

**MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
METALMECANICA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS PARA EL HOGAR.**

CAREN YAKELIN PACHECO NARANJO COD 201054854

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
METALMECANICA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS PARA EL HOGAR.**

CAREN YAKELIN PACHECO NARANJO COD 201054854

**Director Trabajo de Grado
MARTHA CECILIA SABALA MORENO**

**Magíster en Psicología
Énfasis Organizacional y del Trabajo**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2018

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Palmira, 13 de Octubre de 2017

DEDICATORIA

Dedicado a mi madre y hermanas, por haber estado siempre a mi lado, por lo esfuerzos y sacrificios que han hecho por mí y por brindarme ese amor, confianza y apoyo incondicional, por eso y mucho más, mis logros son sus logros también.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi directora de trabajo de grado, Martha Cecilia Sabala Moreno, por el tiempo y la orientación brindada en este proyecto.

A mi esposo Eduardo José Cadavid por no dejarme desistir y ayudarme a culminar este camino.

A la empresa por dejarme realizar el estudio y brindarme el apoyo con los recursos.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. ANTECEDENTES	5
1.1.1. COMUNICACIÓN, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. PYMES METALMECÁNICAS DE CALI DARÍO QUIROGA PARRA (DICIEMBRE DE 2007).	5
1.1.2. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA CARBONERA DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA	9
1.1.3. DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO QUE EVALÚA CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS, DESDE LA TEORÍA DE RESPUESTA AL ÍTEM	14
1.1.4. DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN COMPLEJO PETROQUÍMICO DEL ESTADO DE VERACRUZ FELIPE MACHORRO RAMOS, MARINA ROSADO MORALES AND MARÍA VANESSA ROMERO ORTIZ	17
1.1.5. DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO QUE EVALÚA CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS, DESDE LA TEORÍA DE RESPUESTA AL ÍTEM	19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.3. SISTEMATIZACIÓN DE PREGUNTAS	22
2. JUSTIFICACIÓN.....	23
2.1. TEÓRICA	23
2.2. PRÁCTICA	24
2.3. METODOLÓGICA	25
3. OBJETIVOS	27
3.1. OBJETIVO GENERAL	27
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	27
4. MARCO DE REFERENCIA	28
4.1. MARCO TEORICO	28
4.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	34
4.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	35
4.1.3 ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	36
4.1.4 ESCUELAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	38
4.1.5 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	39
4.1.6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	41
4.1.7 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER	44
4.1.8 RAZONES PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	45
4.1.9 METODOLOGÍAS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	46
4.1.10 TIPOS DE INTERVENCIÓN EN EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
4.1.11 DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	47
4.1.12 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA	47
4.2 MARCO CONCEPTUAL	51

4.3. MARCO LEGAL	54
4.4. MARCO CONTEXTUAL	55
4.4.1 HISTORIA	55
4.4.2 MISIÓN	56
4.4.3 VISIÓN	56
4.4.4 POLÍTICA DE CALIDAD.....	56
4.4.5 VALORES CORPORATIVOS	56
4.4.6 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	57
4.4.7 PRODUCTOS	58
4.4.8 PRINCIPALES CLIENTES	58
4.4.9 INFRAESTRUCTURA	58
5. METODO	60
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
5.2. TIPO DE ESTUDIO	61
5.3. PROCEDIMIENTO	62
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
5.4.2. ENCUESTA	64
5.4.2.1 VARIABLES DE LA ENCUESTA	66
5.4.2.2 PRUEBA PILOTO	67
5.4.3 POBLACIÓN	68
5.4.4 MUESTRA	69
5.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS	70
6 RESULTADOS	72
6.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	72
6.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	73
6.2.1 PARTE I - IDENTIDAD DEMOGRÁFICA	73
6.2.2 PARTE II – VARIABLES DE LA ENCUESTA	80
6.2.3 PARTE III – ACTIVIDADES PARA FOMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL	96
6.3. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	97
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	99
8. CONCLUSIONES	103
9. RECOMENDACIONES	105
ANEXOS	107
PARTICIPANTES DEL PROYECTO, RECURSOS DISPONIBLES Y CRONOGRAMA	118
BIBLIOGRAFIA	119
RESUMEN.....	123
PALABRAS CLAVES	125

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Comportamiento de la persona	24
Gráfico 2. Estructura I	81
Gráfico 3. Estructura II	82
Gráfico 4. Relaciones con los superiores I.....	83
Gráfico 5. Relaciones con los superiores II.....	84
Gráfico 6. Condiciones de trabajo I.....	85
Gráfico 7. Condiciones de trabajo II.....	86
Gráfico 8. Condiciones de trabajo III.....	87
Gráfico 9. Relaciones interpersonales I	88
Gráfico 10. Relaciones interpersonales II.	89
Gráfico 11. Relaciones interpersonales III	90
Gráfico 12. Responsabilidad,	91
Gráfico 13. Variables del Clima Organizacional.....	97

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clima organizacional por variables	12
Tabla 2. Diferencia entre cultura y clima organizacional.	47
Tabla 3. Variables e Ítems	67
Tabla 4. Matriz de caracterización documental	72
Tabla 5. Genero	73
Tabla 6. Edad	74
Tabla 7. Estrato	74
Tabla 8. Antigüedad en la compañía	75
Tabla 9. Área	75
Tabla 10. Nivel de estudios	76
Tabla 11. Edad – genero	76
Tabla 13. Antigüedad en la compañía – genero	77
Tabla 13. Área – genero	77
Tabla 14. Nivel de estudios – genero	78
Tabla 15. Edad – área	79
Tabla 16. Nivel de estudios – edad	80
Tabla 17. Retroalimentación lo que hago – área	92
Tabla 18. Conocer mis necesidades e intereses – área	93
Tabla 19. Opiniones sugerencias y dudas – área	93
Tabla 20. Equitativo trato colaboradores – área	94
Tabla 21. Reconocen y valoran mi trabajo – área	95
Tabla 22. Actividades para fomentar la satisfacción laboral	96
Tabla 23. Matriz de acciones sugeridas de mejoramiento	106

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Clima organizacional	107
Anexo B. Encuesta prueba piloto.....	108
Anexo C. Encuestas aplicada escrita.....	110
Anexo D. Encuesta google drive	112

INTRODUCCIÓN

La medición del clima organizacional en las empresas ha trascendido de ser una simple actividad de medición de percepción opcional a ser una herramienta estratégica valiosa para la toma de decisiones y la elaboración de planes a mediano y largo plazo, es así como empresas de diferentes sectores han utilizado la medición del clima no solo de manera exploratoria para identificar el comportamiento de las variables demográficas sino también para evaluar cómo se encuentran variables tales como el conflicto, la identidad y los estándares de desempeño y recompensa.

A través del tiempo diferentes teorías sobre la medición así como clasificaciones y metodologías han sido desarrolladas por distintos autores en relación a la medición del clima organizacional por lo cual el estado del arte ha evolucionado y con ello se ha masificado su aplicación en las organizaciones, este marco teórico abarca diferentes tipos de instrumentos de medición como el cuestionario de Litwin y Stringer, el cuestionario de la IMCOC y el instrumento IPAQ.

La medición requiere tener claros diferentes aspectos como la definición de variables, cálculo del tamaño de muestra, diseño del instrumento y metodología para el análisis de la información.

El presente proyecto se establece un caso de medición del clima organizacional en una empresa del sector metalmecánico de productos para el hogar de la ciudad de Cali desde la metodología de elaboración, el diseño del instrumento y la recolección de la información así como su tratamiento.

Partiendo de un marco de referencia donde se citan los teóricos relacionados con la medición de clima, el cual está conformado por aspectos sociales económicos y

legales, para posteriormente definir el tipo de estudio, realizar una prueba piloto, determinar el tamaño de la muestra.

El análisis de la información recolectada y procesada mediante el paquete de análisis estadístico de datos SPSS y el uso de Excel, permitió analizar los datos y el comportamiento de las variables así como recomendar actividades en pro de mejorar las condiciones del clima organizacional al interior de la empresa y sirvió como referente para próximos estudios.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones enfocan sus esfuerzos en mantener el talento humano capacitado y comprometido con sus labores, así mismo, se promueve que tengan o adquieran conocimientos frente a sus labores y se apropien de los objetivos de la compañía, para lo cual se requiere contar con el apoyo de cada uno de sus colaboradores. Existe un interés implícito en la responsabilidad de las empresas por mantener un clima laboral adecuado debido a que se encuentran conformadas por personas, las cuales tienen características únicas e individuales que forman parte de un sistema social interno en cada individuo lo que indica que el comportamiento humano es uno de los factores más importantes a evaluar en un estudio de clima organizacional. Actualmente los trabajadores tienen una amplia y diversa gama de estudios, talentos y objetivos personales, así mismo como descontentos o inconformidades, motivo por el que la organización debe estar preparada para cualquier situación que se presente con los colaboradores.

El desconocimiento de las características y variables que inciden en el clima organizacional generan un desconocimiento del camino que debe seguir la empresa frente a la gestión y promoción de un clima y ambiente adecuado para la operación.

Realizar un estudio de clima organizacional permite identificar y medir el comportamiento de las diferentes variables relacionadas con la identificación de fuentes de conflicto, posibles cambios o mejoras en los procesos y sus relaciones, así como los desarrollos tendientes a la corrección de problemas o a aprovechar oportunidades.

El clima organizacional es definido por Méndez (2006) como “el ambiente propio de una organización, producido y percibido por un individuo según las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social”¹ es la percepción sobre el ambiente generado en y por una organización, debido a que tanto el comportamiento de los colaboradores así como la forma en que opera la organización crean condiciones favorables y/o desfavorables para su adecuado desempeño, las cuales influyen directa o indirectamente en los resultados de los indicadores internos de la compañía.

Álvarez² citando a Dubrán (1974), indica que cada organización tiene un conjunto de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. El clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura.

Lo anterior evidencia la necesidad de conocer como dichas condiciones particulares influyen en el clima organizacional y su impacto, así como las medidas que se pueden tomar para mejorar dichas condiciones en pro del alcance de los objetivos de la organización y de la mejora en el desempeño de la misma.

Por otro lado la medición del clima permite identificar posibles situaciones que no benefician en nada a las condiciones ideales para la adecuada operación de la organización tales como la comunicación, los espacios de trabajo, los beneficios complementarios entre otros.

Un inadecuado clima organizacional podría traer situaciones negativas a la compañía, tales como:

¹ MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. 2006

² ÁLVAREZ, Gustavo. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11(1 y 2). Págs. 51 –79. 1992

- Alta rotación de personal
- Frecuente ausentismo
- Baja productividad
- Incumplimiento en los objetivos
- Impuntualidad
- Fraudes, entre otros

En la planeación de la organización existen diferentes estrategias y actividades que deben ser desarrolladas para alcanzar los objetivos generales de la empresa, para lo cual es necesario obtener información del medio ambiente externo e interno, y como parte primordial de este ultimo la información del clima organizacional es fundamental para la elaboración de los planes dentro de la organización dado que es el puente entre las condiciones laborales ofrecidas y la percepción de los colaboradores frente a las mismas.

Finalmente un factor que facilita a las empresas cumplir sus objetivos es conocer la percepción del personal frente al clima organizacional (Toro 2001), lo cual permite obtener una mayor productividad en las labores dado que es posible conocer sus necesidades y expectativas, esto genera que los empleados ofrezcan su mayor potencial contribuyendo directamente al crecimiento de las mismas y de sus procesos internos.

