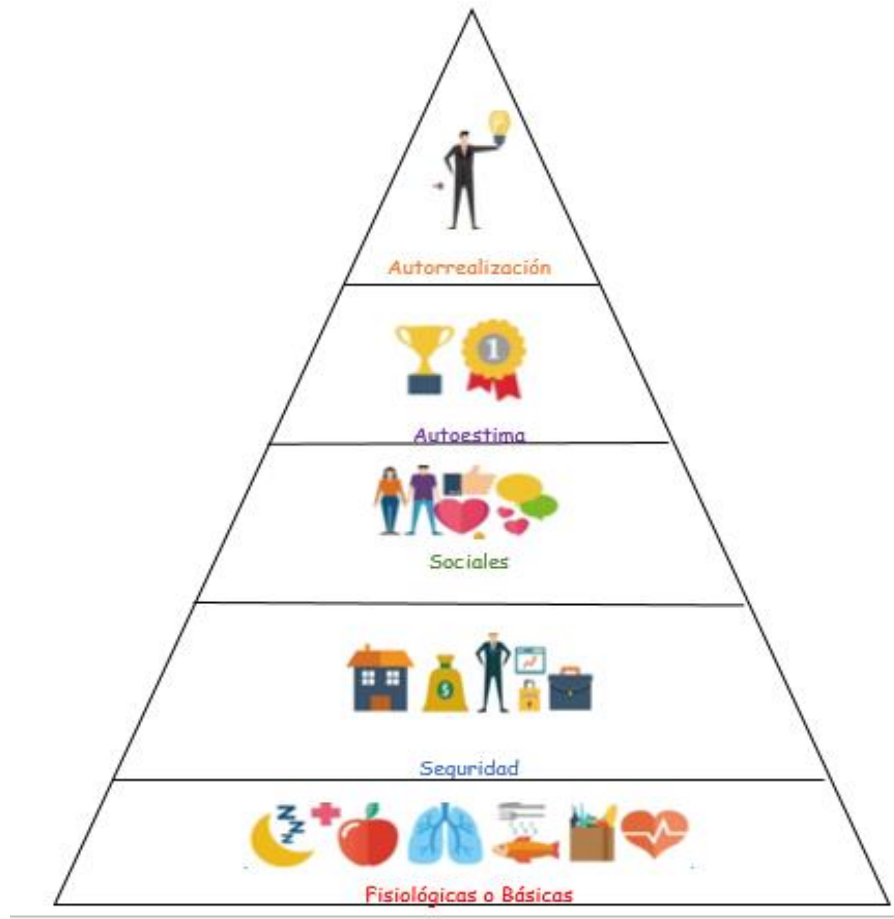
Maslow⁴² parte de la base que todos los individuos tienen unas necesidades fundamentales que satisfacer, las cuales hacen referencia a:

1. Necesidades fisiológicas o básicas: Se refiere a las necesidades corporales más elementales como la necesidad de agua, aire, alimento, descanso y sueño.
2. Necesidades de seguridad: Están enfocadas en tener un ambiente seguro que no amenace el bienestar del individuo y le permitan sentirse protegido, ejemplo: que en el área de trabajo se presentan todas las condiciones óptimas para evitar accidentes laborales, tener acceso a una vivienda, etc.
3. Necesidades sociales: Estas se relacionan a la necesidad de pertenecer a un grupo, la de tener relaciones sexuales, de lograr la aceptación de otras personas, la de tener vínculos afectivos con otras personas; entre otras.
4. Necesidades de autoestima: Estas se centran el auto respeto que se debe tener como individuo y el respeto hacia los demás, igualmente el reconocimiento, el prestigio, y el aprecio.
5. Necesidades de autorrealización: Al final en la cúspide de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización y desarrollo personal, que se enfocan precisamente en el desarrollo máximo del potencial de los individuos

En la figura 5 se ilustran las necesidades que Maslow clasifica en su pirámide de una forma concisa y clara:

⁴² ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Op cit., p.176

Figura 5. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: elaboración propia basado en ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. ed. Pearson. México XIII edición. 2009. p.176.

Según Weinert las hipótesis más importantes en que se basa el modelo de Maslow son:

- ❖ “La división de las necesidades en cinco clases diferentes no desarrolladas en sentido empírico-científico.
- ❖ La pretensión de validez global del modelo para toda clase de individuos (universalidad de la intensidad de la necesidad para todos los individuos).
- ❖ La dependencia gradual de las necesidades que surgen para ser satisfechas.
- ❖ La afirmación de que las necesidades satisfechas no motivan ya en su estado final al individuo con excepción de la necesidad de autorrealización.
- ❖ La hipótesis de que las necesidades no satisfechas deben motivar necesariamente”.⁴³

Esta teoría ha recibido muchas críticas principalmente por definir las necesidades de los individuos como universales, refiriéndose a que todas las personas tienen las mismas necesidades y deben ser satisfechas en la misma

⁴³ WEINERT Ansfried B. Manual de Psicología de la Organización. 2ed. Barcelona: Editorial Herder, 1985. p. 274-275.

medida, sin tener en cuenta los factores externos de cada persona; también cabe destacar que Alderfer trató de replantear algunos puntos de la teoría de Maslow agrupando las necesidades en tres grupos: existencia, relación y crecimiento, obtenidas a través de la investigación empírica conocida como la teoría ERC y pese a sus diferencias con la teoría de Maslow no ha logrado más reconocimiento que la teoría de jerarquía de las necesidades según Weinert⁴⁴.

- *Teoría X y Y de McGregor*

Douglas McGregor propone dos puntos de vista opuestos entre sí de los seres humanos: uno negativo, al que denominó teoría “X”, y el otro positivo, conocido como teoría “Y”. McGregor en sus estudios se enfocó en la relación que tenían los gerentes con sus subordinados, lo que lo llevó a concluir que la percepción que tenían los gerentes hacia el personal a su cargo estaba determinada por ciertos preconceptos que a priori estaban concebidos en los primeros.

De acuerdo a lo planteado por McGregor según la teoría “X”, los gerentes piensan que los empleados están en total desacuerdo con todo lo referente al trabajo sintiendo desagrado por él, por tal motivo se deben forzar y ejercer cierto grado de coerción para dar cumplimiento a sus funciones, mientras que con la teoría “Y” los gerentes se basan en el supuesto que los empleados consideran el trabajo como algo tan normal, que lo perciben como un espacio para el ocio o el juego, lo cual hará que las personas acepten y se dispongan a la responsabilidad.

- *Teoría de los dos factores de Herzberg*

Esta teoría también llamada teoría de *Motivación e Higiene* parte de la premisa que “la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso”⁴⁵.

La teoría de dos factores trata de mostrar cómo se deben crear los puestos de trabajo a través de factores motivacionales, indicando que el dinero no es el único aliciente para el buen desempeño de los colaboradores en la organización, los dos factores planteados por Herzberg son:

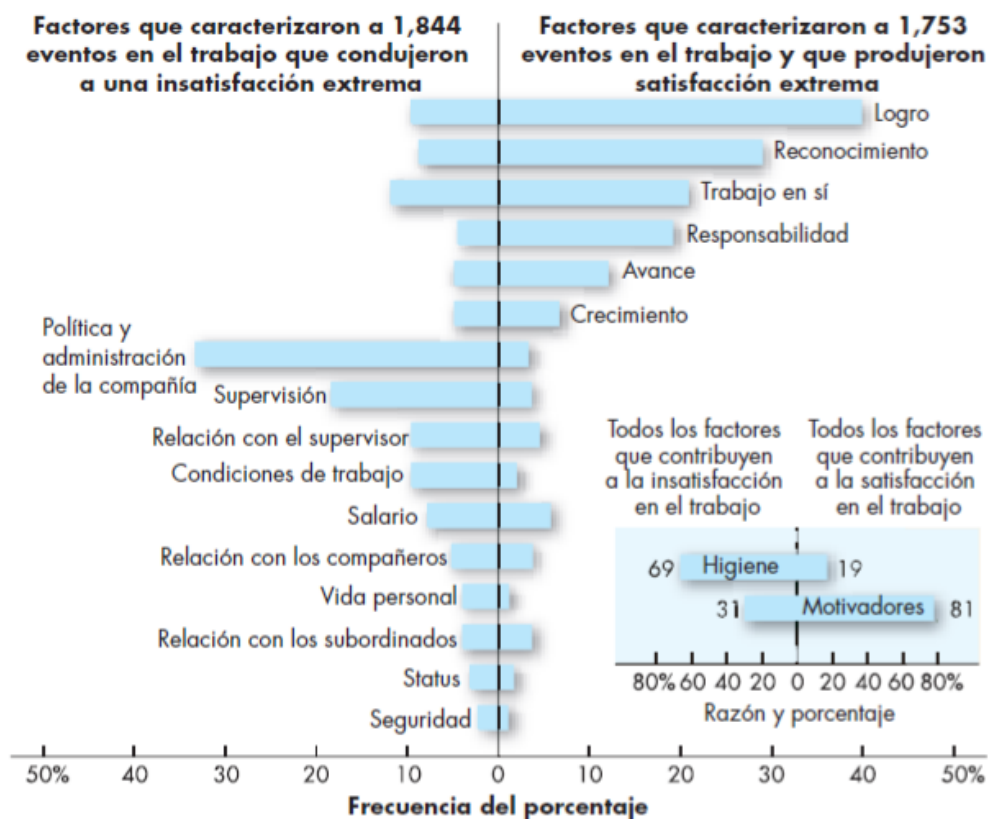
- ❖ Factores higiénicos o extrínsecos: se refieren a la motivación desde el contexto del puesto de trabajo por factores como el sueldo (salario), la seguridad del empleo, las condiciones del trabajo (incluido las físicas), relaciones intralaborales, las políticas de la compañía, los lineamientos de la organización, la calidad del liderazgo; y demás.
- ❖ Factores motivacionales o intrínsecos: los cuales incluyen todo lo concerniente al contenido del trabajo que desempeña el individuo, es

⁴⁴ Ibid., p. 275

⁴⁵ ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Op cit., p.178.

decir, los logros, el interés del trabajo mismo, el reconocimiento, el avance (Desarrollo y crecimiento profesional), la responsabilidad entre otras.

Figura 6. Comparación de satisfactores e insatisfactores



Fuente: ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. XIII edición. México: Pearson, 2009. p. 179.

De acuerdo a lo planteado por Herzberg, los factores que crean satisfacción laboral son distintos de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que pretenden eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez logren obtener tranquilidad en el ambiente laboral pero no necesariamente que su equipo de trabajo se sienta motivado; en otras palabras los factores considerados como higiénicos no son motivantes o causantes de satisfacción, pero la ausencia de ellos si causa insatisfacción entre los colaboradores de una organización, mientras que los factores intrínsecos si representan un aumento en la motivación de los empleados que ayuda al crecimiento de las organizaciones.

Esta teoría según Robbins y Judge⁴⁶ tiene varios puntos en contra que se señalan a continuación:

1. "El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado a sus planteamientos, es decir si las cosas salen bien es mérito de las

⁴⁶ Ibid., p.180.

personas, pero cuando no es así las fallas son culpa del ambiente extrínseco.

2. *La confiabilidad de la metodología de Herzberg está cuestionada. Los evaluadores tienen que hacer interpretaciones, por lo que existe la posibilidad de que contaminen los descubrimientos al interpretar una respuesta de una manera y de otra una respuesta similar.*
3. *No se utilizó ninguna medición general de la satisfacción. A alguien podría no estar conforme solo con una parte de su trabajo y a pesar de eso pensar que éste es aceptable.*
4. *Herzberg supuso que hay una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que empleó sólo considera la satisfacción pero no la productividad. Para que su investigación sea relevante se debe suponer una relación fuerte entre ambas dimensiones.”*

- **Teoría de las necesidades de McClelland⁴⁷:**

Esta teoría se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen de la siguiente manera:

- ❖ “Necesidad de logro: Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- ❖ Necesidad de poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- ❖ Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.”⁴⁸

Según Robbins y Judges⁴⁹ basados en los estudios de investigadores posteriores de las tres necesidades la que ha sido sometida a mayores estudios es la necesidad de logro en la cual se plantea que las personas se desenvuelven mejor cuando la probabilidad de éxito es del cincuenta por ciento pues no les gusta, cuando las probabilidades son demasiado bajas porque representaría en caso de fracaso un esfuerzo innecesario, de igual manera que si la probabilidad de éxito es demasiado alta, no implicaría un reto real para las personas.

Teorías de Proceso:

Las teorías de proceso tratan de analizar la situación de trabajo en su conjunto, así como las relaciones que van surgiendo de su interacción y que inciden sobre el proceso motivacional. A pesar de la complejidad que supone el establecer el esquema de estas relaciones y vínculos, contamos con tres modelos que se complementan sin contradecirse: teoría de la expectativa, teoría de la equidad y teoría de la finalidad. Conforme a estas teorías, los individuos sólo se deciden a actuar, si con ello consiguen algo que posee valor para ellos y, de esta manera, la acción se vuelve instrumental para la consecución de un resultado provisto de

⁴⁷ Ibid., p. 180-181.

⁴⁸ Ibid., p. 180-181

⁴⁹ Ibid., p. 181

valor⁵⁰, estas teorías se enfocan en tratar de solucionar cuestiones tales como la de la forma en que se potencia, se dirige y se ejecuta la conducta de las personas, además del por qué los individuos escogen determinadas formas y métodos para lograr sus objetivos, estas teorías se separan de las teorías de contenido sobre todo porque recalcan aspectos de conocimiento de la acción personal.

- *Teoría de la expectativa de Vroom*

Esta teoría también se conoce como de la instrumentalidad o VIO este último nombre por sus tres componentes la valencia, la instrumentalidad y la expectativa.

La valencia corresponde a la capacidad de atracción o repulsión del objeto psicológico en el entorno laboral (por ejemplo el dinero y la remuneración suelen tener una valencia positiva, mientras que el peligro en general posee una valencia negativa)⁵¹; es decir antes de cualquier actividad o acción laboral el individuo se interesa primero en el valor que tendrá el resultado final, lo que se refleja finalmente en el resultado de la consecución del objetivo, mejor dicho la valencia es el valor subjetivo de la recompensa y como tal expresara la fuerza de atracción hacia un determinado fin, Los resultados podrán ser: de valencia positiva: que implicaría atracción, de valencia negativa: que implicaría aversión o de valencia cero: que implicaría indiferencia. Cada resultado tendrá una valencia distinta para cada persona e incluso en una persona la valencia de un mismo resultado puede variar con el tiempo⁵².

La valencia y el valor son dos conceptos distintos que no se deben confundir, el que un resultado o finalidad tenga valencia positiva antes de su consecución no significa que concluido la persona se sienta satisfecha con dicho resultado, en otras palabra puede haber una gran variación entre la satisfacción previa al resultado (valencia) y la que se obtiene luego de ver concretado dicho resultado (valor). Adicionalmente, en el planteamiento de Vroom se pueden encontrar dos tipos de valencia, una es la que se refiere a la obtención de un determinado nivel de ejecución, y la otra está relacionada a las recompensas o penalizaciones que el colaborador recibe cuando se alcanza un nivel determinado de ejecución.

La instrumentalidad por otra parte se refiere a cómo el trabajador considera que el cumplimiento de ciertos objetivos puede llevar a el colaborador a la consecución de otros; un ejemplo simple es que un trabajador puede pensar que realizando un buen trabajo ascenderá, cabe recalcar que el grado en que esa

⁵⁰ LEÓN P, José M., RUEDA M, Samuel., MUNDUATE J, María L. Curso de Psicología de Recursos Humanos: Universidad de Sevilla [en línea]. Sevilla, España. tema 3. p. 5. 2008-2009 [Citado Junio 29, 2017], disponible desde internet: http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_05.htm

⁵¹ WEINERT Ansfried B.Op cit., p. 285.

⁵² LEÓN P, José M., RUEDA M, Samuel., MUNDUATE J, María L. Curso de Psicología de Recursos Humanos: Universidad de Sevilla [en línea]. Sevilla, España. tema 3. p. 6. 2008-2009 [Citado Julio 02, 2017], disponible desde internet: http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_06.htm

persona mantiene esa idea es una valoración subjetiva de su probabilidad de ascenso.

El concepto de expectativa es entendido por Vroom como la percepción subjetiva sobre la probabilidad de que un determinado acto será seguido por un determinado resultado.⁵³

Para Robbins y Judge, la teoría de las expectativas de Vroom permite explicar el motivo por el cual muchos de los trabajadores hacen lo mínimo para conservar su trabajo partiendo desde la premisa que indica su falta de motivación. Es importante mencionar que Robbins y Judge destacan tres relaciones en la teoría de Vroom:

- Relación esfuerzo–desempeño, la probabilidad que percibe el individuo que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- Relación desempeño–recompensa, grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
- Relación recompensas–metas personales, grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo⁵⁴.

También es importante resaltar que los empleados sienten que sus esfuerzos no son recompensados ni reconocidos; las evaluaciones de gestión de desempeño se puede tomar como un ejemplo que ilustra lo anterior, dado que muchas veces están diseñadas para evaluar factores que no tienen que ver con el desempeño en términos de producción o resultados, sino que son mucho más subjetivas como la lealtad, la iniciativa o el ánimo, o que los colaboradores tengan la percepción que no son del agrado de sus jefes, lo que significa que por más que se esfuercen sus valoraciones siempre serán negativas y que un esfuerzo mayor no necesariamente producirá una evaluación mejor. Para resumir, se expresa a que a pesar del esfuerzo que se realice para reforzar la motivación, este tipo de empleados se encuentran predispuestos y poco motivados para mejorar su rendimiento.