Es así que implementar mediciones periódicas permite conocer cuál es la percepción del personal frente al clima en la empresa objeto de estudio y determinar las estrategias y actividades que hacen parte de la planeación organizacional.

Desde la creación de la empresa y hasta el momento no se cuenta con registro de estudios de Clima Organizacional ni de sus planes derivados, lo cual puede influir

en los resultados de la organización, debido a que las características específicas de la empresa configuran un conjunto de condiciones laborales que interactúan con las necesidades del personal.

La compañía objeto de medición pertenece al sector metalmecánico, la cual se dedica a la producción y comercialización de productos para el hogar, se encuentra en un proceso de certificación de Gestión de la Calidad ISO 9001 y busca para el 2019 ser una de las empresas líderes en el mercado, por lo cual es necesario validar sus procesos así como propiciar las condiciones necesarias para el adecuado desarrollo de sus actividades y una de las maneras de conseguir dicho objetivo es perfilando la opinión de los colaboradores, por lo tanto para conocer la situación interna se hace necesario realizar un diagnóstico el cual permita identificar la percepción del personal frente al clima organizacional.

En el numeral 6.4 de la norma ISO 9001 se especifica que “La empresa determinará y gestionará el ambiente de trabajo para lograr la conformidad a los requisitos del producto” y dado que la empresa está en un proceso de certificación, la medición del clima organizacional se presenta como una herramienta necesaria para obtener este resultado y cumplir con la norma, dado lo anterior la aplicación de la medición del clima organizacional es indispensable para el alcance de los objetivos de la empresa a mediano plazo.

Debido a que es la primera medición de clima organizacional se hace necesario revisar antecedentes existentes en el tema a fin de realizar una adecuada selección de la metodología y el diseño del instrumento de recolección.

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali Darío Quiroga Parra (Diciembre de 2007)³

Darío Quiroga con el presente estudio pretende exponer la información de los resultados de estudios de clima organizacional en empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Cali haciendo énfasis en como las Pymes del sector utilizan dicha información para su desarrollo gerencial, los resultados muestran falencias en las áreas administrativa, cognitiva, económica y tecnológica en procesos de mejoramiento de productividad y competitividad por falta de experticia y por los modelos administrativos utilizados.

El documento es un estudio analítico tipo caso Mauch y Birch⁴ a dos investigaciones, donde se usaron herramientas estadísticas cuantitativas y analíticas, conducentes a ser investigaciones esencialmente de tipo exploratorio y cualitativo, que permitieron describir la situación tal como existe, con un alto grado de rigurosidad.

El estudio enfoca la presentación de los resultados tomando como base las TIC y la intangibilización de la actividad económica global; así como la incidencia e implicaciones que estas variables tienen en la gestión del conocimiento e innovación empresarial y el impacto generado en la productividad y competitividad en este grupo empresarial.

³ QUIROGA PARRA, Darío. Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 6 (13): 9-36, julio-diciembre de 2007. Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Publicaciones/Revista-Universidad---Empresa/ur/Ediciones/Edicion-16/#.WMXrYG-GOpo>

⁴ MAUCH, J.E., BIRCH, J.W. "Developing the proposal. Preparation of the proposal", en: Guide to the successful thesis and dissertation, a handbook for students and faculty, New York, Marcel Dekker, pp. 63-129. 1998

El trabajo está dirigido a investigadores y a los empresarios de las pymes para facilitar el rumbo de la globalización y de las herramientas que contribuyen a la competitividad internacional.

La metodología se basó en el análisis empírico de las estadísticas de dos estudios en empresas metalmecánicas de la ciudad de Cali.

Las dos investigaciones fueron empíricas, la primera fue realizada con una metodología cuantitativa con una encuesta muestral estadística estratificada por sector de actividad y dimensión de empresa a 40 pymes de 150 del sector metalmecánico con un margen del 5% lo cual permitió hacer uso de la inferencia estadística. En la segunda se buscó una visión sobre los problemas de productividad y competitividad de las empresas metalmecánicas mediante método Delphi a la misma población pero con la participación de cuatro actores:

- Las empresas pymes del sector.
- Las universidades de la ciudad.
- El sector gobierno
- La sociedad representada en proveedores y clientes.

Se analizaron múltiples variables sus condiciones actuales, sus condiciones y las condiciones medioambientales, se enfocó en escudriñar la forma de operar de las empresas de dicho sector.

Los resultados se analizaron utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos, los cuales se complementaron con la opinión de los miembros de las organizaciones y de los cuatro actores mencionados sobre los procesos en las variables de gestión del conocimiento, clima, cultura y comunicación organizacional mediante: encuestas, reuniones de grupo de expertos y la observación directa (algunas de

ellas como metodología cualitativa). De tal modo, estas fueron también investigaciones empíricas tipo opinión de votación⁵.

Los datos que los incentivos laborales, condiciones físicas y ambientales, grado de colaboración y compromiso y estabilidad laboral son consideradas variables de alta incidencia en la productividad y competitividad.

Los resultados obtenidos en el 2002 muestran que las variables que inciden positivamente en el clima organizacional en este tipo de empresas son

- El buen nivel de colaboración y compromiso de sus empleados (81%)
- Los incentivos que se ofrecen (64,8%).

Sin embargo, el 37,8% de las condiciones físicas y ambientales son aceptables, y el 51,3%, buenas; el 42,8% tiene una estabilidad laboral entre 1 y 5 años, y el 32,75%, entre 5 y 10 años.

En 2004 se encontró que tanto la salud ocupacional como los incentivos son esenciales para propiciar mejor calidad de vida y lograr mayor eficiencia y eficacia laboral.

El fortalecimiento del capital humano en todos los campos de la organización es importante para poder generar un ambiente propicio de trabajo e incrementar el compromiso y la satisfacción laboral.

Los actores consideran que estos tres factores tienen gran importancia, al igual que alto impacto en la competitividad.

Se resaltan conclusiones en los temas de cultura y comunicación organizacional, se observan resultados positivos en la cultura organizacional de las empresas del

⁵ Ibídem

sector y su relación con la productividad del trabajo, Se observa que los expertos consideran muy importante la creación y la sostenibilidad de una cultura organizacional como actitud compartida que genere gran impacto en la competitividad de las organizaciones, pero piensan que se deben iniciar los procesos para consolidarla a mediano o largo plazo.

Se considera que la comunicación organizacional de las empresas del sector es buena, los métodos más utilizados son el verbal y el escrito.

El estudio señala cómo el sector metalmecánico de las pymes de Cali manifiesta poco interés o conocimiento por enfrentar el tema de clima, cultura y comunicación organizacional como una estrategia empresarial. Esto muestra poca visión prospectiva y no se reflexiona sobre la incidencia que tienen estas variables en la productividad, la competitividad y la innovación.

Se percibe cómo los empresarios y demás actores expertos son desconocedores de la incidencia de las variables clima, cultura y comunicación organizacional en la competitividad, la productividad y la agregación de valor a los procesos e innovación; por lo tanto, no manifiestan gran interés por enfrentar estos temas como estrategias competitivas.

A mediano y largo plazo, probablemente, se notará un negativo impacto en la productividad y la competitividad de las pymes de este sector industrial metalmecánico, dadas las dificultades para crear nuevo conocimiento e innovación; por lo tanto, se obstaculiza el avance tecnológico para enfrentar la competitividad internacional.

La utilización de estudios realizados en el sector permite definir de mejor manera las variables y establecer una relación entre los resultados de la medición en el presente trabajo y los del sector nutriendo de mejor manera las conclusiones del

estudio, por otro lado la recurrencia de las mediciones permite establecer un paralelo entre el antes y el después de las condiciones del clima organizacional en la empresa.

1.1.2. Medición del clima organizacional en empresa carbonera de la Ciudad de Santa Marta. 2010 Laureano José Navarro Villalba y Johana Rosellón Fonseca.⁶

En la ciudad de Santa Marta se han realizado numerosos estudios sobre medición de clima organizacional lo cual evidencian en las empresas un estilo de gerencia autocrática, muestran además que las variables que inciden en este comportamiento son un alto control y una baja toma de decisiones⁷⁻⁸⁻⁹⁻¹⁰⁻¹¹⁻¹²⁻¹³

Un estudio realizado en 150 empresas de uso intensivo del conocimiento demuestra que un clima de confianza es el medio más adecuado para producir

⁶ NAVARRO VILLALBA, Laureano José, ROSELLÓN FONSECA, Johana. Medición del clima organizacional en empresa carbonera de la Ciudad de Santa Marta. Revista Clío América. Vol. 8. 2014 Disponible en: <http://oaji.net/articles/2016/3167-1472231919.pdf>

⁷ CUELLO, V. Influencia del ambiente de trabajo en la motivación de los empleados de la división Administrativa y Financiera del Departamento Administrativo de Salud Distrital de Santa Marta. Santa Marta. Universidad Cooperativa de Colombia. 2002

⁸ GUERRERO, Y; NAVARRO, B. Análisis y diagnóstico del Clima Organizacional en la planta de personal administrativo de la Universidad del Magdalena de Santa Marta D.T.C.H. durante el año 2003. Santa Marta. Universidad del Magdalena. 2002

⁹ BARBOSA, K; LÓPEZ, E; LÓPEZ, V. "Análisis y diagnóstico del Clima Organizacional de la IPS COLSALUD S.A. de la ciudad de Santa Marta D.T.C.H. 2001". Santa Marta. Universidad Cooperativa de Colombia. 2002

¹⁰ CASTAÑEDA, D; CASTAÑEDA, R. (2003) Diagnóstico del Clima Organizacional en las fincas productoras de banano en Santa Marta D.T.C.H. Santa Marta. Universidad del Magdalena.

¹¹ CEBALLOS, G; ÁLVAREZ, E; GÓMEZ, S. (2006). Impacto de la Reestructuración Administrativa realizada durante el año 2004 en el Clima Organizacional de la Alcaldía de Santa Marta (Colombia). DUAZARY, Vol 3 #1. p:4 – 9

¹² CEBALLOS, G; PALLARES, A; PUERTO, S. (2005). Intervención psicológica para mejorar el clima organizacional en el personal asistencial de una Empresa Social del Estado de la ciudad de Santa Marta (Colombia). DUAZARY, Vol 2 #1. p:41 – 51

¹³ CEBALLOS, G; ÁLVAREZ, E; GÓMEZ, S. (2006). Impacto de la Reestructuración Administrativa realizada durante el año 2004 en el Clima Organizacional de la Alcaldía de Santa Marta (Colombia). DUAZARY, Vol 3 #1. p:4 – 9

innovación a partir de la interacción entre las actitudes colaborativas y la orientación al aprendizaje.¹⁴

Laureano José Navarro Villalba y Johana Rosellón Fonseca realizaron la medición del clima organizacional en una empresa del sector carbonero de la ciudad de Santa Martha en el año 2010 el tipo de estudio fue descriptivo transversal y la muestra fue de 104 empleados elegidos por el método aleatorio simple, el instrumento utilizado fue el Instrumento de Medición de Clima Organizacional para Empresas Colombianas (IMCOC).

El objetivo de la investigación fue determinar el clima organizacional predominante en una empresa carbonera de la ciudad de Santa Marta.

El tipo de estudio utilizado es conocido como descriptivo transversal, se solicitó permiso a directivo y trabajadores para la realización se les informó los objetivos, se les informó sobre el carácter anónimo y discrecional de la encuesta.