El segundo factor que se tiene en cuenta es que muchas veces obtener una buena calificación de desempeño no garantiza un ascenso o un incentivo salarial por lo cual la relación desempeño-recompensa se presenta de una manera débil, la tercera y última cuestión se presenta cuando hay recompensas, es si son realmente lo que el empleado desea ya que en muchas ocasiones los colaboradores buscan cierto tipo de recompensas y la organización ofrece otras, por ejemplo muchos trabajan por obtener un ascenso y solo logran un reconocimiento monetario, o por trabajar en determinado puesto en la organización, y obtienen otro puesto con el que no se sienten del todo cómodos.

⁵³ Ibid., p. 6.

⁵⁴ ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Op cit., p.197.

Los intentos de validarla se han visto complicados por problemas metodológicos, de criterio y medición, es de anotar que muchas veces los estudios que intentan apoyar o refutar esta teoría no han cumplido los objetivos del estudio, por ejemplo el estudio está para ser probado por un individuo en diversas situaciones, pero por lo general se prueba en situaciones diferentes para individuos diferentes, otro de los puntos de discusión es que algunos plantean que la teoría es demasiado limitada y afirman que tiende a ser más válida para hacer predicciones en situaciones en las que el individuo percibe con claridad las relaciones esfuerzo–desempeño y desempeño–recompensa.⁵⁵ la teoría pasa a ser un ideal debido a que en la práctica los colaboradores poco conocen de las relaciones esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa. Si las organizaciones en realidad recompensara a los individuos de acuerdo con su desempeño y no con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de aptitud y la dificultad del trabajo, entonces la validez de la teoría sería mucho mayor.

Teoría de la equidad de Adams

La propuesta de Adams se basa en el enfoque de la motivación orientada al principio de la comparación social y el desempeño al momento de realizar un trabajo de una persona depende de la comparación de los esfuerzos que hacen las otras personas, por consiguiente el enfoque principal de esta teoría tiene dos pilares, uno es la insatisfacción provocada por la percepción de injusticia y el otro son las acciones destinadas a suprimir, según Adams existe falta de equidad para una persona cuando está percibe como desigual la relación entre su contribución y sus resultados en comparación con otros⁵⁶.

Las contribuciones y los resultados que forman parte de la relación de equidad son muy diversos, por ejemplo las contribuciones abarcan todos los rasgos tanto físicos como psicológicos que aporta la persona (edad, experiencia, fuerza física, etc.), mientras los resultados abarcan todas las recompensas posibles, estas pueden ser directas e indirectas, en cualquiera de los dos casos tanto contribuciones como resultados, el criterio es subjetivo.

Según Adams la comparación es el elemento principal de su formulación, pues es solo cuando una persona se compara con otra genera la pregunta si hay o no equidad, esta percepción es subjetiva por tanto se generará equidad siempre y cuando la persona perciba que la relación entre contribución y resultados entre

⁵⁵ R. J. House, H. J. Shapiro, y M. A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence", *Decision Sciences*, enero de 1974, p. 481-

506., Citado por ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. *Comportamiento Organizacional*. 13 ed. México: Pearson Educación, 2009. p.199.

⁵⁶ LEÓN P, José M., RUEDA M, Samuel., MUNDUATE J, María L. *Curso de Psicología de Recursos Humanos: Universidad de Sevilla* [en línea]. Sevilla, España. tema 3. p. 7. 2008-2009 [Citado Noviembre 29, 2017], disponible desde internet: http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_07.htm

una persona y otra es igual sin importar la proporción, es decir sin importar los niveles jerárquicos.

Adams se inspira en la teoría de disonancia cognitiva de Festinger, y de ella subraya dos postulados⁵⁷:

1. "El sentimiento de inequidad crea tensión, y esta tensión es proporcional a la magnitud de la inequidad percibida.
2. La tensión motivará al individuo a lograr equidad o reducir la inequidad. Esta motivación también es proporcional a la magnitud de la inequidad. Adams plantea también unos métodos que tiene el individuo para reducir o evitar la inequidad entre ellos se encuentran:
 - Actuar sobre la relación existente entre sus contribuciones y los resultados obtenidos (por ejemplo, si se siente privilegiado aumentaría la calidad y/o cantidad de su trabajo).
 - Actuar sobre el otro con quien se compara para que éste altere la relación entre sus contribuciones y sus resultados.
 - Otra posibilidad es reevaluar la tarea que se efectúa, es decir, juzgarla como más interesante o más importante que aquella de la que se encarga la persona con quien se compara. Esto genera algunas situaciones paradójicas, por ejemplo, las personas menos remuneradas suelen interesarse más por su trabajo y ensalzar más los atractivos del mismo (siempre, claro está con unos límites).
 - Centrarse en una base diferente de comparación.
 - Abandonar el campo de trabajo: renunciando al trabajo, pidiendo un traslado, ausentándose, etc."⁵⁸

Según Adams, estas técnicas no se pueden aplicar a todas las personas. Además, este autor de acuerdo a dichas técnicas asevera que:

Las personas buscarán maximizar los resultados positivos y reducir los esfuerzos o contribuciones costosas. Presentarán una mayor resistencia a alterar la relación entre sus contribuciones y sus resultados, que a alterar las percepciones sobre esta relación en el otro con quien se compara. El abandono del campo de trabajo sólo se usará como último recurso. También es difícil que el individuo cambie su base de referencia si la comparación con el otro ha quedado muy estabilizada por el paso del tiempo.⁵⁹

Por su parte, Adams se refiere a la cantidad y calidad del trabajo de una persona en cuatro situaciones de falta de equidad referidas a la remuneración salarial concretamente sin tener en cuenta otros factores, orientada a situaciones de sobrecompensación (cuando el individuo percibe que gana más de lo que aporta a la empresa) e infracompensación (cuando el individuo percibe que gana menos

⁵⁷ Ibid., p.7

⁵⁸ Ibid., p.7

⁵⁹ Ibid., p.7

de lo que aporta a la empresa), y considera las situaciones de pago por horas y pago a destajo (salario en función de las unidades producidas).

El autor realizó un experimento reclutando la muestra a través de un anuncio. Las condiciones de trabajo eran 5 dólares por hora (condición de pago por hora) o 25 centavos por unidad (condición de pago a destajo). Pasado un tiempo tras el comienzo del experimento, se produjo una disminución (condición de infracompensación) o un aumento (sobrecompensación) del salario haciéndoles creer a los sujetos, que las condiciones laborales habían cambiado, dejando a otro grupo sin cambio (grupo control).⁶⁰

De acuerdo a este ejemplo, cuando los trabajadores se encuentran en la situación de sobrecompensación y pago a destajo tienden a producir menos pero su trabajo es de mayor calidad que los que consideran que les pagan lo justo, en la relación denominada costo beneficio, aquellos trabajadores sobrecompensados tratan elaborar productos de mayor calidad para tratar de igualar lo que perciben como salarios altos, por tanto se espera una baja productividad pero con productos de muy alta calidad.

Para el caso de sobrecompensación y pago por horas, el pago está fijado con antelación por lo tanto para que se consiga una relación equitativa debe intentar mejorar tanto la calidad como la cantidad producida. En cuanto a la situación de infracompensación y pago a destajo, la cantidad producida aumenta pero se demerita la calidad, pues el trabajador tratará de producir la mayor cantidad posible para ganar más sin importar la calidad del producto.

Finalmente, cuando la situación que se presenta es de infracompensación y pago por horas lo que el sujeto puede hacer es reducir la cantidad producida o incrementar las recompensas que no están relacionadas con el dinero.⁶¹

Las predicciones se podrían resumir de acuerdo con la tabla 7.

⁶⁰ Ibid., p.7

⁶¹ Ibid., p.7

Tabla 7. Predicciones de cantidad y calidad de acuerdo a la sobrecompensación y a la infracompensación

	Sobrecompensación		Infracompensación	
	Pago a destajo	Pago por horas	Pago a destajo	Pago por horas
Cantidad	↓	↑	↑	↓
Calidad	↑	↑	↓	↓

Fuente: elaboración propia con base en: LEÓN P, José M., RUEDA M, Samuel., MUNDUATE J, María L. Curso de Psicología de Recursos Humanos: Universidad de Sevilla [en línea]. Sevilla, España. Tema 3. p. 7. 2008-2009 [Citado Noviembre 29, 2017], disponible desde internet: http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_07.htm

En la tabla 7 se puede observar que la sobrecompensación daría mayor calidad en los dos sistemas y una mayor productividad en el sistema de pago por hora mientras que disminuiría en el sistema a destajo, mientras la infracompensación daría lugar a una menor calidad en ambos sistemas y menos productividad en el sistema de pago por horas, mientras que en el sistema de pago a destajo la productividad resultaría mayor.

Varios autores como Pritchard, Goodman y Friedman, le dan una gran preponderancia a la teoría de la equidad, tanto por su contenido como por sus repercusiones, orientada generalmente al resultado de la compensación económica. Por lo tanto, la teoría toma mucha relevancia y fuerza cuando se trata del sentimiento de estar mal pagados, mientras que el apoyo es menor cuando se trata de un pago excesivamente bueno.

Para concluir, se parte de un supuesto donde a mayor remuneración los colaboradores deberían tener un mayor compromiso y en consecuencia aumentar la calidad y efectividad del trabajo, sin embargo en el campo práctico se ha demostrado que no necesariamente esta condición se cumple, pues las personas necesitan que el aumento sea muy significativo para lograr sentirse bien paga, mientras que una disminución por más insignificante que parezca va a afectar y hacer que la persona se sienta mal paga⁶².

Teoría de la finalidad

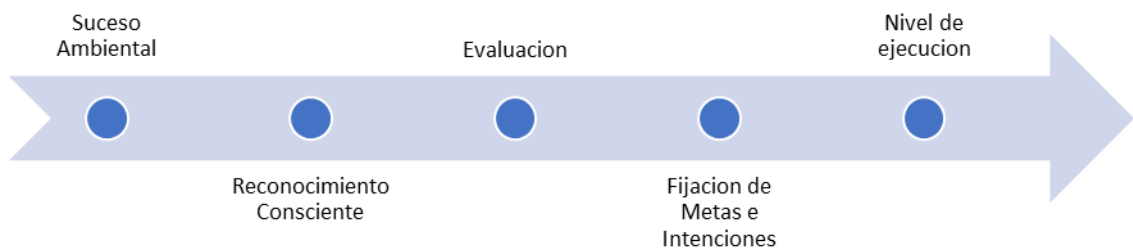
La teoría de la finalidad o también conocida como teoría del establecimiento de metas se basa en el supuesto en que las personas actúan de manera racional y consciente; para Locke la psicología experimental se ha centrado en el estudio de los factores conscientes que inciden en la realización de las tareas propuestas, lo cual se enmarca dentro de las teorías conductuales. Así pues, la

⁶² Ibid., p.7.

teoría de la finalidad se fundamenta en el análisis de las relaciones entre metas (intenciones conscientes) y el nivel de ejecución de la tarea⁶³.

Se tienen en cuenta los efectos de los incentivos externos, en la medida que estos agentes externos afectan el nivel de ejecución de las personas sólo si afectan las metas o intenciones del sujeto⁶⁴. La figura 7 muestra el esquema sobre la motivación en el trabajo planteado por Locke:

Figura 7. Esquema sobre la motivación en el trabajo propuesto por Locke



Fuente: elaboración propia con base en: LEÓN P, José M., RUEDA M, Samuel., MUNDUATE J, María L. Curso de Psicología de Recursos Humanos: Universidad de Sevilla [en línea]. Sevilla, España. Tema 3. p. 8. 2008-2009 [Citado Noviembre 29, 2017], disponible desde internet: http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_08.htm

Para Locke una teoría completa sobre motivación debe abarcar diferentes etapas tales como:

- Las metas o intenciones.
- El cambio en el valor de los incentivos (afectara si va involucrando un cambio en las metas del sujeto).
- El individuo determinará su nivel de satisfacción de acuerdo al nivel de ejecución de sus metas, esta condición se refiere a la inequidad (el individuo tratará de disminuir su insatisfacción).

Para el estudio de las relaciones entre metas, intenciones y nivel de ejecución Locke se basó en investigaciones esquematizadas de manera estándar, en las cuales los sujetos realizaban actividades sencillas y se les designaban recompensas de acuerdo a los objetivos de la investigación, por este motivo las metas según las necesidades eran designadas por el individuo, el experimentador o en ocasiones simplemente no se les establecen metas.

Las principales conclusiones fueron:

1. *“Cuanto más elevados eran los fines mayor era el nivel de ejecución logrado, siempre que se mantuvieran constantes otros factores (aptitud).*

⁶³ LEÓN P, José M., RUEDA M, Samuel., MUNDUATE J, María L. Curso de Psicología de Recursos Humanos: Universidad de Sevilla [en línea]. Sevilla, España. tema 3. p. 8. 2008-2009 [Citado Diciembre 09, 2017], disponible desde internet: http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_08.htm

⁶⁴ Ibid., p.8

2. *El fin o los fines están definidos con precisión. Los fines que están claramente especificados consiguen mayor nivel de ejecución que los fines más imprecisos (condición en la que se les decía a los sujetos -hacedlo lo mejor posible-).*
3. *las intenciones del sujeto regulan las elecciones de su conducta en la tarea*⁶⁵.

Estos estudios establecen que las metas e intenciones actúan como mediadoras de los efectos de los incentivos externos (Incentivos económicos, limitaciones de tiempo, información sobre los resultados, la participación en la toma de decisiones, la competitividad, entre otros) pero indica que para que estos factores tengan una incidencia real sobre el nivel de ejecución de la tarea, es necesario que sean aceptados de manera consciente por el sujeto y transmitido a intenciones o metas específicas⁶⁶.

A partir de lo anterior, los estímulos pueden ser efectivos de acuerdo al grado de incentivos que se apliquen a las metas o intenciones específicas de sujeto.

Las instrucciones son tal vez el estímulo que mayor poder manipulador ejerce sobre las metas o intenciones del sujeto, haciendo referencia al hecho que por lo general los individuos las aceptan y por ende realizan lo que se les ha pedido; el tiempo límite resulta también muy eficaz pues crea en el sujeto la necesidad de conseguir las metas dentro del periodo establecido. Otros medios directos de manipulación de las metas, están direccionados a facilitar información de los resultados y proveer competitividad, aunque la efectividad de la manipulación está determinada por las decisiones del sujeto sobre cómo utilizar esta información⁶⁷.

La información comprendida en el concepto de motivación y la explicación de sus teorías, expresa la necesidad de orientar los esfuerzos de su construcción hacia entender primeramente por qué y cuáles son los factores motivacionales en las personas, adicionalmente que se pueda mejorar su percepción respecto a aquellos aspectos que les causan insatisfacción laboral. La aplicación de dichas teorías en el contexto y ambiente laboral inciden directamente en diversos factores importantes para la empresa, entre ellos el clima organizacional, porque permite evaluar no solo como es percibida la organización por sus trabajadores, sino también como es percibida de manera externa, tanto de sus homólogas como de la comunidad en general.

⁶⁵ Ibid., p. 8

⁶⁶ Ibid., p. 8

⁶⁷ Ibid., p. 8

2.2.3 Clima Organizacional

El concepto de clima es un concepto prestado en el sentido figurado según Gan y Berbel⁶⁸, puesto que al adaptarse a un ámbito organizacional tiene connotaciones similares al clima ambiental, sin embargo en esta adaptación surgen una serie de características objetivas y subjetivas dentro de una organización, que la modifican y la diferencian de otras; y a su vez se encuentran condicionadas por los miembros que la integran, por el funcionamiento al interior de la empresa y por sus normativas y prácticas.

Sumado a esto Schneider⁶⁹ plantea que “el término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales”.

El clima organizacional comprende el ambiente humano en el que los trabajadores o miembros de la organización desarrollan su actividad⁷⁰; por lo que resulta uno de los aspectos determinantes para la caracterización y frecuentemente es objeto de estudio para la realización de un diagnóstico en las empresas⁷¹.

Furnham⁷² agrupa una serie de definiciones sobre clima organizacional conservando un orden cronológico como lo muestra la tabla 8.

⁶⁸ GAN, Federico y BERBEL Gaspar. Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC, 2007 p. 169-170.

⁶⁹ SCHNEIDER, Benjamin, Organization Climates: *An essay, Personnel Psychology*, 1975 p.447-479 citado por CHIANG, Margarita., MARTIN, María J., NUÑEZ, Antonio. Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2010. p. 23

⁷⁰ BAGUER, Ángel. Dirección de Personas: Un timón en la tormenta. España: 2 ed. Ediciones Díaz de Santos 2009. p. 148.

⁷¹ VALENCIA, Marino. Creatividad y retos para la gestión del Talento Humano. Colombia: Universidad Libre-Seccional Cali, 2007. p. 250-251

⁷² FURNHAM, Adrian. Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México, D.F: Universidad Iberoamericana. 2001. p. 605

Tabla 8. Definición de clima organizacional de acuerdo a diferentes autores en orden cronológico

Autores	Definición
Forehand y Gilmer (1894)	Característica que, 1. distinguen a una organización de otra; 2. perduran en el tiempo, y 3. influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1972)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1. perceptuales; 2. psicológicos; 3. abstractos; 4. descriptivos; 5 no evaluativos, y 6. sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Fuente: FURNHAM, Adrian. Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México, D.F. 2001 p. 605

La tabla 8 presenta que desde finales del siglo XIX el término de clima organizacional comienza a ser definido por una serie de autores, los cuales no solo evidencian la evolución del concepto sino las diferentes perspectivas desde donde se aborda la significación del término. Sin embargo, Cardona y

Zambrano⁷³ identifican a Lewin, Lippit y White como los pioneros en 1939 en aportar las primeras connotaciones del clima organizacional a partir de conceptos como “atmósfera social”, teniendo en cuenta 6 dimensiones del clima social, tales como conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, y calor y apoyo.

Del mismo modo, García indica que:

“El término fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y 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, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización”⁷⁴.

Ahora bien, así como no existe un consenso en cuanto al tiempo en que se dieron las primeras conceptualizaciones tampoco hay un punto de acuerdo respecto a la definición del término, dado que las definiciones se establecen a partir de factores organizacionales, objetivos tales como la estructura, políticas y normas, y de características objetivas como la cordialidad y el apoyo. En consecuencia, ante tal discrepancia, se da un significado al término de acuerdo al enfoque que le dan los expertos en el tema⁷⁵

Sandoval⁷⁶ distingue las definiciones de clima organizacional de acuerdo al enfoque que tienen los expertos en el tema como se muestra en la tabla 9.

⁷³ CARDONA, Diego y ZAMBRANO, Renato. Revisión de Instrumentos de evaluación de clima organizacional. En: Estudios Gerenciales. Abril-Junio, 2014. vol. 30, p. 184-189.

⁷⁴ GARCÍA, Mónica. op cit., p. 43-61

⁷⁵ SANDOVAL, María del Carmen. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hito de Ciencias Económico Administrativas [online], Mayo - Agosto 2004, año 10, no. 27 [citado 14 junio 2017], p 83. Disponible en: http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf

⁷⁶ Ibid., p 84

Tabla 9. Definiciones de clima organizacional a partir de diferentes enfoques

Enfoque	Expertos	Definición
Estructuralista	Forehand y Gilmer	El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman
Subjetivo	Halpin y Crofts	La opinión que el empleado se forma de la organización
Estructural y subjetivo	Litwin y Stringer	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

Fuente: Creación propia basado en: SANDOVAL, María del Carmen. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hito de Ciencias Económico Administrativas [online], mayo - agosto 2004, año 10, no. 27 [citado 14 junio 2017], pp 84. Disponible en: http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf

A partir de los diferentes enfoques que se muestran en la tabla 8., el clima organizacional se define como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”⁷⁷

Asimismo Toro⁷⁸ en su definición integra las percepciones que tienen en conjunto los miembros de la empresa respecto a las políticas, prácticas y procedimientos de ésta. Las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales pueden ser formales o informales, y así como tienen un carácter grupal también hacen parte del resultado de un proceso perceptivo de los individuos.

Por otra parte, el clima organizacional no solo se conciben desde diferentes enfoques sino que también se puede entender desde diferentes contextos como lo son el sociológico y el psicológico; desde el contexto sociológico comprende los resultados obtenidos a partir de los procesos de interacción social entre los individuos dentro de una organización, los cuales permiten crear percepciones que se traducen en las cualidades de todo el sistema organizacional, donde los sistemas cultural, social y de personalidad son importantes como objeto de análisis para comprender el concepto de clima⁷⁹.

⁷⁷ Ibid., p. 84

⁷⁸ TORO, Fernando. Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Medellín: 2 ed. Fernando Toro Álvarez editor. 2010. p. 70.

⁷⁹ MÉNDEZ, Carlos. Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro editorial universidad del rosario. 2006. p. 30

Así pues, las relaciones establecidas entre las personas y la organización no solo tienen lugar dentro de la estructura formal sino que “cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización”⁸⁰

En cuanto al contexto psicológico se encuentra determinado por el comportamiento, las significaciones y las percepciones de las personas que integran la organización, los cuales influyen considerablemente en la conformación del clima organizacional⁸¹

Dimensiones y Tipologías

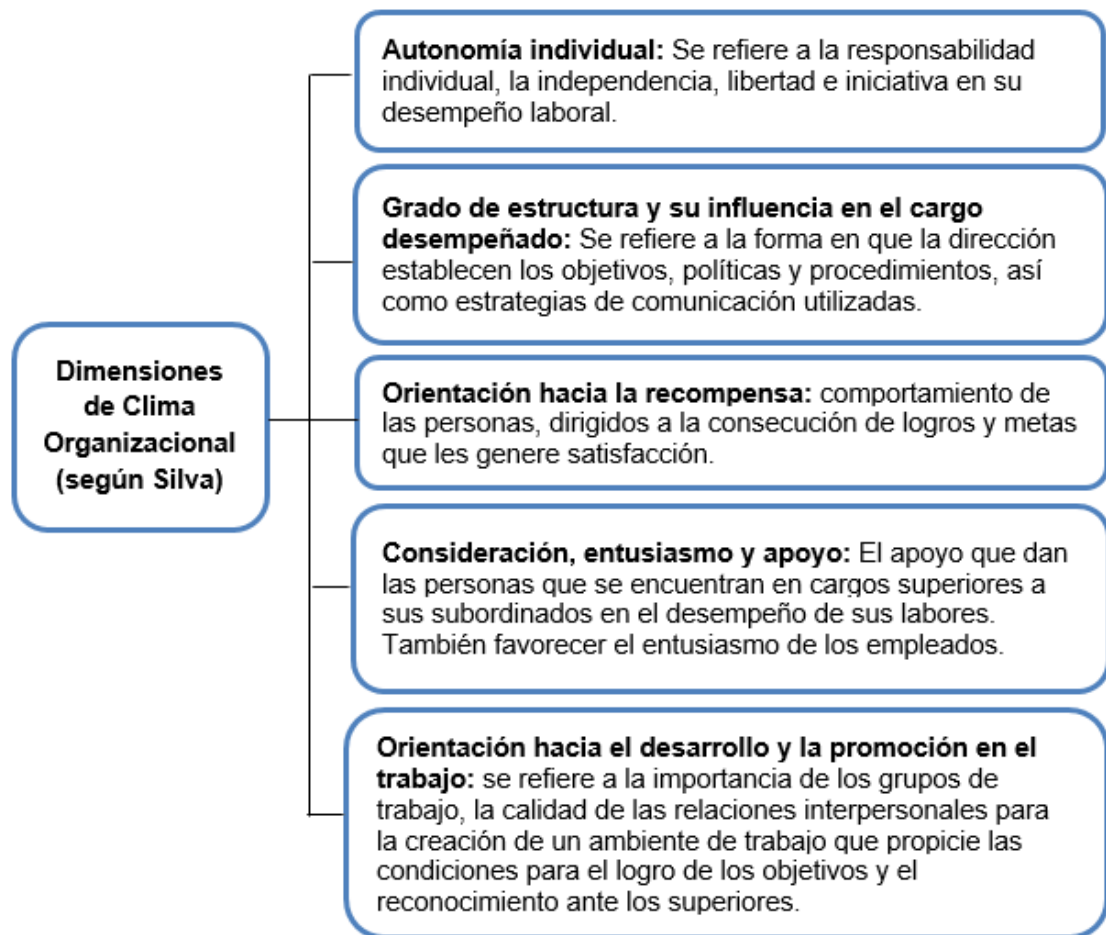
Para entender ampliamente el clima organizacional, se tienen en cuenta aspectos que aportan a la construcción del concepto como tal, como lo son sus dimensiones y tipologías. Méndez a partir de otros autores como Silva, Litwin y Stringer, Halpin y Croft señala las dimensiones y tipologías del clima organizacional como se muestran en las figuras 8 y 9.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

⁸⁰ SCHEIN, Edgard. Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Fondo Educativo Interamericano S.A. Bogotá. 1973, Citado por MÉNDEZ, Carlos. Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro editorial universidad del rosario. 2006. p. 31

⁸¹ MÉNDEZ, Carlos. Op. cit., p. 31-32.

Figura 8. Dimensiones del Clima Organizacional según Silva



Fuente: Elaboración propia con base en: MÉNDEZ, Carlos. Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá. 2006. p. 38-39.

Los diferentes factores que se muestran en la figura 8. se agrupan por elementos comunes, los cuales son determinantes al momento de definir el clima de una organización, puesto que deben ser identificados y analizados a partir de las percepciones que los miembros de la organización tengan respecto al ambiente laboral y que a su vez, condicionan el comportamiento y actitudes. “El nivel de presencia de una dimensión se conoce mediante la medición de las percepciones de los individuos, utilizando técnicas de investigación, como los cuestionarios”⁸²

Entonces, de acuerdo a las dimensiones se da lugar a la identificación de variables y se aplican los instrumentos de medición para su identificación, estas variables pueden ser:

- Control o supervisión del trabajo
- Oportunidad de desarrollo o crecimiento personal
- Motivación, compromiso y confianza en la organización
- Trabajo en equipo

⁸² Ibid., p. 37

- Recompensas como resultado del esfuerzo y trabajo
- Conocimiento sobre la estructura de la organización por parte de los empleados
- Estabilidad laboral
- Cumplimiento de acuerdo con las tareas asignadas
- Relaciones interpersonales
- Beneficios
- Libertad en toma de decisiones
- Imagen de la organización por parte de sus miembros
- Trabajo orientado hacia la consecución de objetivos de la organización y objetivos propios
- Manejo y comunicación de la información

Por otra parte, Liker evalúa la percepción del clima en teniendo en cuenta ocho dimensiones:

- *Los métodos de mando.* La manera en que la dirección lidera en cada área de la empresa para influir en los empleados
- *Las características de las fuerzas motivacionales.* Las prácticas organizacionales que están enfocadas a motivar a los empleados y dar respuesta a sus necesidades.
- *Las características de los procesos de comunicación.* Los atributos de la forma en que se lleva a cabo el proceso de comunicación en la empresa, y los medios que son usados para transmitir la información.
- *Las características de los procesos de influencia.* Se establece los objetivos y metas organizacionales a partir de interacción superior/subordinado.
- *Las características de los procesos de toma de decisiones.* La forma de comunicar la información relacionada con las decisiones y funciones de manera oportuna.
- *Las características de los procesos de planificación.* El método en que se constituyen metas, estrategias y directrices en la organización.
- *Las características de los procesos de control.* Ejercer el control de acuerdo a las necesidades de la empresa y la forma en que se organizan dichos controles.
- *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.* La proyección de la organización en términos de rendimiento y formación⁸³

Pritchard y Karasick evalúan la percepción de clima a partir de once dimensiones:

- *Autonomía.* Indica el nivel de libertad que las personas tienen para solucionar problemas y tomar decisiones.
- *Conflicto y cooperación.* Se refiere al grado de colaboración que los empleados perciben respecto al desempeño de sus funciones y a los apoyos materiales y humanos que la organización.

⁸³ SANDOVAL, María del Carmen. op. cit., p.85

- *Relaciones sociales.* indica la interacción social, las relaciones de amistad y el ambiente en que se desarrollan dentro de la organización
- *Estructura.* Conforman las disposiciones de la organización respecto a las directrices, las consignas y las políticas que tienen un impacto directo con la manera de desempeñar las actividades laborales.
- *Remuneración.* La forma de retribuir económicamente a los trabajadores.
- *Rendimiento.* Se trata de la relación que existe entre la remuneración y el conjunto de habilidades del trabajador unidas a la eficiencia de su desempeño y el saber hacer de su labor.
- *Motivación.* Es la manera en que la organización desarrolla los medios y ejecuta acciones para motivar a sus colaboradores.
- *Estatus.* Indica las diferencias que implantan la estructura jerárquica entre jefes y subordinados; y el lugar de importancia otorga la organización a estas diferencias.
- *Flexibilidad e innovación.* Comprende la disposición de una organización de promover la creación de nuevas cosas, así como también, la manera de hacerlas.
- *Centralización de la toma de decisiones.* Considera la forma que la organización delega entre los niveles jerárquicos el proceso de toma de decisiones
- *Apoyo.* Esta dimensión se refiere al apoyo que brindan los jefes o la alta dirección sus colaboradores frente a situaciones tanto laborales como no laborales⁸⁴

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan analizaron el clima organizacional partiendo de cinco grandes dimensiones.

- *Apertura a los cambios tecnológicos.* Se fundamenta en la iniciativa de la dirección y los líderes por basar en la apertura manifestada por la dirección respecto a las nuevas tecnologías y los recursos que podrían facilitar y mejorar el trabajo a sus empleados.
- *Recursos Humanos.* Se trata del nivel de atención o la preocupación de la organización por el bienestar de sus trabajadores.
- *Comunicación.* Se refiere a las redes de comunicación al interior de la organización y que a su vez permiten a los trabajadores lograr que se escuchen sus opiniones o quejas en la dirección.
- *Motivación.* Señala las condiciones de los colaboradores que propician una actitud o desempeño en sus actividades indicando una mayor o menor intensidad al interior de la organización.
- *Toma de decisiones.* Determina la información que se dispone para la toma de decisiones al interior de la organización así como el rol de los trabajadores en este proceso.⁸⁵

Brunet señala que el instrumento utilizado para la medición del clima organizacional debe comprender mínimo cuatro dimensiones:

⁸⁴ Ibid., p. 85

⁸⁵ Ibid., p. 85-86

- *Autonomía Individual.* Incorpora la responsabilidad, la independencia de las personas y la inflexibilidad de las reglas de la organización; donde se resalta la capacidad del individuo de ser su propio jefe y de tomar decisiones.
- *Grado de estructura que impone el puesto.* Se refiere a la evaluación del nivel en que las personas y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- *Tipo de recompensa.* Indica no sólo la retribución económica sino en las oportunidades de promoción.
- *Consideración, agradecimiento y apoyo.* Se fundamenta en el estímulo y el apoyo que un trabajador recibe de su superior y de la organización⁸⁶.

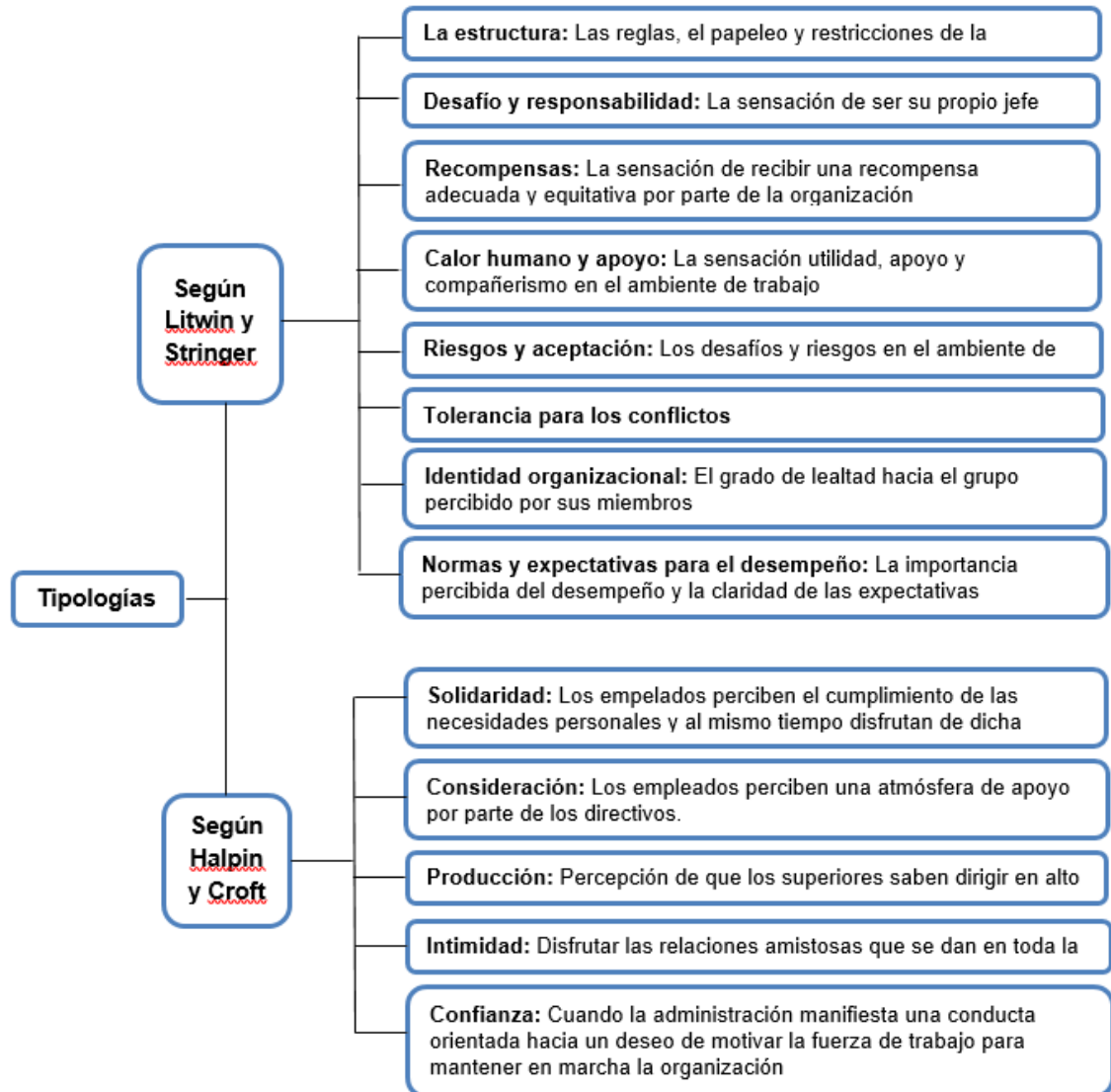
Por otra parte, la figura 9 presenta las tipologías a partir del interés de los autores por describir las características de las propiedades y atributos del clima organizacional; teniendo en cuenta las perspectivas estos autores se dispone que:

- Determinan el clima organizacional a partir de los resultados de la percepción subjetiva del sistema formal, el estilo de liderazgo de la alta dirección respecto a factores informales y de otros aspectos del medio sobre actividades, sistema de valores, creencias y motivación de los miembros de la organización. Por consiguiente, “se establece una relación entre el tipo de liderazgo y el impacto que tiene en las necesidades de las personas, quienes podrán percibir el clima de afiliación, poder y logro”⁸⁷
- El clima está determinado por la percepción que tienen los trabajadores respecto a las relaciones con las personas que ejercen autoridad sobre ellos.