Se seleccionó una muestra de 104 empleados bajo la realización de un muestreo aleatorio simple.

Los participantes diligenciaron un formulario autoadministrado de 45 preguntas, conocido como Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Empresas Colombianas (IMCOC), diseñado y validado para Colombia (Méndez, 1995), que mide las siguientes variables: Objetivo, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación y Control. A través de la

¹⁴ CONRADO J., ARIAS M., LEAL MILLÁN AG., CEPEDA CARRIÓN GA. Clima de confianza, aprendizaje e innovación: una metáfora biomimética. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 19, núm. 4 (2010), pp. 21-36 ISSN 1019-6838. Disponible en: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-ClimaDeConfianzaAprendizajeEInnovacion-3341303.pdf>

siguiente escala, se determina el estado del clima organizacional para cada variable y para el total de las variables:

Porcentaje Categoría

- 0-4 Crítico
- 4.1-5 Debilidad
- 5.1-6 En Desarrollo
- 6.1-7 Fortaleza

Un total de 108 empleados diligenciaron el cuestionario, 19 administrativos y 89 operativos. Se excluyeron cuatro (4) formatos (3,7%) por mostrar inconsistencias. Este informe se realiza con 104 encuestas diligenciadas completa y consistentemente.

Los rangos establecidos obedecen a que la media de 1 a 7 (siendo 1 el puntaje mínimo y 7 el máximo) es 4, lo cual equivale a estar mal si se califica de 1 a 5 o en cualquier otra escala. Los demás rangos son arbitrarios, pero muy utilizados en las mediciones de Clima Organizacional por ser lógico que para ser una fortaleza de la organización se esté en el último escaño de 6 a 7.

Para la investigación la variable independiente fue el cuestionario IMCOC y como variable dependiente los resultados de las diferentes variables que mide el cuestionario, cuyos resultados promedios se evaluaron como críticos, débiles, en desarrollo y fortaleza.

Se utilizó SPSS 15.0 para el análisis de los resultados.

El estudio evidenció que la empresa se encuentra en el rango de debilidad con un resultado de 4,99, para este resultado influye mucho la variable de toma de decisiones la cual obtuvo un 3.33 como puntaje mínimo y la variable objetivo como

puntaje máximo 5.61, por lo cual el clima organizacional de la empresa no es el mejor. Los resultados fueron los siguientes para cada una de las variables:

Tabla 1. Clima organizacional por variables

Variable	Puntaje
objetivo	5.61
cooperación	4.59
liderazgo	5.39
toma de decisiones	3.33
relaciones interpersonales	5.48
motivación	5.00
control	5.52
promedio	4.99

Fuente: NAVARRO VILLALBA, Laureano José, ROSELLÓN FONSECA, Johana. Medición del clima organizacional en empresa carbonera de la Ciudad de Santa Marta. Revista Clío América. Vol. 8. 2014

Así mismo se desagregaron estos resultados para el área operativa y el área administrativa.

La medición del clima organizacional está en el rango de “debilidad” y el estilo gerencial es autocrático o paternalista según Liker,¹⁵

Los resultados muestran que la variable toma de decisiones es baja con 3.33 y la variable Control es alta con un puntaje de 5.56, estos resultados muestran que hay mucho control pero que la toma de decisiones está centralizada los empleados tienen poca participación en la toma de decisiones y autonomía, motivo por el cual existe un ambiente de desconfianza, temor e inseguridad, lo cual puede llevar a la organización a consecuencias negativas importantes en cuanto a su productividad, satisfacción, rotación, absentismo, entre otras, tal como lo manifestó Goncalves.¹⁶

¹⁵ CARVAJAL, G. Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Tesis de Licenciatura, Universidad Santa María, Ecuador. 2000.

¹⁶ GONCALVES, A. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997

En cuanto a los resultados por sección, administrativa y operativa se evidencia que los operativos tienen un puntaje más alto en toma de decisiones esto se debe a la naturaleza de su labor la cual es mecánica pero en la parte administrativa se deben seguir protocolos.

Los operarios en su conjunto manifiestan tener mayor conocimiento de los objetivos de la empresa que los del área administrativa, lo que se debe a que al estar en la parte misional de la organización sepan del negocio de la compañía y, por ende, de sus objetivos contemplados en la misión.

En cuanto a la motivación es mayor en los operativos que en los administrativos, por la misma razón de tener un mayor conocimiento de los objetivos misionales. De la misma forma este grupo presenta mayores puntajes en las variables Cooperación, Liderazgo, Motivación y también se ejerce sobre ellos un mayor control en sus actividades.

El área administrativa presenta mayor puntaje para la variable Relaciones Interpersonales que la parte operativa, lo cual puede explicarse a que están en mayor contacto con sus compañeros y además son pocos, en comparación con el grupo operativo.

“En la empresa se denota la facilidad de asignar los cargos administrativos, ya que el requerido perfil cumple con las exigencias, de igual manera se debe llevar a cabo en el área de operaciones, donde se hace indispensable un entrenamiento detallado de las funciones del personal a cargo, ya que esto crea inseguridad e inestabilidad, lo que conlleva a bajar el puntaje en la variable de toma de Decisiones.

El clima laboral de la empresa señala puntajes bajos en las variables Cooperación y Toma de Decisiones, para ello se deben implementar políticas que busquen el fortalecimiento de estas variables, como son: trabajo en equipo, talleres de sensibilización y establecer canales de comunicación confiables, por lo que se recomienda al área de talento humano establecer programas sistemáticos y perdurables con el consecuente seguimiento a los mismos que permitan al empleado y trabajador crear conciencia de la colaboración que debe existir entre todas las áreas y todos los cargos sin importar el rango de estos, para que ello cree un óptimo clima laboral”.

El establecimiento de calificaciones y su clasificación en escalas permiten un análisis más rápido en los resultados de la medición de clima organizacional independiente del cuestionario utilizado, de la cantidad de personas o elementos que se hayan diligenciado y del objeto del estudio lo cual es un aporte esencial en el momento de clasificar los resultados de la presente medición.

1.1.3. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Carlos Alberto Gómez Rada (Enero de 2004)¹⁷

La investigación tuvo como objetivo general el diseño, construcción y validación de un instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas: IPAO. Este instrumento se construyó a partir del modelo de clima organizacional desarrollado por Pritchard y Karasick. Está conformado por 40 ítems que evalúan el clima a través de 6 dimensiones:

- Claridad organizacional

¹⁷GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem Acta Colombiana de Psicología, núm. 11, 2004, pp. 97-113 Universidad Católica de Colombia Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801108>

- Sistema de recompensas e incentivos
- Toma de decisiones/autonomía
- Liderazgo
- Interacción social
- Apertura organizacional.

Para su validación se utilizó una muestra de 250 sujetos de 8 empresas del sector público y privado ubicadas en la ciudad de Bogotá. Los datos se analizaron por medio de la teoría de respuesta al ítem (TRI), modelo de un parámetro de Rasch. Los resultados muestran un nivel de ajuste alrededor de la media y de los extremos de 1.01 y un índice de confiabilidad de 0.94.

El análisis de componentes principales muestra la existencia de cinco factores adicionales que podrían explicar cómo se configura la naturaleza del clima. Entre las implicaciones más importantes del estudio, están las bondades de la prueba y la necesidad de extender este estudio utilizando técnicas de análisis factorial y validación con relación a un criterio empírico.

La investigación es de tipo tecnológica psicométrica con análisis de datos descriptivos.

La muestra la conformaron 250 personas, vinculadas laboralmente con 8 empresas Colombianas con un tamaño mínimo de 20 empleados, con antigüedad superior a 6 meses y con una intensidad horaria semanal mínima de 40 horas.

El instrumento (IPAO) está conformado por 40 ítems los cuales abarcan 6 dimensiones. Cada una de ellas está teóricamente definida de la siguiente manera:

- Claridad organizacional
- Sistema de recompensas e incentivos

- Toma de decisiones / autonomía
- Liderazgo
- Interacción social
- Apertura organizacional
- Procedimiento

El procedimiento fue abordado en cinco fases:

- Fase 1. Diseño y Elaboración del instrumento piloto.
- Fase 2. Identificación de validez de contenido.
- Fase 3. Pilotaje: la muestra piloto la conformaron 30 empleados que cumplieron con los criterios definidos de selección.
- Fase 4. Conformación instrumento final
- Fase 5. Aplicación final

El análisis de los datos obtenidos por el instrumento, se realizó por medio del programa WINSTEP, (software), el cual examina bajo el modelo logístico de un parámetro o modelo Rasch.

El estudio tiene un índice de confiabilidad de 0.94 que supera al mínimo establecido de 0.50, lo cual indica un alto nivel de precisión para la información suministrada por los participantes.

Por otra parte, el nivel de ajuste para los puntajes se realizó por medio del método de cuadrados mínimos estandarizados (MNSQ).

El procedimiento utilizado por el modelo Rasch para determinar el grado de predicción del instrumento y para inferir la actitud de los sujetos, es el método de cuadrados mínimos estandarizados (MNSQ).

El instrumento IPAO se presenta como una alternativa de cuestionario respecto al cuestionario de Litwin y Stringer y que es adaptado a las condiciones de las empresas en Colombia, por lo cual es válido para ser tenido en cuenta al momento de diseñar la herramienta, por otro lado la definición previa de variables o dimensiones y etapas.

1.1.4. Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del estado de Veracruz Felipe Machorro Ramos, Marina Rosado Morales and María Vanessa Romero Ortiz (Diciembre de 2011)

El trabajo presenta los resultados del proceso de diseño de un instrumento de evaluación del clima organizacional dentro de la Superintendencia de Recursos Humanos y Organización del Complejo Petroquímico "La Cangrejera", dependiente de PEMEX Refinación.

El objetivo fue desarrollar un instrumento válido y confiable para medir la percepción sobre el clima organizacional de los empleados de la Superintendencia.

Se aplicó una encuesta de 21 preguntas y como opciones de respuesta la escala Likert.

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo

Posteriormente se estudiaron sus propiedades psicométricas (confiabilidad y validez), y se replantearon los factores originales para obtener un instrumento psicométricamente adecuado para la organización.

El cuestionario fue aplicado a 68 empleados con base en un muestreo por cuotas. Para el análisis de los cuestionarios se utilizó el software PASW Statics (versión 18).

Los valores más altos los tienen las dimensiones de liderazgo, motivación y comunicación, con un valor de alrededor del valor de 3, Para verificar la confiabilidad del instrumento, se utilizó la técnica Alfa de Cronbach.

Se utilizaron las siguientes dimensiones:

- Factor 1 TRABAJO EN EQUIPO
- Factor 2 LIDERAZGO
- Factor 3 ORIENTACIÓN A RESULTADOS
- Factor 4 RETROALIMENTACIÓN
- Factor 5 MOTIVACIÓN

Se ha obtuvo un instrumento de medición del clima organizacional con propiedades psicométricas adecuadas.

Existe una alta motivación entre los miembros de la Superintendencia, la cual se puede explicar relacionándola con el puntaje igualmente alto obtenido en la dimensión de liderazgo.

La dimensión trabajo en equipo tiene la puntuación más baja, por lo cual es necesario que la dirección de la organización fomente en mayor medida la cooperación entre los empleados, así como la orientación hacia los resultados.