⁸⁶ Ibid., p. 86

⁸⁷ MÉNDEZ, Carlos. op cit., p. 49

Figura 9. Tipologías del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en: MÉNDEZ, Carlos. Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá. 2006. p. 38-39.

Finalmente, la recopilación, selección y agrupación de la información concerniente al clima organizacional relacionado con la conceptualización del término, desde las perspectivas y enfoques de diferentes autores hasta las diferentes dimensiones y variables que se tienen en cuenta también de acuerdo a los expertos en el tema, son evaluadas para medir y diagnosticar el ambiente actual de una empresa permitiendo así conocer las percepciones de sus empleados respecto a puntos o aspectos específicos que podrían generar un estado de comodidad, satisfacción y motivación, así como también inconformidades, desagrado o malestar en el lugar de trabajo al momento de desempeñar sus funciones designadas.

En consecuencia, el diagnóstico permite a los líderes o superiores conocer la calidad de relación que tienen los trabajadores con la organización, de manera

que se pueda intervenir oportunamente mediante planes de acción que conlleven a la intervención en aquellos factores que se identificaron como debilidades y al mismo tiempo a fortalecer los que son más importantes para la organización y los que de una u otra forma son susceptibles de mejora.

Es importante resaltar que cada uno de los conceptos teóricos son evaluados previamente a la elección de las variables objeto de análisis para determinar la pertinencia de su aplicación en el estudio realizado de acuerdo a las necesidades de la organización. Tales conceptos como la percepción de clima organizacional es una construcción de diversos factores, donde la organización decide en cuales enfocarse; si bien es cierto que el presente marco teórico aborda los conceptos de percepción, motivación y clima, además de sus componentes, por lo general los investigadores o las compañías encargadas de realizar este tipo de estudios definen de acuerdo a la amplia gama de bibliografía y de investigaciones realizadas, cuáles son las que mejor se ajustan a los requerimientos de la organización.

2.3.1 Historia

Por políticas empresariales no se utilizará el nombre de la organización, sin embargo, se tendrán en cuenta los datos históricos recopilados de periódicos de la región y la información de la página web oficial de la empresa para contextualizar a los lectores sobre los orígenes de esta compañía y los cambios que ha tenido a lo largo del tiempo.

Según registros de medios escritos, la empresa nació a finales de los años sesenta con sus dos fundadores y nueve empleados más, su crecimiento y consolidación se dio durante los VI juegos panamericanos de 1971 realizados en Cali, donde lograron el posicionamiento como la empresa elaboradora, distribuidora y comercializadora de productos cárnicos del suroccidente colombiano⁸⁸.

A inicios de la década de los 2000 inicia su proceso de integración con una de las empresas más importantes del sector alimenticio en Colombia pasando a ser parte del conglomerado organizacional más grande del país.

A partir de 2011 la empresa gracias a la adquisición de otras compañías se transforma en una de las multilatinas más importantes de la región, actualmente el grupo empresarial cuenta con ocho unidades de negocio además de cinco unidades de servicio, para el caso de estudio se tendrá en cuenta la unidad de negocio cárnico, concretamente el área de logística de distribución ubicada en la regional sur sede Cali.

⁸⁸ PERIÓDICO EL TIEMPO. Desde hace 35 años [en línea]. 29 de agosto de 2003. [citado enero 13 de 2018]. Disponible en internet: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1025886>>

2.3.2 Misión

Como aparece en la página web de la organización, la misión de la empresa es “(...) la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado.

En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente”.

2.3.3 Visión

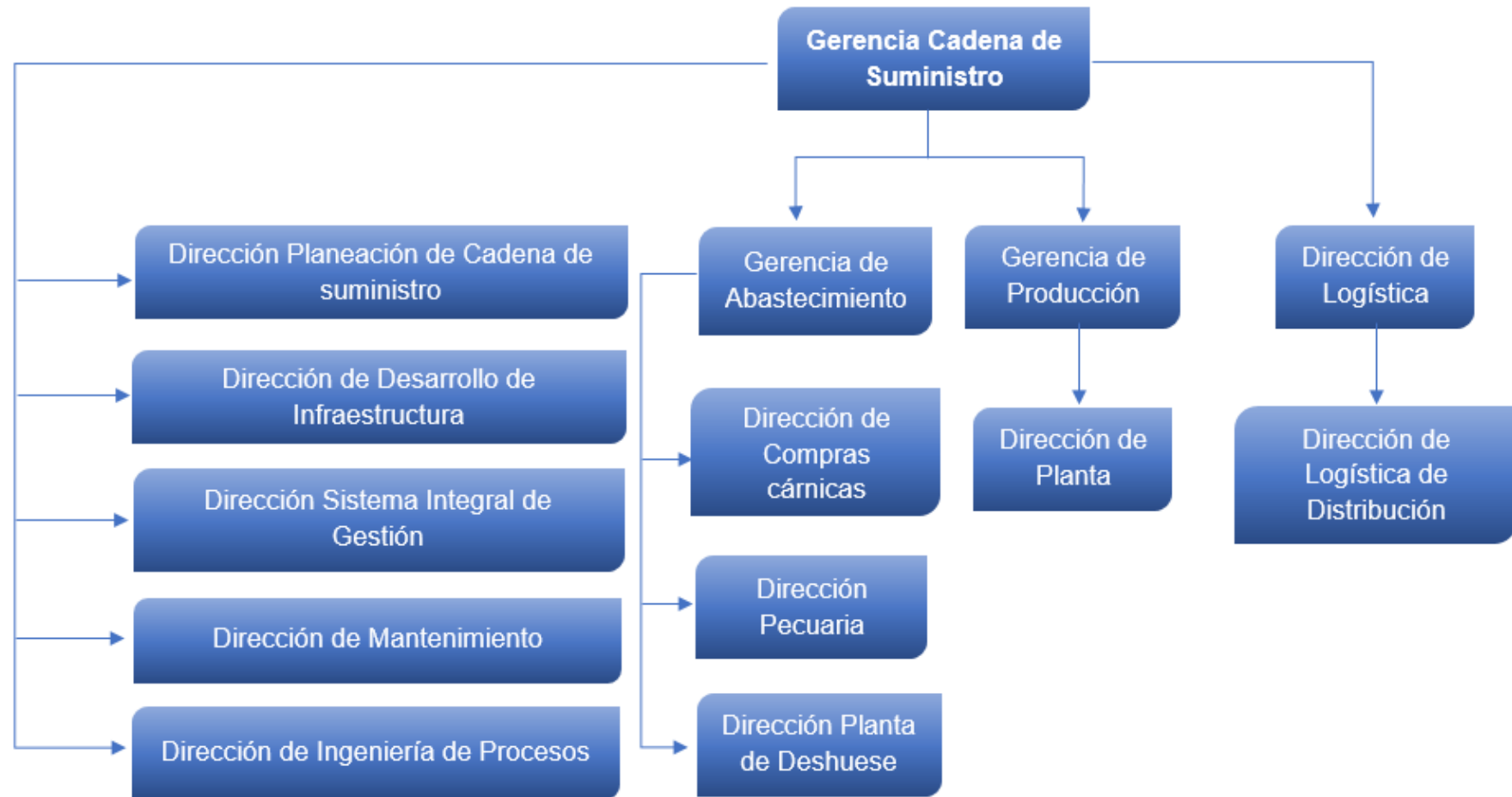
Por otra parte, la visión, que aparece en la página web de la empresa es la que se muestra a continuación: “Juntos lograremos triplicar nuestro negocio de alimentos para el 2015, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer”.

2.3.4 Estructura Organizacional

La organización divide su estructura en dos grandes macroprocesos, cadena de suministros y mercadeo. La dirección de logística de distribución hace parte del proceso de cadena de suministro que se encuentra homologado para todas las plantas de producción del negocio cárnico de la empresa, al ser una estructura única para todas las plantas genera ventajas de costos pues permite verificar posibles cambios y mejoras e incluso detectar oportunidades de mejora partiendo del rendimiento de toda la organización.

Dicho esto, la estructura organizacional generalizada de la cadena de suministros para todas las plantas de producción del negocio se muestra en la figura 10.

Figura 10. Estructura organizacional generalizada de la cadena de suministros de la empresa del sector cárnico



Fuente: elaboración propia con base en Clima Organizacional [Anónimo] [diapositivas]. Santiago de Cali: 2016. 9 diapositivas, color

2.3.5 Sector y Cadena Productiva

De acuerdo con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI⁸⁹, el sector alimenticio colombiano está compuesto por 7 subsectores, los cuales se listan a continuación:

- Chocolatería y confitería
- Derivados lácteos
- Derivados del maíz
- Cárnico
- Hortofrutícola
- Grasas, aceites y derivados
- Fórmulas infantiles

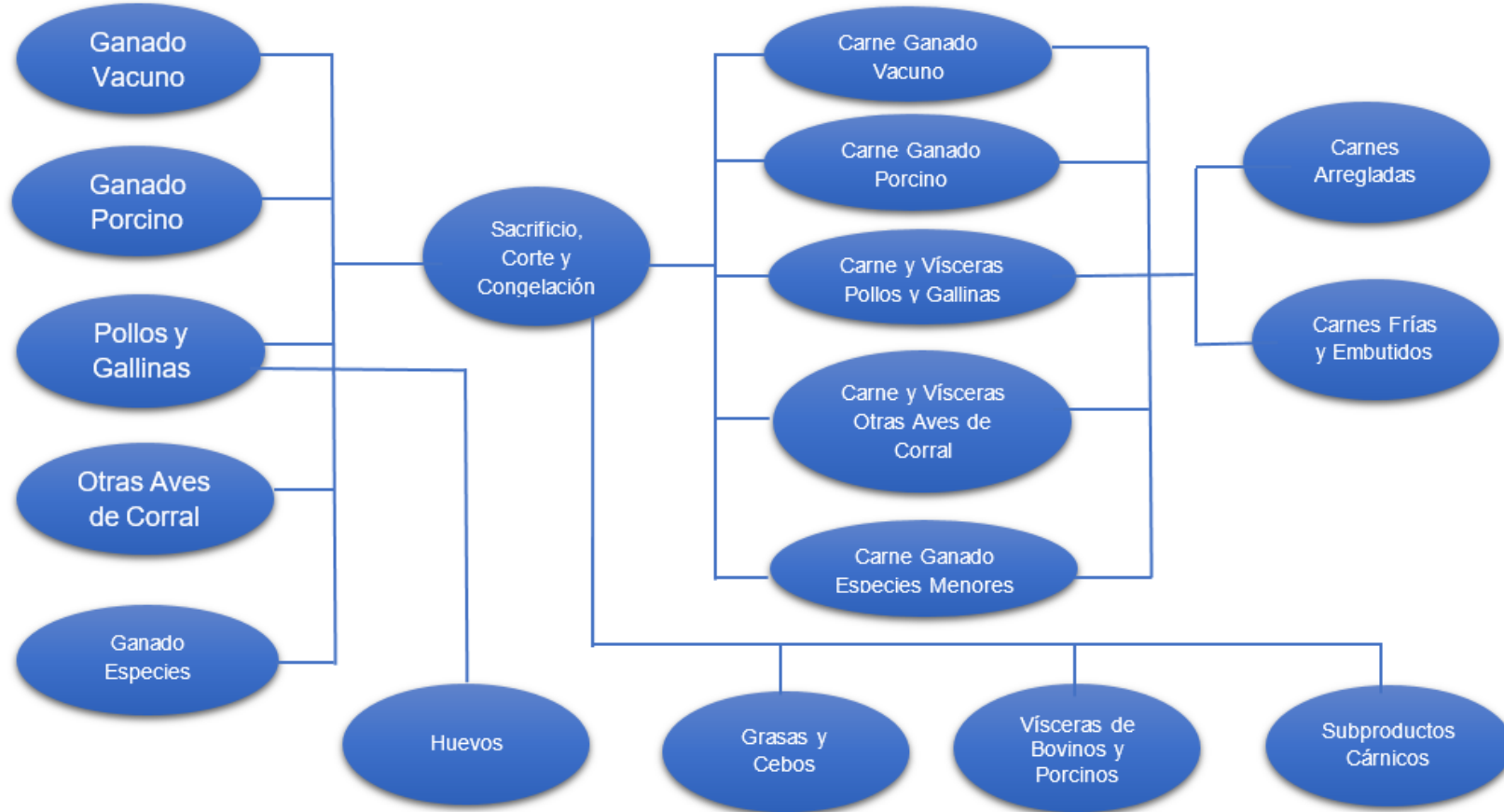
De esta forma, se ubica a la empresa en el subsector cárnico; teniendo que en cuenta que a lo largo de su cadena productiva se llevan a cabo todas las fases de la estructura de la cadena productiva de carnes, como se puede evidenciar en la figura 11.

Con respecto a la estructura productiva de la cadena cárnica, se tiene que esta inicia con la cría y engorde de ganado vacuno, ganado porcino, aves de corral y especies menores (ganado ovino, caprino y conejos). Es en esta etapa donde se aprovechan los huevos y posteriormente el ganado se lleva a los centros de sacrificio para ser sacrificado, cortado y congelado, aprovechando en esta etapa del proceso las grasas y sebos, las vísceras y los demás subproductos cárnicos.

En la siguiente etapa, el ganado ya congelado se distribuye a los diferentes centros de abastecimiento, mayoristas y minoristas del país. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa se abastece de ganado vacuno, porcino, de aves de corral, y de especies menores, para posteriormente producir carnes frías y embutidas.

⁸⁹ ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA. Comités sector alimentos [en línea]. Disponible en internet: <<http://www.andi.com.co/cinal/Paginas/Comites.aspx>>

Figura 11. Fases de la estructura de la cadena productiva de carnes



Fuente: Elaboración propia con base en DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. COLOMBIA. Generalidades de la Cadena Productiva Cárnicos [en línea]. Disponible en internet: <<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Carnicos.pdf>>

2.3.6 Líneas de Producción

Las líneas de producción presentes en la empresa a nivel nacional. Están compuestas en general por los distintos productos que procesa la empresa a partir de los insumos cárnicos. A grandes rasgos, las líneas de producción de la organización son las siguientes:

- Salchichas
- Chorizos
- Costillas
- Butifarra
- Jamón
- Salchichón
- Mortadela
- Hamburguesas
- Rollos de Carne
- Pavos (Especiales)

Durante la temporada decembrina se incluyen los productos de las líneas especiales cuya elaboración se distribuye en el territorio nacional y representan un incremento en la producción y requerir contratar personal para esa temporada específicamente a través de terceros.

2.3.7 Dirección de Logística de Distribución

El Macroproceso cadena de suministro, como lo denomina la organización, está dividido en varias direcciones y gerencias que se distribuyen los procesos productivos de cada planta, como se menciona anteriormente esta estructura está estandarizada para todas las plantas de producción de la empresa.

En el caso de la dirección de logística de distribución, esta cumple un papel muy importante, pues a grandes rasgos se encarga del cargue y descargue de los productos y las materias primas en todas las dimensiones de la organización (granjas, plantas de producción, etc.) y también de transportar el producto terminado hasta los puntos de ventas (almacenes de grandes superficies, regional de ventas, etc.).

3. RESULTADOS

3.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE RESULTADOS

La medición de clima organizacional es un proceso que se realiza cada dos años en toda la organización a nivel nacional, esto implica que la base para realizar la medición fue todo el personal con contrato directo con la empresa (sin tomar ningún tipo de muestra para disminuir el margen de error y abarcar las necesidades de toda la organización) y del cual se desprenden los resultados globales, regionales, por sedes (cada uno de los centros de trabajo: regional de ventas, granjas, puntos de ventas, plantas de producción, etc.) y por cada área de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe indicar que la medición de clima organizacional tiene para la empresa como objetivos, en primer lugar generar un espacio de reflexión y análisis de los resultados de la medición de Clima Organizacional y sus comparativos con mediciones anteriores; y en segundo lugar, definir las acciones que contribuyan a la calidad de vida de los colaboradores y al crecimiento y sostenibilidad del negocio⁹⁰.