Las características de las variables y las subescalas permite en ocasiones poder utilizar análisis psicométricos los cuales pueden mezclar 2 o más variables y permiten obtener información valiosa para los análisis de los resultados por lo cual es importante en la definición de las variables a ser estudiadas en la medición del clima a fin de establecer dichas relaciones.

1.1.5. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem Carlos Alberto Gómez Rada Acta Colombiana de Psicología. (Jan. 2004).

El estudio tuvo como objetivo general el diseño, construcción y validación de un instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas el IPAQ. Este instrumento fue construido a partir del modelo de clima organizacional desarrollado por Pritchard y Karasick, en los años setenta, tiene 40 ítems que evalúan el clima en 6 dimensiones:

- Claridad organizacional
- Sistema de recompensas e incentivos
- Toma de decisiones/autonomía
- Liderazgo
- Interacción social y apertura organizacional.

El estudio se realizó en un total de 250 sujetos de 8 empresas del sector público y privado ubicadas en la ciudad de Bogotá.

Los datos se analizaron desde el marco de la teoría de respuesta al ítem (TRI), modelo de un parámetro de Rasch.

El análisis deja ver la existencia de cinco factores adicionales que podrían explicar cómo se configura la naturaleza del clima.

Entre las implicaciones del estudio, están las bondades de la prueba y la necesidad de extender este estudio utilizando técnicas de análisis factorial y validación con relación a un criterio empírico.

La investigación es de tipo tecnológica psicométrica con análisis de datos descriptivos.

La muestra la conformaron 250 personas vinculadas laboralmente con 8 empresas Colombianas, con antigüedad superior a 6 meses y con una intensidad horaria semanal mínima de 40 horas.

El instrumento (IPAO) está conformado por 40 ítems los cuales abarcan 6 dimensiones.

- Claridad organizacional
- Toma de decisiones / autonomía
- Liderazgo
- Interacción social
- Apertura organizacional

El procedimiento siguió 5 fases:

- Fase 1. Diseño y Elaboración del instrumento piloto
- Fase 2. Identificación de validez de contenido
- Fase 3. Pilotaje
- Fase 4. Conformación instrumento final
- Fase 5. Aplicación final

Se observa un índice de confiabilidad de 0.94 que supera al mínimo establecido de 0.50, lo cual indica un alto nivel de precisión para la información suministrada por los participantes.

Se observa que el error de medición tiene un valor de 0.05, el cual es adecuado para el modelo que plantea como punto de corte un índice de error no superior a 0.20 y confirma que la prueba puede arrojar resultados confiables.

Las fases del estudio ofrecen claridad sobre la metodología para su desarrollo a fin de llevar un orden coherente de los pasos.

Con el fin de abarcar un poco más la investigación, se tuvieron en cuenta los siguientes estudios referentes al clima organizacional:

- Clima organizacional de la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle. Lina García, Adriana Reyes y Pedro Sarmiento¹⁸.
- Clima organizacional y control de gestión en la educación superior: el caso de una Universidad Eulalia M. Villa González Del Pino, Ramón A. Pons Murguía and José R. Castellanos Castillo (Septiembre de 2005).
- Diagnóstico Del Clima Organizacional En Una Empresa De Producción De Aceite De Palma Africana De La Ciudad De Santa Marta. 2006 (Karina Ceballos Moreno, Guillermo Augusto Ceballos Ospino)¹⁹.
- Clima organizacional en una empresa Cervecera: estudio exploratorio Beatriz Acosta U. y Cyntia Venegas G. (enero de 2010)²⁰

¹⁸ GARCÍA, Lina, REYES Adriana, SARMIENTO Pedro. Clima Organizacional de la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle. Revista Estomatología 2006; 14(1):32-35. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2321/1/Clima%20organizacional%20de%20la%20Escuela%20de%20Odontologia%20de%20la%20Universidad%20del%20Valle.pdf>

¹⁹ CEBALLOS MORENO, Karina, CEBALLOS OSPINO, Guillermo Augusto. Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de producción de aceite de palma africana de la ciudad de Santa Marta 2006. Disponible en: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/357>

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la percepción del Clima Organizacional de los empleados de una empresa de producción y comercialización de productos para el hogar?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DE PREGUNTAS

¿Qué características organizacionales están presentes en el clima organizacional?

¿Cuál es la percepción de las variables que inciden en el clima organizacional?

¿Cuáles son las principales variables que intervienen en el clima organizacional en la empresa de producción y comercialización de productos para el hogar?

²⁰ ACOSTA Beatriz. VANEGAS Cyntia. Clima organizacional en una empresa Cervecera: estudio exploratorio- UNMSM. Facultad de Psicología. Instituto de Investigaciones Psicológicas, Ciudad Universitaria. 2010 Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/Investigacion_Psicologia/default.htm
Lima 1-Perú.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. TEÓRICA

La medición del clima organizacional en las empresas representa un mecanismo que proporciona información de entrada para la realización de la planeación estratégica de la compañía y la toma de decisiones, la medición en la organización objeto de estudio es de vital importancia dado que es la primera de este tipo que se realiza.

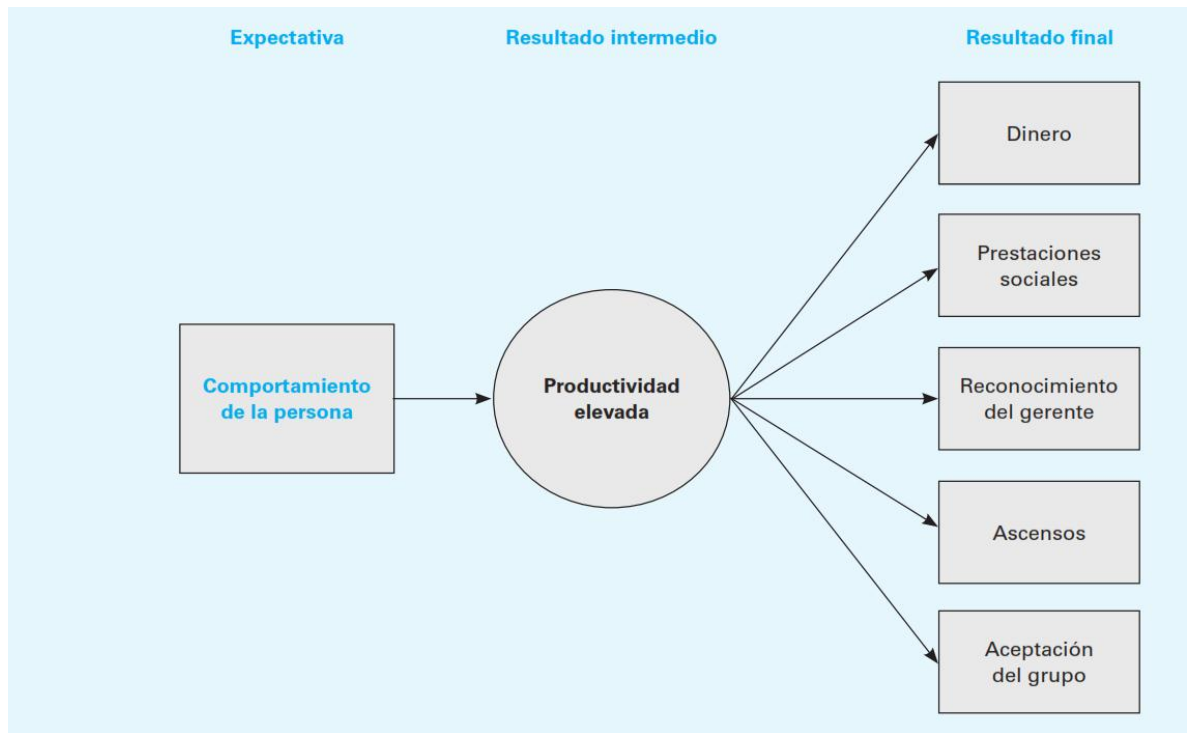
El conocimiento de la percepción de los empleados frente a la organización permite determinar el conjunto de creencias y principios por las cuales se rige la actividad de la compañía lo cual se constituye en la cultura organizacional²¹, es decir que la medición del clima organizacional permite conocer los aspectos esenciales de la cultura organizacional y realizar medición y control a las actividades de mejoramiento encaminadas al talento humano.

De acuerdo a la teoría de las expectativas (chiavenatto 2009), las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos en una situación cualquiera, los individuos eligen aquellas conductas en las que creen se generaran resultados, es así que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir una tarea y que la recompensa por realizarla es mayor al esfuerzo que se realice²², por lo cual, al conocer las necesidades del personal se conocen sus expectativas y al crear mecanismos para alcanzarlas se derivan las actividades en busca de dichos beneficios los cuales pueden lograrse en diferentes niveles un ejemplo de aplicación se muestra a continuación.

²¹ Gómez, L. Protocolo y Modulo del curso académico Psicología Organizacional. Bogotá 2011

²² Chiavenato Idalberto, comportamiento organizacional, México 2009.

Grafico 1. Comportamiento de la persona



Fuente: chiavennato Idalberto, comportamiento organizacional.

El determinar estrategias derivadas de la medición del clima permite conocer como los empleados pueden sentirse a gusto generando una estabilidad social al interior de la organización debido a que las personas, al sentirse poco motivadas o frustradas al no lograr satisfacer sus necesidades, pueden generar episodios de inconformismo como huelgas paros entre otros.

2.2. PRÁCTICA

El conocer la percepción del clima organizacional de los empleados de la compañía permite la identificación de debilidades y fortalezas que tiene la empresa, adicional se debe destacar que es el primer estudio de clima

organizacional que se realiza, por lo tanto los resultados evaluados serán de gran utilidad para la toma de decisiones

En busca de la certificación ISO 9001-2015 la empresa busca incorporar los estudios de medición de clima para que hagan parte de sus evaluaciones periódica y que dicha información se trate para la toma de decisiones.

La necesidad de realizar un estudio de clima Organizacional se genera a raíz de conocer la percepción de los empleados dentro de la compañía, así mismo este estudio resulta muy interesante además de permitir a los empleados expresar sus opiniones libremente sobre lo que consideran de la organización, de sus compañeros, de la estructura, de sus líderes y del ambiente en general.

Esta primera medición puede ser utilizada por la organización para determinar acciones que generen una propuesta en relación al mejoramiento del clima laboral.

2.3. METODOLÓGICA

Por ser la primera medición de clima realizada en la empresa y con el fin de nutrir sus resultados cuantitativos de la medición de las variables con los aportes del personal, se realizó la aplicación de una encuesta por medio de un método mixto (cuantitativo – cualitativo), como uno de los métodos más usados por las empresas colombianas y el cual ha sido muy eficiente para el análisis de los resultados, en este método la medición de los resultados se realiza con el tratamiento de la información cuantitativa la cual se complementa con los datos cualitativos.

Johnson y Onwuegbuzie²³ definieron los diseños mixtos como el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguajes cuantitativo o cualitativo en un solo estudio, en la medición se aplicara este método para el diseño del instrumento.

La aparición de los métodos mixtos se ha denominado la “revolución silenciosa” (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007; O’Cathain, 2009) puesto que no se limitan a la simple recogida de datos de diferente naturaleza, sino que implica: combinar la lógica inductiva con la deductiva (Bergman, 2010) de forma mixta a lo largo de todo el proceso investigador, abarcando: el planteamiento del problema, la recogida-análisis de datos, la interpretación de resultados y en el informe final (Wolcott, 2009).²⁴

Por otro lado después de las investigaciones realizadas se decide utilizar como método para medir el instrumento la escala de Likert, debido a que es una de las más utilizadas para evaluar opiniones y actitudes de una persona, basándose en escalas simples que facilitan no solo el diligenciamiento de los datos si no su tratamiento.

La encuesta se aplicó de manera escrita al personal que labora en la planta y virtual por medio de la herramienta google drive, debido la empresa cuenta con empleados que laboran en diferentes ciudades a nivel nacional, quienes pertenecen a la fuerza de ventas.

²³ LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN MIXTOS: UN PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN CUYO TIEMPO HA LLEGADO Johnson, B. y Onwuegbuzie, A. 2004, 14-26 33 (7). Recuperado de <http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/7/14>

²⁴ 32 CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES – fORO “josé maría cagigal” Castañer, M., Camerino, O., y Anguera, M. T. Apunts. Educación Física y Deportes. 2013, n.º 112. 2.º trimestre (abril-junio), pp. 31-36. ISSN-1577-4015 MARÍA ESPADA MATEOS ÁNGEL LUÍS CLEMENTE REMÓN JOSÉ ANTONIO SANTACRUZ LOZANO JANA MARÍA GALLARDO PÉREZ

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la percepción del clima organizacional de una empresa de producción y comercialización de productos para el hogar.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las condiciones organizacionales que influyen en el clima en la organización.
- Reconocer la percepción de los colaboradores frente las variables que inciden en el clima organizacional mediante la utilización de la encuesta para la recolección de los datos.
- Definir las variables del clima organizacional que intervienen en la empresa.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEORICO

El clima organizacional como aspecto estratégico en el entorno empresarial hace parte de la dimensión de los colaboradores y su importancia radica en que en tanto el clima organizacional sea favorable en la organización los niveles de eficacia en los procesos son adecuados para el alcance de los objetivos.

El clima organizacional en las empresas es un aspecto que durante el siglo XX y lo corrido del siglo XXI ha ganado un lugar en la administración de las empresas, es por ello que la calidad sobre su conceptualización y las dimensiones que lo involucran es necesaria no solo para la medición del clima si no para la aplicación de plan y las estrategias derivadas de dicha medición lo cual permitirá obtener las mejoras deseadas.

El nacimiento del clima organizacional se remonta al origen de la psicología organizacional, Gomez L (2011) afirmó que esta se instituyó formalmente en américa latina a principios del siglo XX, pero se fortaleció a partir de la segunda guerra mundial como respuesta la necesidad de seleccionar personas adecuadas y establecer los esquemas de remuneración, pero su nacimiento se dio a partir de la primera guerra mundial por la necesidad de reclutar un gran número de soldados, para lo cual un grupo de psicólogos diseñaron las pruebas de selección Army Alpha y Army Beta (Cuevas J, 2010).

El crecimiento de la psicología organizacional durante el siglo XX propició el enfoque hacia el bienestar de los empleados debido a que amplió su cobertura, es así como aparecieron aspectos como el estudio de las motivaciones de los individuos, los valores que se desarrollaban y las relaciones de los colaboradores dentro de las organizaciones Edel R García y Casiano R (2007), es así como la

preocupación de los psicólogos se centró en problemas derivados de la rutina y el cansancio de los trabajadores, la capacidad de aprendizaje, la personalidad y el liderazgo.

“Cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Y es allí donde entran a jugar un papel de suma importancia, las estrategias de la psicología organizacional, la cual se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones así como la mejor forma de poner en juego las competencias que poseen, el buen manejo de una adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente.”²⁵

Es así que relacionado con la psicología organizacional se vinculó por primera vez en los setenta el termino de clima organizacional acuñado por Lewin²⁶ quien estudió los hechos relacionados con la conducta de los individuos y la relación del hombre con el medio así como la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones, pero el origen del clima organizacional se sitúa en los principios de la psicología cognitiva desde el punto de vista de cómo los empleados entienden la organización y como este conocimiento influye en su conducta, aunque Burnet (2011) indica que el concepto no es claro en las organizaciones y tiende a confundirse con la noción de cultura y en ocasiones de liderazgo, de esta forma Rensins Likert (1986) “menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo

²⁵ Gómez, L. Protocolo y Modulo del curso académico Psicología Organizacional. Bogotá 2011

²⁶ Sulbarán, M. Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas estadales de la parroquia cátedra de ciudad bolívar. Bolívar. Pág.12. 2004

en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.”²⁷ Al respecto “Argirys (1957, citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010) observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provoco que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).”²⁸, es así como este tipo de percepción influye de manera negativa en el comportamiento de los empleados dado que los convierte en personas incapaces de tomar decisiones en torno a su trabajo.

El clima organizacional y su medición hacen parte esencial del proceder de la organización para determinar las condiciones psicosomáticas del personal, estas condiciones están relacionadas con múltiples factores atribuidos a las condiciones de trabajo, es el caso de las características de los puestos de trabajo, las cuales trascienden de ser una condición propia de la labor a ser percibida de manera individual, de igual manera la influencia del liderazgo en los procesos generan un impacto positivo en su dinámica, estos autores integraron a sus resultados la aproximación de la interacción que tiene la formación del clima (Schneider y Reichers, 1983; Moran y Volkwein, 1992), la interacción social entre el inmediato superior y los colaboradores también son un factor de importancia en el clima organizacional y específicamente en el campo de la interacción social (Kozlowski y Doherty, 1989), relaciono que es apoyada por Matías (1998), de la misma manera la relación existente entre el clima organizacional y liderazgo es recíproca (Kozlowski y Doherty, 1989; Frnakling 1975; Sheridan y Vredenburg), el estudio de estos factores ha demostrado su relación directa y fuerte con el clima organizacional, lo cual proporciona el peso suficiente sobre la medición del clima.

²⁷ Edel, R., García, A. y Casiano, R. Clima y Compromiso Organizacional. 2007

²⁸ Castillo, M., Pedraza, N. El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de México.2010

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

A continuación se presentan algunas definiciones elaboradas por teóricos a través del tiempo:

Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran igualmente, a las

percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Gibson y colaboradores (1984), citados por Álvarez, (1992), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto combinado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) citados por Álvarez (1992) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la "sensación", la "personalidad" y "el carácter", del ambiente interno de la organización.

Toro (1998), lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Según Toro (2001), el clima organizacional para algunos unos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual

Dado el carácter multidimensional del concepto dentro de la literatura, se encuentran distintas divergencias y enfoques que han surgido de serios desacuerdos entre los investigadores y teóricos, con respecto a puntos tan críticos como la existencia del concepto como tal, sus componentes, si es lo mismo que la satisfacción con el puesto de trabajo y si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional (Álvarez, 1992).

Por tal razón, los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación antes que llegar a una definición común. James y Jones (1974), citados por Brunet (1992), identifican tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. La medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

4.1.1 Características del clima organizacional.

El desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja (Dessler, 1998), por otro lado los empleados también requieren información de su ambiente de trabajo para conocer cuáles son los comportamientos deseables por la organización y buscar los niveles de desempeño y comportamiento considerados aceptables. (Brunet, 1992).

Sin embargo a pesar que el clima organizacional se concibe generalmente con una perspectiva global, en la realidad las empresas tienen diferentes sectores cuyos climas no son homogéneos debido a las personalidades de los individuos, las situaciones y circunstancias de cada sector hacen que existan diferentes climas organizacionales.

Brunet (1992) menciona otra serie de cuestionarios, los cuales son: el cuestionario de Likert, el cuestionario de percepción del clima al interior de las compañías de seguros de Schneider y Bartlett, el cuestionario de Pritchard y Karasick, el cuestionario organizacional para el dominio escolar de Halpin y Crofts, el cuestionario llamado Survey of organizations de Bowers y Taylor, el Cuestionario adaptado a las empresas escolares de Crane y el Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Dentro de las escalas de estos instrumentos se encuentran: métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control, rendimiento y perfeccionamiento, desempeño, apoyo, estructura, implicación, relaciones sociales, cohesión, conflictos, cooperación, autonomía, satisfacción, estatus, flexibilidad, innovación, obstáculos, intimidación, espíritu, importancia en la producción, tarea, confianza, consideración, apertura a los cambios tecnológicos, presión, confort, misión, responsabilidad, recompensa, riesgo e identidad.

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, este se deriva del comportamiento de cada uno de las personas que trabajan en ella.

Según Chiavenato (2009), El comportamiento Organizacional abarca temas como son la personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. Por otro lado el clima organizacional también incluye el comportamiento grupal, por lo tanto abarca temas como; normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.

4.1.2 Características del Comportamiento Organizacional.

Para entender la medición del clima organizacional se hace necesario conocer las características del comportamiento de las organizaciones las cuales tienen en común los siguientes aspectos:

- El clima organizacional es una disciplina científica aplicada.
- El clima organizacional se enfoca en las contingencias.
- El clima organizacional utiliza métodos científicos.
- El clima organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones.
- El clima organizacional se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento.
- El clima organizacional está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio.

4.1.3 Enfoques Del Clima Organizacional.

Los enfoques del clima organizacional son los lineamientos sobre los cuales se enmarcan las escuelas que tratan sobre el clima organizacional a través del tiempo.

Según Gómez y Cols (2001), para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques:

- a) como un factor organizacional puramente objetivo.
- b) desde un punto de vista puramente subjetivo.
- c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la

organización es la percepción que el participante tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito (Jonson, Dixon y Edens, 1992).

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Achury y Maldonado, 1984).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982, citado por Álvarez, 1992). Así mismo, lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y

bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: a) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus invenciones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Brunet, 1992, Rodríguez, 1999).

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (Kreitner y Kinicki, 1997).

De acuerdo con lo anterior y a través del tiempo, los investigadores han desarrollado varios métodos para abordar el análisis del clima organizacional y un buen número de ellos han sido validados.

4.1.4 Escuelas del clima organizacional.

Dentro de las escuelas más importantes que desarrollaron la teoría sobre el clima organizacional se encuentran:

La escuela de Gestalt; sus exponentes más conocidos fueron Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Kohler (1887-1967), Kurt Koffka (1887-1941) y Kurt Lewin (1890-1947), su escuela se centraba en organización de la percepción haciendo énfasis en que el todo es mayor que la suma de sus partes.

La escuela funcionalista: Sus pioneros fueron Bronislaw Malinowsky y Alfred Reginald Radcliffe-Brown. De acuerdo a esta escuela, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales, así es como un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este.

El estudio del clima organizacional permite conocer las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo a fin de elaborar planes que permitan mejoras en las organizaciones.

4.1.5 Dimensiones del clima organizacional.

Las dimensiones o variables del clima organizacional son las características que influyen en el comportamiento de los individuos y pueden ser medidas (Rodríguez 1999), en el clima organizacional intervienen múltiples variables como el contexto social de la organización, las condiciones físicas del lugar de trabajo, la estructura de la organización, los valores y normas vigentes en la organización, la estructura informal, las percepciones de los miembros, entre otros, es así que para medir estas variables se hace necesario enmarcarla.

Rodríguez, 2002 considera al clima organizacional como un concepto multidimensional compuesto por variables o dimensiones que ofrecen una visión general de la organización, las principales variables o dimensiones del clima organizacional son:

- Variables de ambiente físico
- Variables estructurales.
- Variables del ambiente social.
- Variables personales.
- Variables propias del comportamiento organizacional.