La organización también ha definido porque es importante para ellos realizar este tipo de mediciones en la organización, y entre sus razones destacan:

- “Son indicadores del compromiso de los colaboradores en el Negocio.
- Dan señales en qué y dónde enfocar los esfuerzos.
- Detectan de manera temprana focos de atención identificando facilitadores y barreras.
- Movilizan esfuerzos de cambio o de acciones de alto impacto: estrategias, cultura, liderazgo.
- Identifican las mejores prácticas de agregación de valor dentro del negocio.
- Permite realizar un comparativo con las mejores empresas de mercados similares”⁹¹.

Para la medición de clima se utilizaron diez variables divididas en tres grupos de acuerdo al enfoque que estas tienen, las primeras cuatro están orientadas al estilo de liderazgo del jefe, las siguientes cuatro al estilo administrativo de la organización y las dos últimas orientadas a las personas y sus interrelaciones.

Las variables que están orientadas al estilo de liderazgo del jefe se definen de la siguiente manera:

- **“Apoyo del Jefe:** Percepción del grado en que el jefe apoya, estimula y da participación a sus colaboradores.

⁹⁰ Clima Organizacional [Anónimo] [diapositivas]. Santiago de Cali: 2016. 9 diapositivas, color.

⁹¹ Ibid.

- **Disponibilidad de Recursos:** Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- **Claridad Organizacional:** Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
- **Apoyo Organizacional Percibido:** Creencia o estimativo subjetivo acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la empresa y de sus jefes⁹².

Las variables que están dirigidas hacia el estilo administrativo de la organización son:

- **“Estabilidad:** Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterio justo.
- **Coherencia:** Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, políticas y leyes establecidas.
- **Trabajo en Equipo:** Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.
- **Retribución:** Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo⁹³.

Por último las variables que están enfocadas hacia las personas son las siguientes:

- **“Trato Interpersonal:** Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
- **Sentido de Pertenencia:** Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas⁹⁴.

Cada una de las variables es evaluada en un rango porcentual y de acuerdo a esos porcentajes se define en qué grado se encuentra la variable y así poder tomar acciones pertinentes que permitan subir los niveles de cada una de ellas; la calificación se estima de la siguiente manera:

- **0% - 40%:** Las variables calificadas en este rango el negocio las percibe por debajo de la media y requieren prioridad de intervención.
- **40.1% - 60%:** Las variables calificadas en este rango indican que el negocio es percibido dentro de la media y es importante trabajarlos para lograr fortalecerlos

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Ibid.

- **60.1% - 100%:** Las variables calificadas en este rango se presentan como fortalezas y se perciben de forma muy favorable y positiva, por consiguiente, se debe trabajar para mantenerlas.

En figura 12 se presenta el gráfico de resultados generales de clima organizacional que muestra las variables medidas para el periodo 2016 y cómo fue su comportamiento respecto a los resultados del año 2014, evidenciando una notoria disminución en cada uno de los factores evaluados, y aunque todos se mantienen en el rango de la media aceptada por el negocio, según las recomendaciones del mismo se debe trabajar para el fortalecimiento de las variables.

En la figura 13 se presenta el gráfico que compara los resultados de la medición de clima del 2016 de la regional sur, con los resultados generales del negocio en el 2016, y al mismo refleja la diferencia con los resultados de esta región en la medición de 2014.

Al comparar la región sur con el negocio en general se puede apreciar que a excepción de la variable retribución, todos los valores están por encima de los resultados generales del negocio, y también se puede observar que algunas variables, para ser exactos, claridad organizacional, apoyo organizacional percibido y trabajo en equipo se encuentran en el rango de fortalezas.

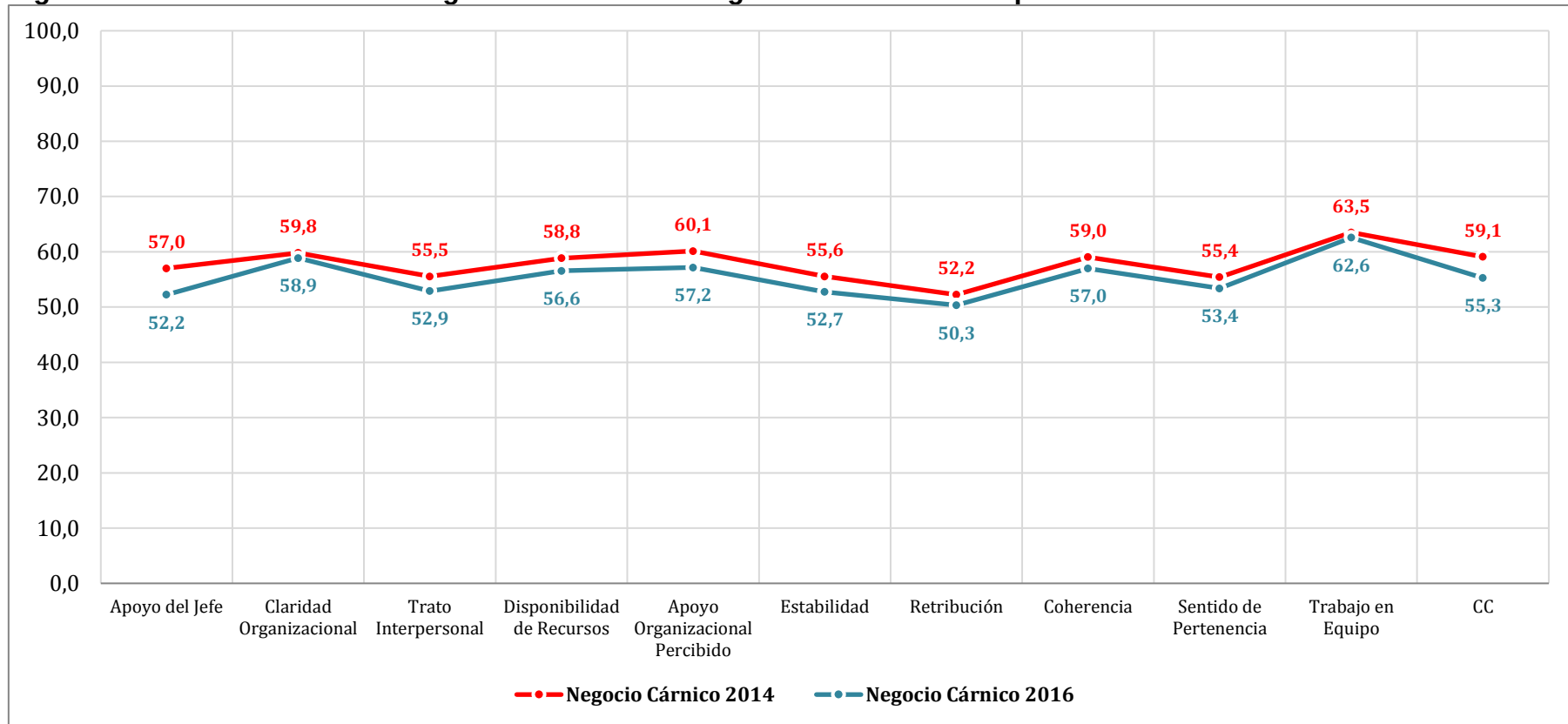
Por otra parte, al realizar el comparativo entre la medición de 2014 y la actual se puede observar que a excepción de las variables disponibilidad de recursos y retribución, todas han aumentado levemente.

En la figura 14 se presenta el gráfico correspondiente a la ubicación física del lugar donde se hace la medición, es decir en la ciudad o municipio del centro de trabajo que para el caso de estudio es la sede ubicada en la ciudad de Cali. El gráfico contiene los resultados 2016 para la sede Cali y se compara con los resultados para esta ciudad en 2014, además también se hace el comparativo con los resultados generales del negocio.

Al comparar con los resultados del negocio es importante recalcar que todos los valores de la medición en Cali son superiores, además la mayoría de las variables están en el nivel superior por tal motivo es de vital importancia que se mantengan las estrategias para continuar en ese rango de referencia.

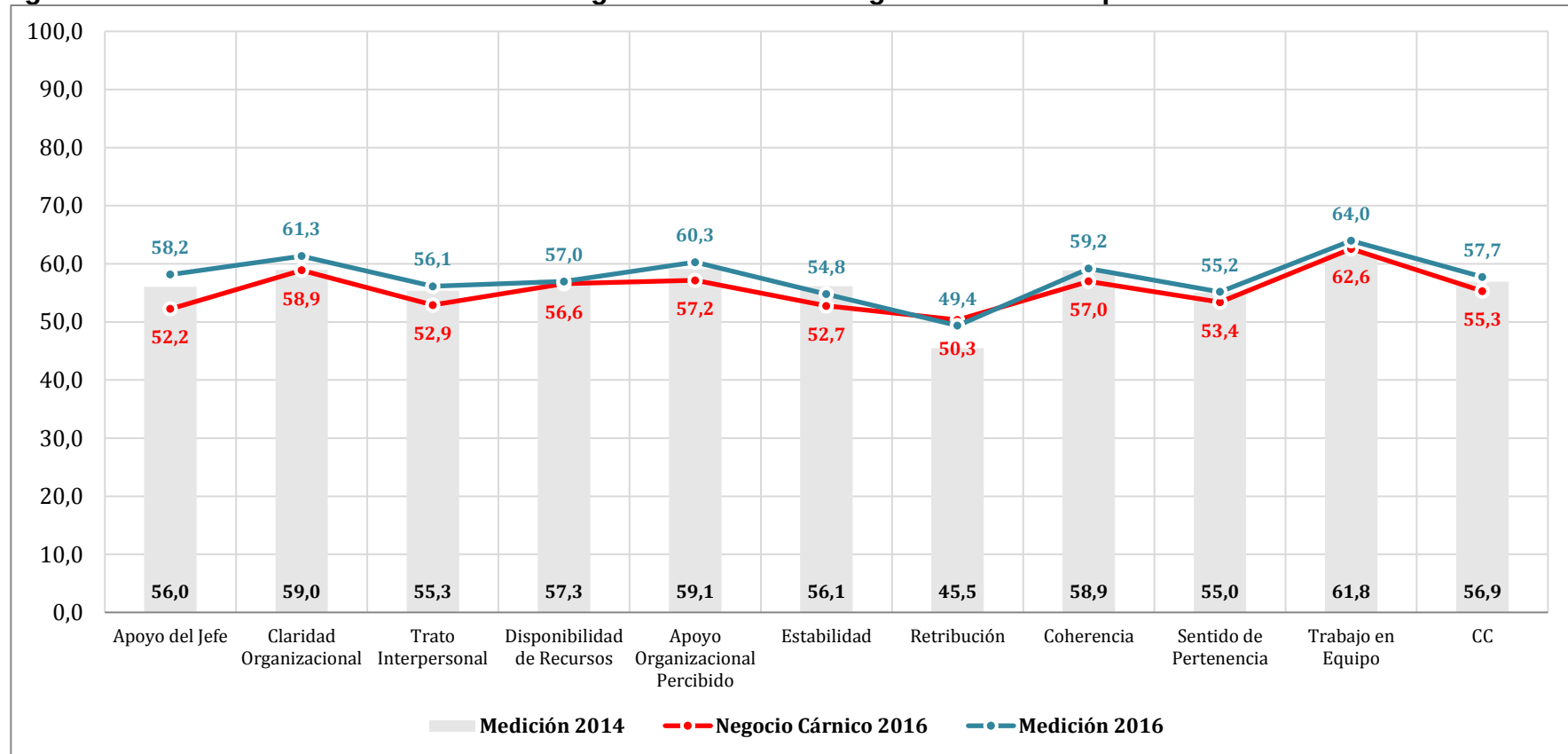
Cuando se realiza el comparativo entre los resultados en Cali de 2014 y 2016 se puede analizar que hay una leve disminución de la percepción de clima entre los resultados anteriores y los actuales, por tal motivo se debe priorizar el análisis de cuál es la situación de esa disminución para que se puedan tomar las medidas correctivas y mantener los buenos niveles.

Figura 12. Gráfico de resultados generales de clima organizacional de la empresa del sector cárnico



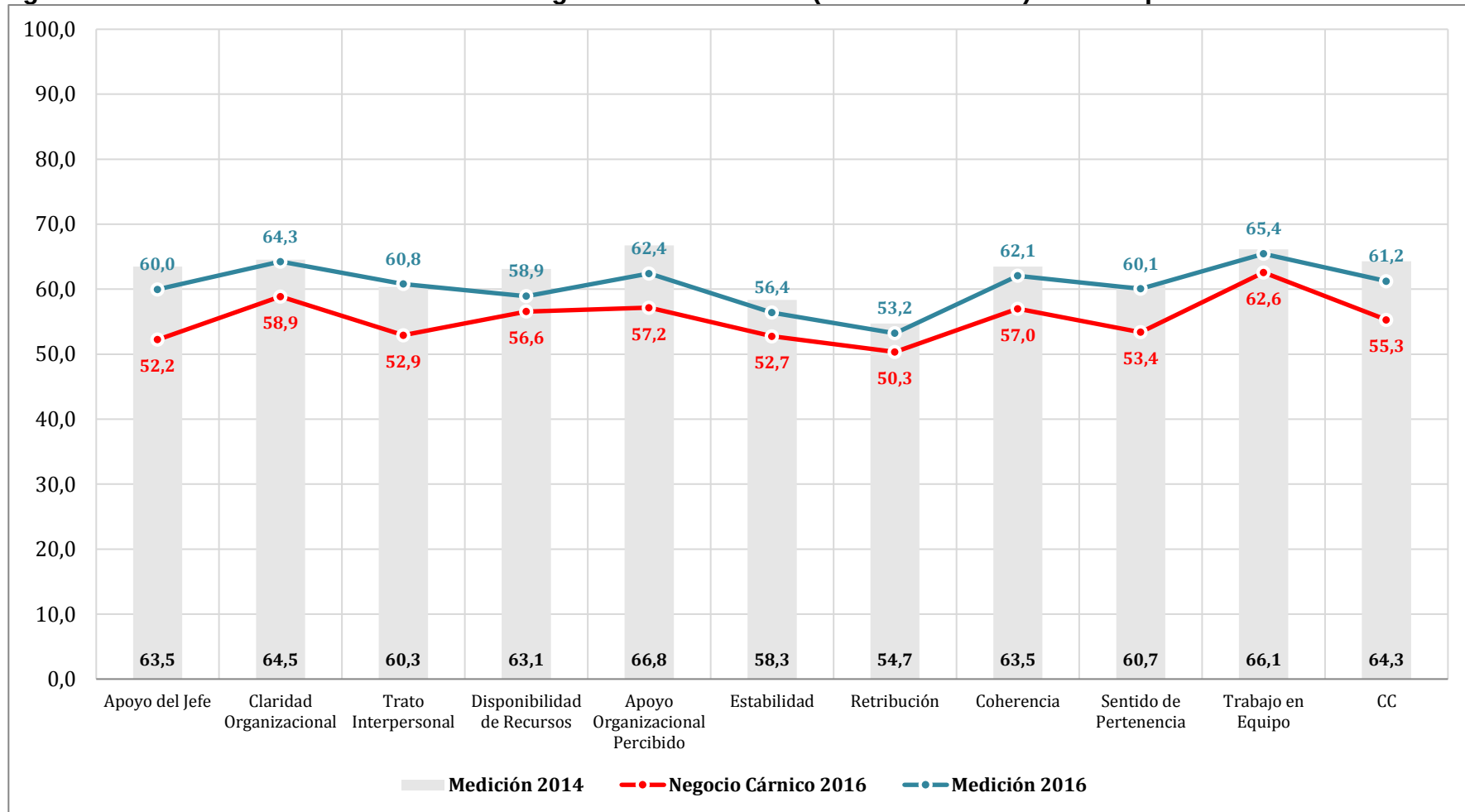
Fuente: Clima Organizacional [Anónimo] [diapositivas]. Santiago de Cali: 2016. 9 diapositivas, color

Figura 13. Gráfico de resultados de clima organizacional de la región sur de la empresa del sector cárnico



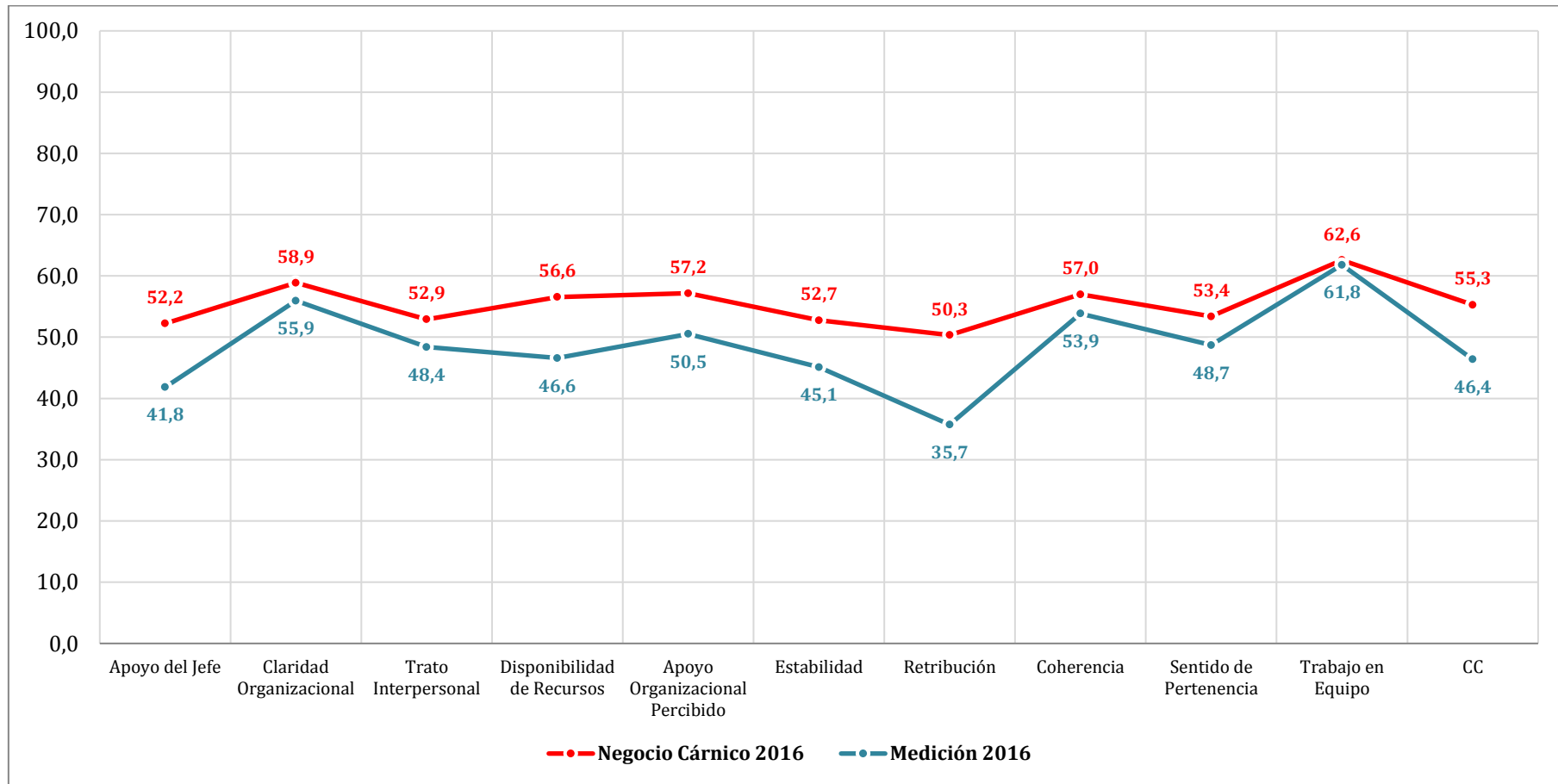
Fuente: Clima Organizacional [Anónimo] [diapositivas]. Santiago de Cali: 2016. 9 diapositivas, color

Figura 14. Gráfico de resultados de clima organizacional en Cali (Ubicación física) de la empresa del sector cárnico



Fuente: Clima Organizacional [Anónimo] [diapositivas]. Santiago de Cali: 2016. 9 diapositivas, color

Figura 15. Gráfico de resultados de clima organizacional en el área de logística de distribución de la sede Cali de la empresa del sector cárnico



Fuente: Clima Organizacional [Anónimo] [diapositivas]. Santiago de Cali: 2016. 9 diapositivas, color

La figura 15 muestra el gráfico de la medición de clima organizacional en el área de logística de distribución de la sede Cali, en la cual se centra el plan de fortalecimiento de clima, por tal razón es importante prestar mayor atención a cómo se comportan las variables de clima en esta área en específico.

En la figura 15. se presenta el gráfico donde se comparan los resultados del área de logística de distribución con los resultados generales del negocio, y es fundamental resaltar que los resultados están por debajo si se cotejan con los resultados generales del negocio, pero a excepción de la variable de retribución todos están en la media aceptada por el negocio, se debe destacar que a pesar que las variables inicialmente están en el rango aceptado, es de vital importancia generar estrategias para lograr los objetivos propuestos durante esta medición.

3.2 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA SEDE CALI

A partir de la evaluación de las 10 variables que se consideraron en el estudio de clima organizacional, las cuales fueron clasificadas de acuerdo a su puntaje obtenido en un rango de tipo porcentual, se estableció que aquellas variables que se ubiquen en un rango de cero (0) a cuarenta (40) corresponden a las que requieren “prioridad de intervención”; de cuarenta y uno punto uno (41,1) a sesenta (60) las que presentan “similitud al promedio de empresas de referencia”; y finalmente entre sesenta y uno punto uno (61,1) y cien (100) son estimadas como “fortalezas”. Para el área de logística de distribución de la sede Cali se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10. Calificación de las variables evaluadas en el área de logística de distribución del negocio cárnico

VARIABLES	CALIFICACIÓN
Apoyo del Jefe	41,8
Claridad Organizacional	55,9
Trato interpersonal	48,4
Disponibilidad de recursos	46,6
Apoyo organizacional percibido	50,5
Estabilidad	45,1
Retribución	35,7
Coherencia	53,9
Sentido de pertenencia	48,7
Trabajo en equipo	61,8
Clima Completo	46,4

Fuente: Elaboración propia con base en Clima Organizacional [Anónimo] [diapositivas].
Santiago de Cali: 2016. 9 diapositivas, color

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla 10 se identifican los siguientes aspectos:

Las variables que presentan oportunidad de mejora son:

- *Retribución*: fue la variable que obtuvo la menor calificación y se encuentra en el rango que requiere intervención inmediata
- *Apoyo del jefe, estabilidad, disponibilidad de recursos, trato interpersonal y sentido de pertenencia*: a pesar que se encuentran en el rango del promedio, la calificación que obtuvieron las ubica cerca del límite inferior por lo tanto se consideran como oportunidades de mejora.
- *Apoyo organizacional percibido, coherencia y claridad organizacional*: aunque se encuentran en el rango del promedio obtuvieron una calificación mayor que las ubica cerca del límite superior.

La variable que se presenta como una fortaleza es:

- *Trabajo en equipo*: fue la variable que obtuvo la mayor calificación y se clasifica como una fortaleza, sin embargo es susceptible de aplicar mejoras teniendo en cuenta que su puntaje la ubica cerca del límite inferior del rango establecido.

3.3 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE LA SEDE CALI

El diagnóstico se elaboró teniendo en cuenta la información obtenida a través de la entrevista realizada al jefe del área de desarrollo humano organizacional y de los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional. De acuerdo a esto, se dispuso tanto de aspectos y datos subjetivos como de información objetiva y cuantificable.

Dentro de la información subjetiva recolectada desde la perspectiva del jefe de DHO se infiere que el clima percibido dentro de la organización es bueno puesto que no se manifiestan situaciones de intervención inmediata o extrema urgencia, pero que si requieren ser atendidas en pro del mejoramiento del clima. Una de las debilidades que fueron evidenciadas fue que la dirección prioriza solo tres variables de las diez que son evaluadas en el estudio, lo que genera que no se dé una solución integral a las acciones correctivas y de mejora.

Los resultados de la medición de clima organizacional 2016, son analizados inicialmente partiendo de una perspectiva comparativa con los resultados que arrojó el estudio de 2014, en el cual surge una diferencia en las calificaciones de cada variable o dimensión evaluada que evidencia una disminución en los niveles de percepción de cada una de ellas.

A continuación se presenta el diagnóstico para cada una de las variables con base en la información suministrada en las entrevistas realizadas al jefe del área de Desarrollo Humano y Organizacional y obtenida a través del método de la observación:

- ❖ *Variable 1. Trato interpersonal.* Su calificación fue de 48,4%, tuvo una disminución respecto a la medición de 2014 de -4,2 puntos porcentuales. Se evidencian fallas en la comunicación, donde los colaboradores usan apodosos para dirigirse a sus compañeros, se hacen burlas y se muestra falta de cordialidad en las relaciones, colaboración y tolerancia entre personas del equipo.
- ❖ *Variable 2. Disponibilidad de recursos.* Su calificación fue de 46,6%, tuvo una disminución respecto a la medición de 2014 de -12,2 puntos porcentuales y esta se presenta como la variable con mayor disminución. Se evidencia que no hay una clara disposición sobre los espacios de trabajo designados para que algunos colaboradores (que no tienen oficina o equipo de cómputo) puedan realizar informes ocasionales, a su vez, que no hay claridad sobre la forma de entrega de material de oficina al personal del área.
- ❖ *Variable 3. Apoyo del jefe.* Su calificación fue de 41,8%, tuvo una disminución respecto a la medición de 2014 de -10,6 puntos porcentuales. Se manifiesta falta de confianza con el jefe del respectivo turno, de retroalimentación positiva y no solamente negativa, falta de saludos,

ronda y constante comunicación del jefe hacia sus colaboradores. Por otra parte, no se está validando la información recibida en dirección descendente, y adicionalmente se ha notado situaciones y casos de preferencias por algunos colaboradores respecto a otros.

- ❖ *Variable 4. Apoyo organizacional percibido.* Su calificación fue de 50,5%, tuvo una disminución respecto a la medición de 2014 de -9,1 puntos porcentuales. Los colaboradores tienen la percepción que a la organización y a sus jefes les falta demostrar más apoyo o interés por los asuntos particulares del personal del área.
- ❖ *Variable 5. Estabilidad.* Su calificación fue de 45,1%, tuvo una disminución respecto a la medición de 2014 de -6,5 puntos porcentuales. Se manifiesta cierta inseguridad en los colaboradores con contrato a término fijo dado que no tienen la certeza de su continuidad en la organización, a esto se suma la demora por parte de los jefes para el cambio de contrato de término fijo a término indefinido.
- ❖ *Variable 6. Coherencia.* Su calificación fue de 53,9%, tuvo una disminución respecto a la medición de 2014 de -5,1 puntos porcentuales. Se muestra una falta de coherencia en algunas situaciones particulares donde se manifiesta una diferencia en el comportamiento del personal del área y el deber ser, establecidos en el reglamento interno de trabajo.
- ❖ *Variable 7. Claridad Organizacional.* Su calificación fue de 55,9%, tuvo una disminución respecto a la medición de 2014 de -3,9 puntos porcentuales. Se manifiesta que la información de la empresa no está siendo transmitida de forma precisa y oportuna; adicionalmente, no se están realizando reuniones con frecuencia que faciliten el acceso a la información.
- ❖ *Variable 8. Trabajo en equipo.* Su calificación fue de 61,8%, tuvo una disminución respecto a la medición de 2014 de -1,7 puntos porcentuales. Se percibe satisfacción por el desempeño grupal del área y agrado con sus compañeros de trabajo.
- ❖ *Variable 9. Sentido de pertenencia.* Su calificación fue de 48,7%, tuvo una disminución respecto a la medición de 2014 de -0,4 puntos porcentuales y esta se presenta como la variable con menor disminución. Se evidencia una inconformidad por parte de los colaboradores porque sienten que sus aportes o contribuciones no son tenidos en cuenta ni se otorga un reconocimiento por ello, lo cual genera un impacto negativo en la apropiación por la organización.
- ❖ *Variable 10. Retribución.* Su calificación fue de 35,7%, tuvo una disminución respecto a la medición de 2014 de -2,3 puntos porcentuales. Las decisiones acerca de este aspecto son dispuestas por el negocio de

manera global por lo cual no se puede tomar alguna inferencia sobre el tema.

3.4 PLAN DE ACCIÓN

La propuesta de fortalecimiento desarrollada en esta investigación se concentra principalmente en el plan de acción, el cual consiste en establecer una serie de acciones y actividades que permitan elevar los niveles de percepción del clima organizacional en el área de logística de distribución de la sede Cali, partiendo del planteamiento de estrategias y objetivos que sientan el fundamento en el cual se conducen dichas acciones y actividades para cada una de las diez variables que fueron evaluadas.

A continuación, se presenta de manera detallada el plan de acción, conformado por las estrategias, objetivos, acciones y actividades que tienen como fin establecer qué, cuándo y cómo llevar a cabo la propuesta para lograr incrementar y fortalecer los niveles de percepción del clima en la organización

3.4.1 Estrategias y Objetivos

De acuerdo a los resultados que obtuvo la organización en la divulgación de clima organizacional, se plantean las siguientes estrategias y objetivos para fortalecer cada una de las variables de clima organizacional en el área de logística de distribución en la sede Cali:

Tabla 11. Plan de acción: Estrategias y objetivos

PLAN DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS			
VARIABLE: APOYO DEL JEFE			
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Fortalecer la confianza de los colaboradores hacia el jefe que facilite una mayor interacción y mejor comunicación entre las partes involucradas	Fortalecer los canales de comunicación entre jefes y colaboradores	Taller: "Comunicación asertiva"	Jefe DHO; Jefe Logística de distribución; Coordinadores Logística de distribución
		Grupo Primario	
		Bitácora de Seguimiento	
	Aumentar los niveles de confianza de los colaboradores hacia el jefe	Retroalimentación de evaluación de desempeño	Jefe DHO; Jefe Logística de distribución; Coordinadores Logística de distribución
		Capacitación: "Formador de formadores"	
VARIABLE: TRATO INTERPERSONAL			
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE

Instaurar una actitud de respeto entre colaboradores que propicie un ambiente de trabajo donde se dé el lugar al factor humano y se reconozcan cada uno como personas importantes dentro del sistema organizacional	Diseñar espacios que permitan a los colaboradores reconocerse como iguales en los lugares que comparten mediante herramientas que fomenten el respeto mutuo	Taller: "En los zapatos de..."	Jefe DHO
		Taller: confianza	
VARIABLE: COHERENCIA			
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Consolidar las disposiciones que deben tener los colaboradores respecto a los valores, principios y políticas en el desarrollo de sus actividades al interior de la organización	Reforzar los valores colectivos creando una cultura de respeto y de puertas abiertas para permitir que los colaboradores se sientan capaces de reportar las eventualidades que ocurran durante el ejercicio de su labor	Taller: "Sentido de pertenencia"	DHO
VARIABLE: CLARIDAD ORGANIZACIONAL			
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Promover, impulsar y fortalecer la comunicación desde los altos niveles hasta los niveles inferiores que permitan conocer a todos los colaboradores la información relacionada con la toma de decisiones, procedimientos y nuevas disposiciones de la organización	Fortalecer la difusión de la política integral empresarial para lograr un mayor empoderamiento de los colaboradores hacia la empresa, y mayor claridad en la información que se transmite dentro de la organización	Capacitación: "Formador de formadores"	Jefe DHO; Jefe Logística de distribución; Coordinadores Logística de distribución
		Elaboración de formatos de monitoreo	

VARIABLE: SENTIDO DE PERTENENCIA			
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Fortalecer y estimular el reconocimiento de las contribuciones de los colaboradores	Desarrollar un proceso de socialización de las ideas de los colaboradores y su grado de contribución para que ellos se sientan integrados a la empresa	Taller: "Sentido de pertenencia"	Jefe DHO
VARIABLE: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS			
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Mejorar la organización de espacios de trabajo y distribución de los recursos necesarios para cumplir con las actividades laborales designadas	Lograr que los colaboradores tengan la posibilidad de acceder a los recursos en el momento que se requiera siguiendo los lineamientos organizacionales	Elaboración de formatos para la gestión de recursos	Jefe DHO; Jefe Logística de distribución; Coordinadores Logística de distribución
	Establecer los espacios y tiempos de trabajo ocasionales para evitar demoras y lograr mayor efectividad en la ejecución de tareas		Jefe DHO; Jefe Logística de distribución; Coordinadores Logística de distribución
VARIABLE: APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO			
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Integrar acciones encaminadas al fortalecimiento del bienestar organizacional que brinden apoyo y motivación a los colaboradores tanto en situaciones que comprenden aspectos laborales como aquellos que competen su vida personal	Crear espacios en físicos en los cuales los colaboradores encuentren la información que requieran sobre temas referentes a la organización y sus beneficios	Publicación de la información pertinente en las carteleras y/o espacios estipulados para su divulgación	DHO
	acercar de manera dinámica a los colaboradores para que conozcan todo el apoyo que les brinda la organización y del que a veces no tienen conocimiento	Charla anual sobre beneficios que ofrece la empresa	DHO
VARIABLE: ESTABILIDAD			
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE

Mejorar los niveles de confianza de los colaboradores respecto a la seguridad que brinda la organización en términos de permanencia	Socializar los aspectos relacionados con los compromisos adquiridos de las partes respecto a la contratación, al reglamento interno de trabajo y a las políticas, que permita dar claridad a los colaboradores sobre las causas que ponen en riesgo la vinculación con la empresa, así como las posibilidades de promoción	Publicación de la información pertinente en las carteleras y/o espacios estipulados para su divulgación	DHO
		Charla anual sobre vinculación en la organización y presentación de logros de la empresa.	
VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO			
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Fortalecer el trabajo en equipo mediante la promoción de experiencias que permitan identificar las ventajas de la cohesión de esfuerzos	Aumentar los niveles de confianza entre compañeros y lograr que cada día se cree un mejor espacio de trabajo que permita la satisfacción del grupo	Taller de confianza	Jefe DHO
VARIABLE: RETRIBUCIÓN			
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
NO APLICA	N/A	N/A	N/A

Fuente: elaboración propia

3.4.2 Acciones y Actividades de Fortalecimiento

Las acciones y actividades se encuentran alineadas a las estrategias y objetivos, en respuesta a la necesidad del planteamiento del plan de acción para fortalecer el clima organizacional en el área de logística de distribución de la sede Cali de la empresa del sector cárnico.