Estas variables guardan relación con la condición en que tiene lugar el trabajo de la organización.

Existen modelos tipológicos que permiten determinar las variables que inciden en el clima organizacional, entre los principales se encuentran:

Tipología de lewin tipologia de lewin, lippit y white (1939):

- Clima democrático
- Clima autocrático
- Clima “laissez faire”

Tipología de Likert (1967):

- Clima autoritario
- Clima paternalista
- Clima consultivo
- Clima participativo

Litwin y stringer (1968):

- Clima de afiliación
- Clima de poder
- Clima de logro

4.1.6 Dimensiones del clima organizacional

Según Likert 2004 (citado por Brunet) se dividen en 8:

1. Los métodos de mando: para influir sobre los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: los instrumentos para motivar a los empleados.
3. Las características de los procesos de comunicación: la interacción entre superior y subordinado para establecer los objetivos de comunicación.
4. Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de la información en que se basa la toma de decisiones y el reparto de las funciones.
5. Las características de los procesos de planeación: la forma en que se establece el sistema en que se fijan los objetivos.
6. Las características de los procesos de control: la forma como se distribuye y ejecuta el control.
7. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: la planeación y formación deseada.

Así mismo Brunet 1987 cita 11 dimensiones:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Mientras que Rodríguez cita a Litwing y Stringer al cual consta de 6 dimensiones:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

- Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Debido a que existen muchos conjuntos de dimensiones propuestos se seleccionaran las siguientes las cuales están ajustadas al tipo de organización:

- Remuneración
- Relaciones personales

- Compromiso
- Motivación
- Autonomía
- Formación Profesional
- Planeación
- Comunicación

4.1.7 Teoría Del Clima Organizacional De Litwin Y Stringer

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Litwin y Stringer plantearon la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una empresa.

- Estructura. Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
- Responsabilidad. Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
- Recompensa. Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Riesgo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en

que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- Calor. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Apoyo. Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- Estándares de desempeño. Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.
- Conflicto. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.²⁹

4.1.8 Razones Para Medir El Clima Organizacional

Entre las razones para la medición del clima organizacional se tienen:

- Diagnosticar fuentes de conflicto o insatisfacción.
- Iniciar el cambio conociendo los elementos específicos sobre los cuales orientar las intervenciones.
- Encauzar el desarrollo de la organización y prever problemas.

²⁹ Litwin y Stringer 1968

4.1.9 Metodologías Para La Medición Del Clima Organizacional

Para realizar la medición del clima organizacional se presentan metodologías, se debe elegir la más adecuada a las condiciones de la empresa previa evaluación, las principales metodologías son:

- Metodología Cuantitativa: Cuestionarios estandarizados.
- Metodología Cualitativa: – Entrevistas Individuales. – Grupos focales.

4.1.10 Tipos De Intervención En El Mejoramiento Del Clima Organizacional.

Posterior a la medición del clima organizacional se debe intervenir para realizar mejoras al clima organizacional, entre las medidas más importantes se encuentran las enmarcadas en los siguientes grupos.

- Determinar previamente cuándo será la próxima evaluación de Clima en la organización.
- Retroalimentación de los resultados del estudio a toda la organización.
- Desarrollo de Talleres Gerenciales para elaborar Planes de Acción a nivel transversal, orientados a las dimensiones más críticas.
- Reuniones de Mejoramiento de Clima Organizacional por áreas. • Evaluación y corrección constante del proceso.

4.1.11 Diferencia Entre Clima Y Cultura Organizacional.

El confundir los conceptos de clima y cultura organizacional es un error común en las organizaciones, aunque guardan relación debido a su lugar de acción, la empresa, su concepto y por ende su esencia y presencia en la organización es diferente el siguiente cuadro presenta las diferencias entre cultura y clima organizacional:

Tabla 2. Diferencia entre cultura y clima organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
• Está circunscrito a la realidad interpretativa y sentida de los miembros de la organización	• Se basa en la realidad descriptiva de la organización y trasciende a sus miembros
• Es relativamente fácil de modificar en el corto plazo	• Es más difícil y lenta de modificar en el corto plazo
• Involucra las percepciones y sentimientos de la gente frente a su organización total o parcial	• Involucra todo lo que la organización es, hace o produce
• Es una opinión consciente de los trabajadores	• Es una mezcla de aspectos inconscientes y conscientes
• Se basa en la percepción de comportamientos y condiciones administrativas y físico-ambientales observadas por los trabajadores	• Hay actitudes, valores, símbolos y comportamientos
• Medible cualitativa y cuantitativamente	• Medible principalmente en forma cualitativa
• Se puede clasificar y calificar en puntajes, categorías positivas o negativas	• No hay clasificación en buena o mala. Es particular y debe ser funcional a cada organización

Fuente: (Beyer, Hannah y Milton, 2000, p. 324-325).

Es así que la cultura se presenta como un concepto más amplio e intrínseco de la organización, mientras el clima es fácilmente modificable en el corto plazo y depende de la percepción de los colaboradores.

4.1.12 Instrumentos De Medición Del Clima

Según Toro (2001), las encuestas más importantes reportadas en la literatura técnica que buscan identificar variables o conceptos claves del clima se encuentran: a) inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, b) índice de clima organizacional de Stern, c) cuestionario de clima organizacional de James y Sells, d) encuesta de calidad de empleo de Kahn, e) cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman, f) escala de ambientes de trabajo de Moos, g) cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts, h) escala del ambiente universitario de Pace, i) cuestionario de salud organizacional de Milles y j) cuestionario descriptivo del perfil del clima

organizacional (CKL Ltda.) de Kettering. Algunos de estos instrumentos se diseñaron para la investigación de ambientes educativos que asumen y definen variables distintas. Sin embargo, al realizar el análisis de contenido de las definiciones de las variables se encuentra que se trata de facetas, matices o dimensiones diferentes de unas pocas realidades del trabajo y de la empresa. De dicho análisis se derivan las siguientes categorías analíticas del clima: relaciones sociales, relaciones de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos y participación. De ésta variedad de elementos, que pueden considerarse en los estudios del clima, las encuestas o instrumentos de diagnóstico específicos manejan unas u otras categorías y variables, dependiendo del interés particular, de la necesidad o de la hipótesis que se desean examinar (Haynez, Emmons y Ben, 1997).

Con relación al diseño de pruebas para evaluar clima, en el contexto colombiano se han desarrollado instrumentos como el Test de Clima Organizacional (TECLA), desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá. Consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización (Gómez y Cols, 2001).

El Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), desarrollado por la Universidad del Rosario de Bogotá; consta de 45 preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos, participación y frecuencia en eventos o situaciones que las personas encuentran en la empresa, a través de una escala de siete intervalos que contiene cada pregunta de acuerdo con la intensidad de esa percepción (Gómez y Cols, 2001).

La encuesta ECO diseñada por Toro (2001) y tres instrumentos que se diseñaron como parte de una investigación en la universidad Católica por Gómez y Cols. (2001), para evaluar clima organizacional en el contexto de la educación superior. Por otra parte, se han realizado diferentes estudios sobre la naturaleza y relación del clima con otros constructos psicológicos. Un compendio de estas investigaciones fue presentado por Álvarez (1992), quien sintetiza los hallazgos realizados por los investigadores que se relacionan a continuación:

La Follette y Sims (1965), Kaczka y Kirk (1965), Frederikson (1966) Friedlander y Margulies (1969) determinaron que existe una relación positiva y clara entre el clima organizacional y la satisfacción con el trabajo y actividad desempeñada; aunque la relación entre clima organizacional y satisfacción con el trabajo o actividad desempeñada es muy compleja.

El clima centrado en los participantes con comunicaciones abiertas, apoyo mutuo y descentralización de la toma de decisión, generalmente lleva a aumentar la productividad, a reducir la deserción, a bajar los costos y a reducir el tiempo de entrenamiento (Frederikson, 1966; Friedlander y Greenber, 1971; Hand, Richard y Slocum, 1973; Marrow y colaboradores, 1977).

Cuando el clima organizacional estimula y motiva el logro se provee un vehículo para la satisfacción de una variedad importante de las necesidades de sus miembros, entonces, la contribución del clima organizacional a la actuación y la satisfacción se espera que sea substancial (Pritchard y Karasick, 1973; Downey, Hellriegel y Slocum, 1975; Steers, 1976; Schneider y Bartlett, 1978).

Se han identificado algunos factores que pueden influir de alguna manera general en el clima de la organización y en particular en un grupo de trabajo: las políticas y las prácticas organizacionales, la organización estructural, la tecnología y el ambiente externo (Morrow, Bowers y Seashore 1967; Payne y Phersey, 1973). El

tamaño de la organización y la posición en la jerarquía (Hall y Lawler, 1969; Schneider y Bartlett, 1968; George y Bishop, 1971; Schneider y Hall, 1972).

Así mismo, algunas características personales interactúan con ciertas dimensiones del clima organizacional. Las necesidades, metas y valores personales deben ser a los menos compatibles para que los resultados sean maximizados, (Litwin y Stringer, 1968; Friedlander y Margulies, 1969; Ivancevich y Lyon, 1972; Johan-Nesson, 1973; Jonston 1974; Payne y Mansfield, 1977).

Al analizar la relación entre el clima y la efectividad organizacional, es necesario considerar que la efectividad no es una resultante directa del clima sino de la relación del trabajo y de la gente (Toro, 1992). Las percepciones del ambiente interno son evaluaciones de dicho ambiente y están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización, (Johannesson, 1973; Litzman y colaboradores, 1973; Sims y la Follette, 1975; Noodman y Kim, 1978, citado por Álvarez, 1992). En este orden de ideas el clima afectaría de manera indirecta la efectividad organizacional. Los aspectos específicos del clima organizacional que se relacionan con la efectividad organizacional son los métodos gerenciales, las estrategias de comunicación, los mecanismos de coordinación o de toma de decisión y los de motivación al personal, (Chruden y Sherman 1980, citados por Álvarez, 1992).

Por otra parte, no existe un mejor ni más adecuado clima organizacional. Los administradores deben en cada caso particular, examinar si sus objetivos y metas propician el logro de un mejor clima (Litwin y Stringer, 1968, citado por Álvarez, 1992). Así como también, es importante definir los determinantes de las percepciones individuales del clima organizacional en la medida que ello permitirá entender y predecir la conducta individual en la organización (Payne y Mansfield, 1973, citados por Alvarez, 1992).

Teniendo en cuenta que los instrumentos citados anteriormente, para la medición del clima en el contexto Colombiano, se encuentran validados desde la teoría clásica de los tests, la cual según Martínez (1995), presenta ciertas limitaciones que han sido superadas por la teoría de respuesta al ítem (TRI), la presente investigación se enmarca dentro de ésta última. La TRI, también conocida como teoría de las curvas características del ítem, intenta dar una fundamentación probabilística al problema de la medición de rasgos y constructos no observables, o rasgos latentes (Dixon, Edens y Johnson, 1995). Desde esta óptica, se considera al ítem como unidad básica de análisis del test. Este modelo está basado en funciones matemáticas que relacionan la probabilidad de una respuesta particular a un ítem con la aptitud general del sujeto (Muñiz, 1997).

Dentro de los aspectos básicos que caracterizan la TRI, se mencionan la existencia de rasgos latentes que permiten explicar o predecir la conducta de un examinado frente a un test, la relación entre el rendimiento y el conjunto de rasgos evaluados, la especificación de dimensionalidad, la posición del ítem en el conjunto de valores del rasgo, la independencia de la población y que las unidades básicas de análisis serán los ítems y no el test (Martínez, 1995).