Tabla 12. Plan de acción: Acciones y actividades de fortalecimiento de clima organizacional

PLAN DE ACCIÓN: ACCIONES Y ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL										
GERENCIA: Cadena de suministro				Dirección: Logística de Distribución			CLIMA ACTUAL	46,4	RESPONSABLE	
REGIÓN: SUR				Sede: Cali			META	65		
VARIABLES		2014	2016	NIVEL			ACCIONES PARA MEJORAMIENTO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	
				PI	SP	F				
1	Trato interpersonal	52,6	48,4		X		Fomentar el respeto en todos los espacios del centro de distribución, realizando las pro-alimentaciones en tiempo real y liderando con ejemplo, realizar talleres con los colaboradores dos veces por año con el apoyo de DHO	Taller: "En los zapatos de..."	El taller consiste en brindar un aprendizaje vivencial a través de situaciones cotidianas que se involucren tanto en un ambiente laboral como en la vida personal, de tal manera que sus participantes se coloquen en el lugar del otro y teniendo en cuenta las condiciones dadas por las situaciones y tenga la capacidad de tomar decisiones. (Dos veces por año)	Jefe DHO
								Taller: confianza	El taller pretende lograr el reforzamiento de los vínculos entre compañeros por medio de actividades de interacción que los lleven a poner su seguridad en manos de sus pares; en estas actividades se les puede privar de sus sentidos para ser guiados por otros compañeros y lograr un objetivo común. (Dos veces por año)	Jefe DHO
2	Disponibilidad de recursos	58,8	46,6		X		Realizar gestión ante el área correspondiente acerca de los recursos requeridos por el personal para la ejecución en los procesos almacenar y	Elaboración de formatos para la gestión de recursos	Los formatos contienen la información relacionada con los recursos y espacios requeridos de acuerdo a las funciones y tareas de los colaboradores del área	Jefe DHO; Jefe Logística de distribución; Coordinadores Logística de distribución

						transportar, e informar acerca de los avances de forma oportuna a los colaboradores (grupos primarios y apertura de turnos)			
3	Apoyo del Jefe	52,4	41,8		X	Atender y dar respuesta de forma efectiva todas las necesidades de los colaboradores (insumo ronda grupo primario y aperturas de turnos), realizar seguimiento a través del uso de la bitácora y tomar acciones en grupo primario de coordinadores.	Grupo Primario	En el grupo primario (reuniones de evaluación de gestión) del área de logística de distribución se propician los espacios para no solo realizar la gestión de seguimiento, sino también para que los colaboradores planteen inquietudes e ideas para mejorar los procesos (bimestral)	Jefe logística de distribución; Coordinadores logística de distribución
							Bitácora de Seguimiento	Realizar una bitácora en la que se pueda evaluar la evolución de las soluciones de las inquietudes de los colaboradores de acuerdo a lo que se defina en el grupo primario	Jefe DHO; Jefe Logística de distribución; Coordinadores Logística de distribución
						Utilizar la evaluación de desempeño y la escucha asertiva como herramienta de apoyo para respaldar, estimular, reconocer y dar participación a los colaboradores	Retroalimentación de evaluación de desempeño	La retroalimentación consiste en socializar los resultados con el fin de informar, prevenir y tomar acciones correctivas relacionadas con el desempeño de los colaboradores del área. (posterior a cada evaluación de desempeño)	J Jefe logística de distribución; Coordinadores logística de distribución
						Diseñar con DHO un taller donde se identifiquen las herramientas y método de comunicación de como el colaborador debe realizar pedido a sus coordinador en	Taller: "Comunicación asertiva"	El taller comprende los elementos prácticos que facilitan el proceso de comunicación en función de las actividades que corresponden al área de logística de distribución (Semestral)	Jefe DHO

						cuanto a solicitud de recursos.			
						Formar a los Coordinadores en desarrollo de equipo	Capacitación: "Formador de formadores"	La Capacitación consiste en brindar a los coordinadores y líderes del área las herramientas pedagógicas que son útiles en el desempeño de sus roles y que a su vez generen un impacto positivo en el desarrollo de su equipo de trabajo (Anual)	DHO
4	Apoyo organizacional percibido	59,6	50,5		X	Orientar y apoyar al colaborador acerca de los beneficios que brinda el negocio y sus aliados estratégicos (Fondos de empleados, Acuerdos de calidad de vida, Bienestar, Comité convivencia laboral), por pedido y necesidad evidenciada.	Publicación de la información pertinente en las carteleras y/o espacios estipulados para su divulgación	Colocar información pertinente en las carteleras que están dispuestas en la planta física de la empresa concretamente en el área de logística de distribución, y dentro de las posibilidades de la organización adecuar una cartelera específicamente para el tema	DHO
							Charla anual sobre beneficios que ofrece la empresa	De acuerdo a la información requerida aumentar la frecuencia de la charla que tiene el propósito de brindar información sobre los beneficios empresariales y los aliados estratégicos. (anual)	DHO
5	Estabilidad	51,6	45.1		X	Brindar información a los colaboradores sobre los procesos y tiempos de vinculación para orientarlos y aclarar sus inquietudes, además de acercarlos a los canales que posee la empresa (como la línea interna de servicios o la intranet) para resolver sus dudas	Publicación de la información pertinente en las carteleras y/o espacios estipulados para su divulgación	Colocar información pertinente en las carteleras que están dispuestas en la planta física de la empresa concretamente en el área de logística de distribución, y dentro de las posibilidades de la organización adecuar una cartelera específicamente para el tema	DHO

						Presentar a los colaboradores los índices de retención del talento en la empresa, además de los informes que la han ubicado como uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia	Charla anual sobre vinculación en la organización y presentación de logros de la empresa.	De acuerdo a la pertinencia y necesidad explicar mediante una charla sobre vinculación laboral y como esta tiene injerencia en la organización.	DHO
6	Coherencia	59	53,9		X	Realizar actividades vivenciales que permitan fortalecer en los colaboradores su identidad con la organización	Taller: "Sentido de pertenencia"	El Objetivo de este taller es crear un proceso de fidelización entre el colaborador y la empresa a través de actividades lúdicas donde se les haga conocer la historia de la empresa, los logros que esta ha tenido a través del tiempo y su relación con los colaboradores, intentando que los espacios de trabajo sean más confortables para todos (Anual)	DHO
						Indicar la importancia de reportar acciones y conductas que generen un impacto negativo para la empresa			
7	Claridad Organizacional	59,8	55,9		X	Formar a los coordinadores en la delegación de funciones, asignación de tareas y procedimientos para mejorar los procesos	Capacitación: "Formador de formadores"	La Capacitación consiste en brindar a los coordinadores y líderes del área las herramientas pedagógicas que son útiles en el desempeño de sus roles y que a su vez generen un impacto positivo en el desarrollo de su equipo de trabajo (Anual)	DHO
						Realizar un monitoreo constante sobre los cambios que se realicen en operaciones rutinarias para evitar confusiones en el área de logística de distribución,	Elaboración de formatos de monitoreo	Los formatos permiten visualizar los procedimientos actuales y dan lugar a cambios pertinentes de acuerdo a las nuevas necesidades (cada 4 meses)	Jefe DHO; Jefe Logística de distribución; Coordinadores Logística de distribución

							realizando el acompañamiento necesario para optimizar los procesos y crear un ambiente confiable de trabajo			
8	Trabajo en equipo	63,5	61.8			X	Realizar talleres que refuercen la confianza entre el equipo de trabajo de logística de distribución. Enseñar con el ejemplo estrategias que permitan que los colaboradores se sientan respaldados con sus jefes y que estos últimos más que un control de mando sean guías para una mayor comunicación.	Taller de confianza	El taller pretende lograr el reforzamiento de los vínculos entre compañeros por medio de actividades de interacción que los lleven a poner su seguridad en manos de sus pares; en estas actividades se les puede privar de sus sentidos para ser guiados por otros compañeros y lograr un objetivo común. (Dos veces por año)	Jefe DHO
9	Sentido de pertenencia	49,1	48,7			X	Definir pautas para la recepción de ideas de acuerdo a cada área y a las necesidades reales de la organización.	Taller: "Sentido de pertenencia"	El Objetivo de este taller es crear un proceso de fidelización entre el colaborador y la empresa a través de actividades lúdicas donde se les haga conocer la historia de la empresa, los logros que esta ha tenido a través del tiempo y su relación con los colaboradores, intentando que los espacios de trabajo sean más confortables para todos (Anual)	Jefe DHO
10	Retribución	38	35,7	X			N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: elaboración propia

3.4.3 Cronograma de Actividades para Fortalecimiento de Clima Organizacional

Para la realización del cronograma de actividades se deben tener en cuenta diferentes factores entre ellos:

- Las actividades de formación. Capacitaciones que tiene dispuesta la empresa enfocados en la realización de tareas.
- Las paradas del negocio. Tiempos de pausa para limpieza y mantenimiento de los centros de trabajo, tiempos en que no está programada ninguna actividad laboral o tiempos de espera por eventualidades que se puedan presentar.
- El número de colaboradores. En el área de logística de distribución de la sede Cali concretamente hay setenta y dos (72) colaboradores que tienen contrato directo con la organización, divididos en un (1) jefe, cuatro (4) coordinadores y sesenta y siete (67) trabajadores entre auxiliares de logística, auxiliares de información y operarios de montacargas.
- Los turnos de trabajo. La empresa cuenta con cuatro turnos de trabajo de la siguiente manera:
 - Turno 1 de 06:30 am a 02:30 pm. Lunes a sábado.
 - Turno 2 de 02:30 pm a 10:30 pm. Lunes a sábado.
 - Turno 3 de 10:30 pm a 06:30 am. Lunes a sábado.
 - Turno 4 de 06:30 am a 04:30 pm. Lunes a viernes (Turno de oficina).
- La cantidad de personas en cada turno. Para definir los grupos para realizar un control en que todos puedan participar de la actividad (24 colaboradores por turno).

Se plantea definir tres grupos para realizar los talleres y charlas, cada uno con 24 personas; los días que se planean realizar las actividades teniendo en cuenta el calendario de formaciones de la empresa (que toma los días martes especialmente), las paradas del negocio (generalmente se hacen los miércoles) y que los sábados son los días de menor volumen de trabajo, que los días miércoles y sábados estén definidos como los días para esas actividades.

De acuerdo a esta información se debe presentar un cronograma en el cual se definen las fechas de realización de actividades, la cuales inician desde el mes de abril de 2018 hasta diciembre del mismo año, se pretende que durante los meses de noviembre y diciembre no se realice ninguna actividad pues son los meses de temporada decembrina donde se aumenta el número de colaboradores en la organización, los resultados de estas acciones se evaluarán en la próxima divulgación de resultados de clima organizacional que está prevista para hacerse a principios de 2019.

Se propone el siguiente cronograma. En color azul se encuentran resaltados los días en los cuales se tienen formaciones programadas. Se exceptúan los meses de noviembre y diciembre con motivo de la temporada de fin de año, los cuales se resaltan con un color rojizo. Dentro de cada casilla resaltada con color azul, se encuentra un número que hace referencia directa al taller o charla para fortalecer la percepción de clima organizacional que se va a ejecutar para ese día; de esta forma se tienen estimados seis programas talleres y/o charlas para las actividades de fortalecimiento de percepción de clima organizacional de la dirección de logística de distribución durante el año 2018. En color amarillo se mostrará el día dispuesto para presentar avance de la retroalimentación de evaluación de desempeño. El mes de octubre se encuentra de color morado, pues en este mes se realizarán aquellas actividades que se encuentren atrasadas por alguna eventualidad o coyuntura externa, cada coordinador tiene a su cargo entre dieciséis y diecisiete colaboradores por lo que se propone una meta mensual de cuatro retroalimentaciones de evaluación de desempeño para que en 4 meses se cumpla la meta.

Tabla 13. Cronograma de Talleres y Charlas para el Fortalecimiento de Clima Organizacional

Mes	Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb
Abr 2018	1	2	3	4 A	5	6	7 A
	8	9	10	11 A	12	13	14
	15	16	17	18	19	20	21
	22	23	24	25	26	27 AE	28
	29	30	1	2	3	4	5
May 2018	29	30	1	2 B	3	4	5 B
	6	7	8	9 B	10	11	12
	13	14	15	16	17	18	19
	20	21	22	23	24	25 AE	26
	27	28	29	30	31	1	2
Jun 2018	27	28	29	30	31	1	2
	3	4	5	6 C	7	8	9 C
	10	11	12	13 C	14	15	16
	17	18	19	20	21	22	23
	24	25	26	27	28	29 AE	30

Mes	Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb
Jul 2018	1	2	3	4 D	5	6	7 D
	8	9	10	11 D	12	13	14
	15	16	17	18	19	20	21
	22	23	24	25	26	27 AE	28
	29	30	31	2	3	4	5
Ago 2018	29	30	31	1 E	2	3	4 E
	5	6	7	8 E	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18
	19	20	21	22	23	24	25
	26	27	28	29	30	31	1
Sep 2018	26	27	28	29	30	31	1
	2	3	4	5 F	6	7	8 F
	9	10	11	12 F	13	14	15
	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29
	30	1	2	3	4	5	6

Mes	Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb
Oct 2018	30	1	2	3	4	5	6
	7	8	9	10	11	12	13
	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27
	28	29	30	31	1	2	3
Nov 2018	28	29	30	31	1	2	3
	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17
	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	1
Dic 2018	25	26	27	28	29	30	1
	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29
	30	31	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al cronograma cada actividad se realizará en un mes diferente las letras identifican la actividad a realizar de la siguiente manera:

- Actividad A = Taller: “en los zapatos de”.
- Actividad B = Taller de confianza
- Actividad C = Charla sobre beneficios que ofrece la empresa.
- Actividad D = Taller de Comunicación asertiva
- Actividad E = Taller “sentido de pertenencia”
- Actividad F = Charla sobre vinculación en la organización y presentación de logros de la empresa.

Las siglas AR significan avance de retroalimentación y hacen referencia a las reuniones para verificar los avances de los procesos de retroalimentación de la evaluación del desempeño.

3.4.4 Presupuesto

No se prevén costos adicionales para la ejecución del plan de fortalecimiento, pues el plan hace uso del presupuesto anual que destina la gerencia de DHO en la región sur para este tipo de actividades. De hecho, se tiene estimada una reducción en los costos y gastos asociados a la ejecución de los programas y talleres basada en la organización y coordinación de tiempos de ejecución del plan, esta disminución se verá reflejada en el pago de horas extras y disminución en los desplazamientos de los colaboradores a la planta por fuera de su horario habitual de trabajo.

3.4.5 Matriz de seguimiento

La matriz de seguimiento permite llevar un control y monitoreo del cumplimiento de las actividades y su porcentaje de avance, teniendo en cuenta aspectos como la meta esperada, frecuencia de la actividad, el tiempo en que se debe ejecutar, entre otros.