Vale la pena mencionar, que uno de los tópicos de mayor interés actualmente en el campo de la psicología organizacional, son los estudios de clima organizacional; aspecto que ha cobrado mayor relevancia en vista de la necesidad de las organizaciones actuales de estar mejor preparadas para sobrevivir en un ambiente altamente competitivo y demandante de servicios con calidad.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Clima organizacional: de acuerdo a Chiavenatto “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable

cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.”³⁰, esto supone que como lo cita Chiavenato de que los seres humanos están obligados a adaptarse a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades lo cual se denomina adaptación, cuando la motivación es baja por frustración o impedimentos para satisfacer sus necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir ocasionado estados alterados que modifican su actitud y estado de ánimo.³¹

Mientras que de la **Cultura organizacional** se dice que es un conjunto de hábitos y creencias, establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.³²

Debido a esto existe la relaciona con la **Psicología organizacional**: la cual es el campo de la psicología que se ocupa del estudio de las personas en las organizaciones, en la que influye:

- **El Comportamiento social**: Conducta determinada por el grupo al cual pertenecen los individuos.
- **El Comportamiento organizacional**: Es el estudio del comportamiento de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por una organización.

³⁰ CHIAVENATTO IDALBERTO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 5 ED, 1999,

³¹ Idem,

³² G. Hamel y C. K. Prahalad, Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1994 CITADO POR CHIAVENATO IDALBERTO, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 2 ED, 2009

Dimensiones del clima organizacional: son las características que influyen en el comportamiento de los individuos y pueden ser medidas (Rodríguez 1999), entre ellas tenemos.

- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Motivación:** referentes al motivo el cual se define como los motivos influyen en la percepción. Por ejemplo, si la persona tiene hambre, los estímulos asociados a ese motivo se convertirán en el centro de su percepción.³³
- **Liderazgo:** la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.³⁴
- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

Uno de los aspectos que puede influir de manera negativa en una compañía es la **Toma de decisiones**, ya que es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción.³⁵

³³ CHIAVENATTO IDALBERTO, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 2 ED, 2009

³⁴ CHIAVENATO IDALBERTO, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 2 ED, 2009

³⁵ Robert S. Kaplan y David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996 CITADO POR CHIAVENATO IDALBERTO, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 2 ED, 2009

Ambiente para la operación de los procesos: La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios

Nota: un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como:

- Sociales
- Psicológicos
- Físicos

4.3. MARCO LEGAL

La normatividad colombiana frente al clima organizacional en Colombia no está reglamentada, la gestión sobre este tema es motivación de cada empresa para el mejoramiento continuo de las condiciones laborales de sus colaboradores.

Sin embargo debido a que la compañía se encuentra en el proceso de certificación ISO 9001-2015, debe cumplir con el numeral 7.1.4 de la norma NTC-ISO 9001:

Numeral 7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos.

La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios

Nota: un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como:

- Sociales
- Psicológicos
- Físicos

4.4. MARCO CONTEXTUAL

Es una empresa colombiana con 60 años en el mercado, fabricando y comercializando artículos para el hogar: mesones, lavaplatos y cubiertos en acero inoxidable; ollas, sartenes y utensilios de cocina en acero esmaltado, aluminio y antiadherente. Referentes en el mercado por nuestro compromiso con excelente servicio, producto y relación calidad-precio

4.4.1 HISTORIA

La empresa tiene sus inicios el 02 de mayo de 1957, cuando incursiona en el mercado con estufas de petróleo esmaltadas, las cuales tenían una gran oportunidad en el ámbito (mercado rural).

En búsqueda de otros productos sustitutos y a menor precio, compra una fábrica de productos de aluminio. Oportunidad para los mismo productos (ollas) iguales necesidades, pero a menor costo. Se hacía todo el proceso de fabricación interno.

Al utilizar el aluminio como materia de prima y tener la maquinaria necesaria, se empezaron a producir lavaplatos.

Luego tras las exigencias del mercado se buscaron nuevas alternativas de materia prima, se importó acero inoxidable que daba mejor calidad a los lavaplatos.

Era del cuidado de la salud, higiene en la preparación de los alimentos, etc. Se encontró una nueva oportunidad para utilizar productos con teflón. Inicialmente se importó de China, luego se adquirieron las máquinas y actualmente se produce aquí.

4.4.2 MISION

Somos una compañía Colombiana que produce y comercializa productos que ofrecen soluciones prácticas, innovadoras, de alta calidad y de buen gusto para personas que les encante compartir a través de la cocina, ofreciéndole el producto que necesita en la calidad adecuada. Nos esforzamos continuamente para lograr un servicio al cliente de nivel superior que genere relaciones redituables y permanentes en el tiempo.

4.4.3 VISION

Queremos ser en el 2020 la primera compañía nacional fabricante de productos para la cocina y el hogar en los mercados que participamos, destacándonos por nuestra la alta calidad de los procesos y productos, eficiencia operativa y precio justo.

4.4.4 POLITICA DE CALIDAD

Fabricar y comercializar productos para el hogar con altos estándares de calidad, ajustándose a los requerimientos de los clientes, contando con un equipo humano calificado que promueva y gestione el mejoramiento continuo de los procesos de la compañía, manteniendo una relación justa entre calidad y precio que permita alcanzar la satisfacción de nuestros clientes y las metas institucionales.

4.4.5 VALORES CORPORATIVOS

- Trabajo en equipo
- Cultura de servicio
- Garantía de respaldo
- Orientación al cliente

- Integridad y compromiso en todas sus actuaciones
- Mejoramiento continuo en la búsqueda de la calidad
- Responsabilidad social y apoyo al progreso de nuestra región
- Respeto en las relaciones laborales, comerciales, legales y alianzas que se establezcan

4.4.6 OBJETIVOS DE CALIDAD

Comprometiéndose con la mejora continua, la organización establece, implementa y mantiene los objetivos de calidad, cuantificables y congruentes con la política de calidad definida.

Los objetivos son:

- Ofrecer a nuestros clientes un portafolio variado y de calidad, a un precio ajustado a sus necesidades y posibilidades.
- Lograr la productividad, la calidad y la eficiencia esperadas en la producción.
- Lograr el grado requerido de competencias del personal.
- Mejorar continuamente los procesos de la compañía.
- Garantizar la satisfacción de los clientes.

4.4.7 PRODUCTOS

Fabricantes colombianos de: Lavaplatos, Cubiertos, Sartenes, Ollas y otros similares en Aluminio Natural, Aluminio Antiadherente, también comercializamos Peltre, proporcionando a los clientes una amplia variedad de productos para la cocina, elaborados en la más alta calidad.

4.4.8 PRINCIPALES CLIENTES

- Grupo Éxito
- Almacenes la 14 S.A.
- Easy Cencosud
- Almacenes la 13 S.A

4.4.9 INFRAESTRUCTURA

La compañía cuenta con una infraestructura acorde a las necesidades de cada uno de nuestros procesos, a saber:

- La planta posee los implementos necesarios para desarrollar las actividades y tomar las medidas de seguridad pertinentes para cada empleado. (máquinas, herramientas, elementos de protección personal, rutas de evacuación, etc.).
- Equipos de cómputo conectados en red que comparten datos y recursos de hardware.
- Correos electrónicos para los empleados que así lo requieran.
- Una plataforma de administración de flujo de trabajo electrónico llamada SAP.

- Líneas telefónicas que permiten una buena comunicación tanto interna como externa con nuestros clientes, proveedores y las demás partes interesadas.
- Un canal dedicado de fibra óptica para Internet corporativo de alta velocidad accesible desde cualquier PC en la red interna.
- Una página web que permite suministrar información detallada de todos nuestros productos, así como nuestra ubicación geográfica y medios de contacto con las partes interesadas.
- Servidores para almacenar la información en todos los aspectos.
- Equipos de comunicaciones como celulares y/o teléfonos fijos, que permiten un contacto constante entre el personal comercial y directivo, dentro y fuera de las instalaciones de la compañía.
- Equipos para emergencias como extintores, botiquines, entre otros.

5. METODO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El establecimiento de procedimientos al interior de la organización es una actividad básica para el correcto proceder de los departamentos y el alcance de los objetivos propuestos, es por ello que definir el mecanismo para la medición del clima organizacional y el tratamiento de los resultado derivados debe ser una actividad continua y básica de la administración, al definir la metodología para la medición del clima organizacional en la compañía se establece un precedente para el establecimiento del procedimiento formal para dicha actividad.

El estudio de clima organizacional realizado es de tipo mixto (cuantitativo y cualitativo), este tipo de estudio utiliza y combina las fortalezas de ambos tipos de indagación, cuantitativo ya que se trata de identificar características cuantificables de la población y cualitativo debido a que lo que busca es identificar la percepción que tienen los empleados con la organización.

Para el desarrollar el método mixto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos antes de la aplicación:

- Acotar el objeto de estudio con mayor amplitud para abarcar toda su complejidad.
- Utilizar de forma conjunta instrumentos de recopilación de datos.
- Conjuguar los resultados de estas técnicas mediante procedimientos de análisis integrados.

Al realizar el estudio mixto se pretende abarcar las características cuantificables que pueden ser expresadas en porcentajes relacionadas con variables socio-económicas, demográficas y culturales y las cualitativas que dependen de las

respuestas de cada empleado, la idea es aprovechar al máximo el potencial de los dos tipos de indagación.

Para iniciar el diseño de la investigación es necesario tener en cuenta que existen cuatro tipos de diseño:

Para la realización del estudio el método mixto es de tipo secuencial dado que la recolección de datos cuantificables es la base del estudio y de donde se derivan las conclusiones del mismo, mientras los datos cualitativos recolectados permiten explicar los datos cuantitativos.

Por otro lado, Quevedo (2006) plantea que es necesario definir si el clima organizacional es visto como una variable dependiente, interviniente o independiente, en el caso de la empresa objeto de estudio debido a la naturaleza del clima representado en condiciones laborales y considerando que no se tienen referentes de estudios anteriores, el clima es una variable dependiente de dichas condiciones, las cuales están representadas en las condiciones de los puestos de trabajo y el medio ambiente así como los beneficios ofrecidos por la empresa para el bienestar de los empleados.

5.2. TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo a su propósito Hernández et al (2003), citando a Danke, afirman que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido a un análisis”; también afirma que los estudios descriptivos únicamente pretenden medir de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

El estudio es de tipo descriptivo, debido a que se pueden establecer las características demográficas y de conducta del personal logrando que se relacionen dichas características del medio ambiente en el cual se encuentran, con base en las variables identificada.

5.3. PROCEDIMIENTO

La determinación del procedimiento para la medición del clima organizacional es el primer paso para definir la manera como se obtiene y el tratamiento que se le da a la información acorde a los objetivos del estudio y la empresa.

Antes de iniciar con la descripción del procedimiento es necesario hacer énfasis en que los resultados de un estudio anterior son la entrada para el análisis de resultados de estudios posteriores, lo cual permitirá obtener una mejora continua en los procesos y facilitará la toma de decisiones.

Fase 1: El procedimiento inicia con el análisis de las variables de estudios previos y sus resultados a fin de definir el impacto generado por las medidas implementadas y determinar su conveniencia en la nueva medición o para incluir otras variables.

Fase 2: Se orientará a los participantes en cuanto al objetivo y diligenciamiento de la encuesta.