Tabla 14. Matriz de seguimiento

PLAN DE ACCIÓN: MATRIZ DE SEGUIMIENTO										
ACTIVIDAD	INDICADOR							Documentos de verificación	Variables	TOTAL
	Meta	Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia	Fecha Inicial	Fecha Final			
Taller: "En los zapatos de..."	95%	Participantes	Porcentaje	$(\text{total de participantes} / \text{total de invitados}) * 100$	Semestral	01/04/2018	30/09/2018	Registro de asistencia	Total de participantes	
									Total de invitados	72
									% de cumplimiento	%
Taller de confianza	95%	Participantes	Porcentaje	$(\text{total de participantes} / \text{total de invitados}) * 100$	Semestral	01/04/2018	30/09/2018	Registro de asistencia	Total de participantes	
									Total de invitados	72
									% de cumplimiento	%
Elaboración de formatos para la gestión de recursos	100 %	Formatos elaborados	Porcentaje	$(\text{Formatos elaborados} / \text{Formatos esperados}) * 100$	N/A	01/04/2018	30/04/2018	Formato de monitoreo	Formatos elaborados	
									Formatos esperados	1
									% de cumplimiento	%
Grupo Primario	100 %	Reuniones Grupo Primario	Porcentaje	$(\text{Reuniones realizadas} / \text{reuniones esperadas}) * 100$	Bimestral	01/04/2018	30/09/2018	Registro de asistencia	Reuniones realizadas	
									Reuniones esperadas	3
									% de cumplimiento	%
Bitácora de Seguimiento	80%		Porcentaje	$(\text{solicitudes atendidas} /$	Trimestral	01/04/2018	30/09/2018	Bitácora de seguimiento	Solicitudes atendidas	

		Seguimiento de solicitudes		solicitudes recibidas) * 100					Solicitudes recibidas	
									% de cumplimiento	%
Retroalimentación de evaluación de desempeño	100 %	Retroalimentación de la evaluación de desempeño	Porcentaje	(retroalimentaciones realizadas / retroalimentaciones esperadas) * 100	Anual	01/04/2018	30/09/2018	Check List	Retroalimentaciones realizadas	
									Retroalimentaciones esperadas	71
									% de cumplimiento	%
Taller: "Comunicación asertiva"	95%	Participantes	Porcentaje	(total de participantes/ total de invitados) * 100	Semestral	01/04/2018	30/09/2018	Registro de asistencia	Total de participantes	
									total de invitados	72
									% de cumplimiento	%
Capacitación: "Formador de formadores"	100 %	Participantes	Porcentaje	(total de participantes/ total de invitados) * 100	Anual	01/04/2018	30/09/2018	Registro de asistencia	Total de participantes	
									total de invitados	4
									% de cumplimiento	%
Publicación de la información pertinente en las carteleras y/o espacios estipulados para su divulgación	100 %	Información Publicada	Porcentaje	(Publicaciones realizadas / Publicaciones esperadas	N/A	01/04/2018	30/04/2018	Carteleras del negocio	Publicaciones realizadas	
									Publicaciones esperadas	5
									% de cumplimiento	%
Charla anual sobre beneficios que ofrece la empresa	85%	Participantes	Porcentaje	(total de participantes/ total de	Anual	01/04/2018	30/09/2018	Registro de asistencia	Total de participantes	
									total de invitados	72

				invitados) * 100					% de cumplimiento	%
Charla anual sobre vinculación en la organización y presentación de logros de la empresa.	85%	Participantes	Porcentaje	(total de participantes/ total de invitados) * 100	Anual	01/04/2018	30/09/201 8	Registro de asistencia	Total de participantes	
									total de invitados	72
									% de cumplimiento	%
Taller: "Sentido de pertenencia"	95%	Participantes	Porcentaje	(total de participantes/ total de invitados) * 100	Anual	01/04/2018	30/09/201 8	Registro de asistencia	Total de participantes	
									total de invitados	72
									% de cumplimiento	%
Elaboración de formatos de monitoreo	100 %	Formatos elaborados	Porcentaje	(Formatos elaborados / Formatos esperados)*10 0	N/A	01/04/2018	30/04/201 8	Formato de monitoreo	Formatos elaborados	
									Formatos esperados	1
									% de cumplimiento	%

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se observan las características generales que presenta una empresa del sector cárnico, así como la importancia que le concede a mantener un clima organizacional óptimo que le permita tener colaboradores a gusto con sus trabajos y por ende comprometidos con la organización; se observa también que la medición de clima al interior de la organización sirve como comparativo no solo con otras organizaciones similares, sino también para realizar comparaciones internas y definir los aspectos y variables que se deben trabajar. De esta forma y teniendo en cuenta lo plasmado en el presente trabajo, se puede concluir lo siguiente:

- La Organización se preocupa por mantener los estándares relacionados al clima laboral percibido, pero se centran solamente en algunas variables dando solución solo a los más débiles o a los que la organización considera prioritarios, en ocasiones descuidando aquellos puntos en los que se le considera fuerte o que por disposición de la cadena de mando no requieren prioridad.
- De acuerdo con los resultados de percepción de clima organizacional, se refleja que la empresa tanto en este estudio como en el anterior se encuentra dentro de la media, no obstante, se evidencia una disminución en la calificación de las variables medidas, al comparar los resultados del 2016 con los del 2014. Con base en esto, se infiere que en la medición 2014 no se tomaron acciones trascendentales ni correctivas para mejorar los resultados de percepción en la medición de 2016. Adicionalmente, al evaluar cada una de las variables por separado se encontró que, a pesar de estar dentro de la media, la mayoría se ubica muy cerca del límite inferior, dejando una distancia muy corta con el nivel que requiere intervención inmediata. Así eso, las variables de *apoyo del jefe, estabilidad, disponibilidad de recursos, trato interpersonal, sentido de pertenencia, apoyo organizacional percibido, coherencia y claridad organizacional* no tuvieron mejoras después del estudio 2014.
- Para proponer la mejora en las calificaciones de las variables que no tuvieron mejora en la medición de 2016, se definió una estrategia para cada una de las variables, con objetivos, actividades asociadas a esos objetivos y responsable de cada una. De esta forma, se estructura una hoja de ruta que permite identificar de manera más clara, quién y cómo se debe abordar cada variable asociada a la medición de clima, con el propósito principal de mejorar su desempeño para la próxima medición.
- Si bien es cierto que la percepción de clima organizacional es importante para la empresa, por tener como actividad primaria un proceso de manufactura su principal interés es la productividad y por tal motivo el clima organizacional queda relegado a segundo plano disminuyendo la

capacidad de ejecución del área encargada, y dando prioridad a los temas de producción y generación de ingresos.

- Los cambios en el estilo de dirección del área de DHO en la región sur se ven reflejados en un mayor interés por lograr crear estrategias que permitan generar mayor compromiso por parte de los colaboradores para el fortalecimiento del clima organizacional, aplicando una filosofía de responsabilidad compartida donde se brindan las herramientas y se crean espacios encaminados a mejorar el clima organizacional.
- Se proponen actividades relacionadas con la mejora en los procesos ya establecidos, tales como talleres, charlas, implementación de formatos, entre otras, que están orientadas a trabajar de manera conjunta todas las variables de clima para no solo abordar los temas más neurálgicos sino para mantener y mejorar todas las variables de manera integral, para que los niveles de percepción no solo estén entre la media, sino que se encuentren en un nivel superior.
- Las actividades están programadas de manera que no afecten el devenir de las labores, a través de un cronograma estructurado que debe ser aprobado para ahorrar tiempos y lograr el cumplimiento de metas.

RECOMENDACIONES

Dada la implementación de lo que se propone en este documento, y teniendo en cuenta las diversas situaciones que pudieran afectar y/o agilizar el desempeño del cronograma de ejecución de los talleres charlas y demás actividades orientadas al fortalecimiento de la percepción del clima organizacional, a continuación se realizan las siguientes recomendaciones:

- Si está entre las posibilidades de las áreas, realizar cierres parciales al final de cada mes de ejecución para verificar que las actividades se estén realizando y si no para evaluar la brecha y poder tomar los correctivos necesarios antes del cierre del plan.
- Garantizar en todos los casos el número de participantes máximo por actividad, con el fin de ver reflejado el avance de cobertura de las actividades del programa al final del ejercicio para el plan.
- Agilizar los procesos de elaboración de formatos con el área correspondiente para tener mayor capacidad de acción y tiempo de socialización y adaptación con los colaboradores para que los formatos ayuden a la consecución de los objetivos del plan.
- Se recomienda también, una mayor interacción entre el área de DHO y los jefes del área de logística de distribución para articular el trabajo y que no se presente ningún tipo de interrupciones u obstrucciones en el momento del desarrollo del plan.
- También se debe destacar que el plan de acción es flexible y aunque existan unas fechas estipuladas para su cumplimiento es comprensible que se pueden generar procesos coyunturales, para lo cual el plan cuenta con un mes libre en el cual se pueden realizar las actividades pendientes.

BIBLIOGRAFÍA

AMARAU, Antonio. Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo. México, DF: Pearson Educación/ Prentice Hall, 2009. 488 p.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA. Comités sector alimentos [en línea]. Disponible en internet: <<http://www.andi.com.co/cinal/Paginas/Comites.aspx>>

BAGUER, Ángel. Dirección de Personas: Un timón en la tormenta. España: 2 ed. Ediciones Díaz de Santos 2009. 363 p.

CABALLERO, Víctor Manuel. Prevención de Riesgos Laborales, Normativa de Seguridad e Higiene en el Puesto de Trabajo. 3 ed. España: Ideaspropias Editorial, 2010. 244 p.

CARDONA, Diego y ZAMBRANO, Renato. Revisión de Instrumentos de evaluación de clima organizacional. En: Estudios Gerenciales. Abril-Junio, 2014. vol. 30, 208 p.

CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal: un Enfoque Hacia la Calidad. 2 ed. Colombia: ECOE ediciones, 2006. 392 p.

CHIANG, Margarita., MARTIN, María J., NUÑEZ, Antonio. Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2010. 300 p

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. México: McGraw-Hill, 2009. 524 p.

Clima Organizacional [Anónimo] [diapositivas]. Santiago de Cali: 2016. 9 diapositivas, color.

DE LA FUENTE, Raquel y DE DIEGO, Raúl. Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones. Madrid: Ediciones Pirámide S.A., 2008. 232 p.

ENRIQUE, Ana María; MADROÑERO, María Gabriela; MORALES Francisca. y SOLER, Pere. La Planificación de la Comunicación Empresarial. España: Servei de publicacions Universidad Autònoma de Barcelona, 2008. 109 p.

FURNHAM, Adrián. Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México, D.F: Universidad Iberoamericana. 2001. 748 p.

GAN, Federico y BERBEL Gaspar. Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC, 2007. 403 p.

GARCÍA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración, Universidad del Valle. Julio-diciembre 2009. no.42, p. 43-61

HEIFETZ, Ronald. Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles. España: Paidós Iberoamérica S.A., 1997. 360 p.

HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México, DF: Thomson Learning, 2004. 457 p.

LEÓN P, José M., RUEDA M, Samuel., MUNDUATE J, María L. Curso de Psicología de Recursos Humanos: Universidad de Sevilla [en línea]. Sevilla, España. tema 3. 2008-2009 [Citado Diciembre 09, 2017], disponible desde internet: <http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cq.htm>

MÉNDEZ, Carlos. Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro editorial universidad del rosario. 2006. 142 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4 ed. México D.F.: Limusa, 2012. 358 p.

PERIÓDICO EL TIEMPO. Desde hace 35 años [en línea]. 29 de agosto de 2003. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1025886>

PRADA, Raymon. Creatividad e innovación empresarial. Bogotá D.C.: TecnoPress ediciones, 2002. 289 p.

ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 5 ed. México D.F.: Pearson Educación, 1998. 336 p.

ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. 13 ed. México D.F.: Pearson Educación, 2009. 752 p.

RODRIGUEZ FERNANDEZ, Andrés, et al. Psicología de las organizaciones. Barcelona: Editorial UOC, 2004. 367 p.

SANDOVAL, María del Carmen. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hito de Ciencias Económico Administrativas [online], mayo - agosto 2004, año 10, no. 27. Disponible en: http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf

SOTO, Eduardo. Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones. México: Thomson Learning, 2001. 252 p.

TORO, Fernando. Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Medellín: 2 ed. Fernando Toro Álvarez editor. 2010. 430 p.

VALENCIA, Marino. Creatividad y retos para la gestión del Talento Humano. Colombia: Universidad Libre-Seccional Cali, 2007. 346 p.

WEINERT Ansfried B. Manual de Psicología de la Organización. 2ed. Barcelona: Editorial Herder, 1985. 468 p.

ANEXOS

Anexo A. Modelo de entrevista semiestructurada para caracterizar la situación actual y sus antecedentes

1. Por favor indíquenos el nombre completo de su cargo.
2. ¿En qué nivel jerárquico de la compañía se encuentra su cargo?
3. ¿Cuáles son, de manera general, sus principales responsabilidades?
4. Describa cual es la percepción que tiene usted sobre la satisfacción de los colaboradores en su lugar de trabajo.
5. ¿Cree usted que el rendimiento de los colaboradores es óptimo? Sí, no y por qué.
6. ¿Cómo evalúa los resultados de la última medición de clima organizacional?
7. ¿Cree usted que el manejo de los resultados de la medición de clima organizacional es el indicado?
8. ¿Considera usted que las acciones de mejora luego de los resultados de clima son las indicadas?, ¿puede explicarnos por qué?
9. ¿Tiene alguna propuesta o sugerencia acerca de los puntos que considera deben tenerse en cuenta al llevar a cabo un proceso de acciones de mejora sobre la percepción del clima organizacional?
10. Teniendo en cuenta los cambios del negocio cárnico, ¿cuáles considera que son las necesidades que se deben abordar para mejorar los niveles de percepción de clima organizacional?

Anexo B. Respuestas a la entrevista por parte del Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional (DHO)

1. Por favor indíquenos el nombre completo de su cargo.

Jefe de Desarrollo Humano y Organizacional.

2. ¿En qué nivel jerárquico de la compañía se encuentra su cargo?

Medio

3. ¿Cuáles son, de manera general, sus principales responsabilidades?

Garantizar la ejecución de las actividades de Desarrollo Humano y Organizacional en la región sur de la organización (Nomina, bienestar, formación, contratación, etc.), además de crear estrategias para la mejora de todos los procesos de gestión humana según lo establecido por el reglamento interno de trabajo y la ley.

4. Describa cual es la percepción que tiene usted sobre la satisfacción de los colaboradores en su lugar de trabajo.

Según lo que veo la mayoría del personal se encuentra contento con su trabajo, no se generan conflictos internos y las metas se cumplen en un alto porcentaje, un índice que para mí es importante es la deserción o ausencias laborales y por lo general es bastante bajo, y no se generan patrones constantes de un colaborador en específico, en cuanto a los espacios se los ve contentos y se hace lo posible para que sus lugares de trabajo se encuentre de la mejor manera para que puedan cumplir sus actividades.

5. ¿Cree usted que el rendimiento de los colaboradores es óptimo? Sí, no y por qué.

Considero que es alto, pero se puede mejorar, por lo general cuando hay un bajón de rendimiento se va a la fuente para tratar de encontrar una solución, pero de manera general veo mucho compromiso por cumplir sus funciones, aunque en algunas ocasiones pueden presentarse situaciones que requieren de intervención.

6. ¿Cómo evalúa los resultados de la última medición de clima organizacional?

A pesar de estar dentro de los estándares mínimos que la organización exige, si es preocupante ver el comparativo del año 2014 con el 2016 pues los indicadores de las variables bajaron, es importante resaltar que el negocio específicamente decidió enfocarse en tres variables de las diez que son objeto de estudio y es para estas que se orientan los planes de acción, también considero que se debe abordar en cada área los focos de atención para evaluar particularmente en que se está fallando.

7. ¿Cree usted que el manejo de los resultados de la medición de clima organizacional es el indicado?

Considero que la empresa tiene una buena manera de abordar el manejo de los resultados, es muy importante resaltar que al hacer la divulgación intentan retroalimentar a cada uno de los colaboradores de la organización, pero creo que enfocarse solamente en las variables críticas o que ellos consideran críticas puede ser un inconveniente, con esa información se podría hacer un plan integral que aborde todas las variables y así tener mejores resultados.

8. ¿Considera usted que las acciones de mejora luego de los resultados de clima son las indicadas?, ¿puede explicarnos por qué?

Como les contestaba anteriormente creo que tienen un buen manejo a la hora de divulgar los resultados y me parece muy bien que se intenten abordar las variables que más los representan, pero creo que se debe realizar un planteamiento integral para poder cubrir todos los aspectos que se evalúan en la encuesta de percepción, pues a mi parecer si solo se presta atención a uno a la vez y no se hace un constante monitoreo de las acciones siempre habrán variables insatisfechas y los resultados no superarán la media.

9. ¿Tiene alguna propuesta o sugerencia acerca de los puntos que considera deben tenerse en cuenta al llevar a cabo un proceso de acciones de mejora sobre la percepción del clima organizacional?

Hay varias propuestas, pero considero que nos es pertinente decir las hasta que no se concreten y se elabore un plan estructurado de cómo llevarlas a cabo.

10. Teniendo en cuenta los cambios del negocio cárnico, ¿cuáles considera que son las necesidades que se deben abordar para mejorar los niveles de percepción de clima organizacional?

La Organización se preocupa por sus colaboradores y por su bienestar creo que ese es el foco en el que se debe trabajar, ya tenemos unos factores, se debe hacer un diagnóstico para poder generar un plan de acción junto a las herramientas que tenemos.

Anexo C. Propuesta de Formato para Solicitud de Insumos

SOLICITUD DE INSUMOS		
N°		
Responsable:	Persona a cargo	
Fecha:	Fecha de solicitud de insumos	
Cantidad	Insumo	Característica
Recibido: Si ☐ No ☐		
Firma del Responsable		
Firma del encargado		

Anexo D. Propuesta de Formato Para Talleres y Charlas de Clima Organizacional

GUIA PARA LA LABORACION DE TALLERES Y CHARLAS	
Nombre de la Empresa	Se indica cual es el nombre o la organización donde se realizará el taller o charla.
Región	Se indica en que región de la organización.
Ubicación Física	Se indica la ciudad o municipio donde se realizará el taller.
Área	Se indica para que área de la empresa está diseñado el programa.
Nombre del Programa	Se indica el nombre del taller o charla.
Objetivo del Programa	Se indica cuáles son los objetivos y que variables de clima se piensan trabajar.
Publico	Se indica a que personas va dirigido.
Duración	Se indica el tiempo estimado para realizar la actividad.
Facilitador(es)	Se indica quienes serán los encargados de realizar las respectivas actividades.
Metodología	Se indica el tipo de actividad que se va a realizar.

Material de apoyo
Se indica que herramientas se van a utilizar para realizar el taller.
Contenido
Se indican cuáles serán los temas que se van a abordar durante la actividad.
Evaluación
Se indica si se realizara algún tipo de evaluación de la actividad y cual será.
Desarrollo del contenido
Se hace una explicación de cómo se llevará a cabo la actividad.

Anexo E. Propuesta de Formato Para Bitácora de Seguimiento y Formato de Monitoreo

Bitácora de seguimiento y Formato de Monitoreo					
Fecha del reporte	Responsable	Falla o acción de mejora	Medidas a tomar	Fecha de aplicación de medidas	Observaciones