Fase 3: El ajuste del instrumento de medición dependerá de los resultados del anterior paso a fin de utilizar un instrumento ajustado a las necesidades del estudio.

Fase 4: Calculo del tamaño de muestra: con base en la información de tamaño de la población y distribución por departamento se realiza el cálculo del tamaño de la muestra a la cual se le realizará el estudio.

Fase 5: Recolección de la información: el instrumento será distribuido al personal quien lo diligenciará, y lo entregará al departamento de recursos humanos para el tratamiento de la información, se establecerán tiempos para el diligenciamiento.

Fase 6: Tratamiento de la información cuantitativa: con los instrumentos diligenciados por el personal se realizará la descarga de la información en Excel para su agrupación en tablas simples y de contingencia así como gráficos y cálculo de estadígrafos de posición, tendencia central y dispersión utilizando el programa IBPM SPSS para Windows 22.0.

Fase 7: Tratamiento de la información cualitativa: la información cualitativa será tratada tipificando su influencia en cada variable a fin de extraer los datos que soporten la información cuantitativa.

Fase 8: Análisis de la información: con los datos agrupados y tratados y los resultados de estudios anteriores se realizará un análisis que considere las siguientes dimensiones:

- A. La efectividad de las decisiones tomadas con base en resultados de estudios anteriores.
- B. El comportamiento de las variables objeto de medición.
- C. La identificación de las relaciones existentes entre variables
- D. Las propuestas sobre actividades para el mejoramiento del clima organizacional.

5.4. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.4.1. REVISIÓN DOCUMENTAL

Según Hurtado (2006, p. 164) la selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos implica determinar por cuales medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación. Además según el mismo autor (2010, p. 92) el investigador de alguna manera recolecta información acerca del evento que está investigando, procesa esa información y concluye con un conocimiento nuevo.

Hurtado (2008, p. 427) la revisión documental es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio.

De acuerdo a esto para el diseño del instrumento se realizó una revisión documental en la compañía, donde se consultaron textos en cada una de las áreas de la compañía, los cuales fueron estudiados, con el fin de recolectar la información necesaria y obtener una base de conocimiento. (Ver tabla 4)

5.4.2. ENCUESTA

El instrumento utilizado para el estudio de clima organizacional en la empresa es la encuesta, ya que es el principal método para recopilar información respecto al clima organizacional, la cual fue construida de acuerdo a las variables identificadas en la tabla 4, (Anexo C).

La encuesta está estructurada en tres partes:

- **Parte I. Identidad demográfica:**

En esta parte se buscó recolectar la información sobre el perfil demográfico del personal mediante la medición de variables como género, estrato, edad, área, nivel de estudio y antigüedad de la compañía, la escala utilizada para cada variable se definió de acuerdo a las características particulares de la empresa respecto sus áreas, por escalas estándar tales como el género, la edad y el nivel de estudios.

- **Parte II. Variables:**

En esta sección se inició con la medición de las variables objeto de estudio con escala de Likert y se dividió en 5 partes:

1. Estructura: hace referencia a las reglas organizacionales los formalismos, obligaciones políticas, jerarquías y regulaciones.
2. Relaciones con los superiores: en esta sección se califica el apoyo y comunicación entre líderes y empleados.
3. Condiciones de trabajo: mide la percepción de los empleados frente a sus condiciones de trabajo.
4. Relaciones interpersonales: busca determinar qué calidad de relación existe entre los compañeros de trabajo a fin de que el personal puede desempeñarse de manera cómoda y facilitar el trabajo en equipo.
5. Responsabilidad: busca medir la percepción del empleado sobre el compromiso con el trabajo al tomar decisiones

- **Parte III. Sección cualitativa:**

En esta sección se da el espacio para que cada persona deje comentarios sobre el clima organizacional como un aporte cualitativo que complemente los resultados cuantitativos tales como actividades de fomenten la satisfacción laboral entre otros.

En la encuesta se utiliza una calificación jerarquizada como respuesta a la necesidad de conocer como son percibidas las variables. Como ejemplo de este aspecto se encuentra la Job Diagnostic Survey (JDS) la cual obedece a criterios de preferencia y priorización como método para conocer la percepción del trabajador, evitando preguntas dicotómicas tal y como lo plantea Hankman (1974; citado por Robbins & Casey 2000) la encuesta aplicada.

La encuesta es la misma para todos los empleados de la empresa y la cual es aplicada de manera escrita, para el personal que se encuentra en la estructura física de la compañía se realiza de manera impresa y para el personal que se encuentra en ciudades diferentes se realiza por medio de la herramienta de formularios de google drive, (anexo D).

Para el tratamiento la información se utiliza la herramienta Excel y el sistema SPSS para su agrupación y análisis.

5.4.2.1 VARIABLES DE LA ENCUESTA

El estudio de medición se realizó teniendo en cuenta diferentes variables, las cuales están relacionadas con las áreas orgánicas de la empresa que inciden en el clima organizacional, a su vez estas están relacionadas con variables de

medición en el estudio las cuales pueden ser medidas mediante la definición de indicadores, a continuación se muestran las variables identificadas.

Tabla 3. Variables e Ítems

	VARIABLES	SUBCATEGORIAS	ITEM	ESCALA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura Organizacional	Organigrama Mapa de procesos Manuales de funciones Procedimientos	El organigrama de la compañía es socializado	* Nunca * Casi Nunca * A veces * Casi siempre * Siempre
			La inducción recibida al ingresar a la compañía fue apropiada	
			Recibo información suficiente sobre mis funciones y objetivos	
			Se donde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo	
			Son divulgados los procedimientos y manuales de funciones	
			Hay claridad sobre la misión, visión y objetivos de la compañía	
	Condiciones de trabajo	Horas extras Accidentes Laborales Riesgos Locativos	Cuenta con los materiales y recursos necesarios para realizar sus labores	
			Cuenta con dotación y materiales de seguridad para el desempeño de sus tareas	
			Se encuentra cómodo en su lugar de trabajo	
			Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo	
			La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo	
			El nivel de ruido es soportable	
	Relaciones Interpersonales	Colaboración Trabajo en equipo Comunicación	Los equipos de trabajo funcionan adecuadamente	
			Estoy a gusto con mis tareas y responsabilidades	
			Cuento con la colaboración de mis compañeros de area	
			Cuento con la colaboración de mis compañeros de otras areas	
			La bienvenida cuando ingresa un nuevo compañero es cordial	
			En la compañía se fomenta el trabajo en equipo	
			Existe una buena comunicación dentro del equipo de trabajo	
			Mis compañeros actúan con respeto y de manera ética	
			Existe una buena relación entre los compañeros de trabajo	
			Aporto para que la cultura de la compañía sea cada día mejor	
	Liderazgo de los Superiores	Facil comunicación Confianza Orientación Respeto	Son respetadas las diferencias de cultura, sexo, religión.	
			Cumplo con las políticas del Código Ético y de Conducta de la compañía	
			Se preocupan por conocer mis necesidades e intereses	
			Mis opiniones, sugerencias y dudas las tienen en cuenta	
			Me asignan claramente mis objetivos de trabajo	
			Es equitativo el trato hacia los colaboradores	
	Responsabilidad	Capacidad de cumplimiento Identidad	Velan por mantener un buen clima con el equipo de trabajo	
			Reconocen y valoran mi trabajo	
			Soy responsable del trabajo que realizo	
			Conozco las exigencias de mi trabajo	
			Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento	
			Me siento comprometido para alcanzar los objetivos establecidos.	

Fuente: el auto

5.4.2.2 PRUEBA PILOTO

A fin de facilitar la comprensión de la encuesta y la recolección de los datos de manera efectiva y acorde al objetivo del estudio se realizó una prueba piloto que

consistió en solicitar el diligenciamiento de la encuesta a un empleado de la empresa de la Gerencia de la compañía, debido a que es una persona que tiene un amplio conocimiento sobre la misma, una antigüedad de más de 30 años, a quien se le entregó físicamente y se le dio explicación sobre los objetivos y la metodología de la encuesta (anexo B), para su posterior verificación de datos recolectados, posteriormente se realizó los ajustes al instrumento, de manera paralela se ajustó la encuesta virtual para el personal que no se encontraba en instalaciones.

Los resultados de la prueba piloto fueron los siguientes:

- Se diligencio en su totalidad
- Las preguntas no fueron reformadas
- Con relación a la distribución de las áreas organizacionales en la identificación demográfica sugirió redefinirlas.

5.4.3 POBLACIÓN

La población a la cual se aplicó la encuesta está caracterizada por ser personas que laboran en diferentes áreas de la empresa, en total son 128 empleados los cuales en su gran mayoría son hombres, los estratos sociales varían desde el estrato 1 hasta el 6, de los cuales el 76% están contratados directamente por la compañía con contratos a término fijo e indefinido y el otro 24% contratado por empresas de servicios temporales, por conocerse el tamaño total del universo su característica es de tamaño finito, por lo cual la aplicación de muestreo y análisis de la información se realizará con base en esta clasificación.

El estudio fue realizado sin hacer diferencia entre si son empleados contratados o no directamente por la compañía o sin importar su género o estrato social.

5.4.4 MUESTRA

La muestra a la cual se le aplicó la el estudio mediante la utilización del instrumento se determinó con base en la fórmula para tamaño de muestra de universos finitos, a continuación se presenta la expresión para su cálculo.

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

N = es el tamaño de la población total.

σ = Representa la desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constate que equivale a 0.5

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

e = representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.05) el valor estándar usado en las investigaciones.

Calculo.

Consideraciones:

σ = se desconoce, se toma 0,47

N = 128

Z = se toma una confianza del 99% por lo cual Z fue de 2,58

e = se toma el valor usado para las investigaciones de 0,05

$$n = \frac{(2,58)^2 * (0,5)^2 * 118}{(0,05)^2 * (135 - 1) + (2,58)^2 (0,5)^2} = \frac{6,66 * 0,25 * 116}{0,0025 * 134 + 6,66 * 0,25} = \frac{193,14}{0,34 + 1,66}$$
$$n = \frac{193,14}{2} = 96,57 \cong 96$$

La muestra a la cual se le aplico la encuesta, se conformó por 96 personas.

5.5. TECNICAS DE ANALISIS

Según Bardin (1986, p. 7) el análisis de contenido es un conjunto de instrumentos metodológicos, aplicados a lo que él denomina como «discursos» (contenidos y continentes) extremadamente diversificados. Además el mismo autor (1996 2da E, p. 32) define el análisis de contenido como “el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes”

El análisis de datos se realizó mediante la aplicación de la técnica de visualización de datos de acuerdo a Urribarri, Castro & Martig (2014 762-763) es un modelo aplicable a cualquier visualización, independiente del origen de los datos, es así que para el estudio se consolidaron los datos por medio de la herramienta de formularios de google drive creando una base de datos la cual posteriormente

puede ser utilizada en cualquier medio de visualización previamente diseñado Excel o SPSS, en este caso se utilizó las herramientas de estadística descriptiva disponibles en el sistema SPSS el cual fue elegido como mecanismo de visualización, finalmente el informe del análisis se realizó de manera escrita abordando cada uno de las variables de la encuesta y su interrelación priorizando las que inciden de manera significativa en el clima organizacional.

6 RESULTADOS

6.1. Aspectos organizacionales

A continuación se relaciona la matriz documental, resultado de la revisión documental que se realizó en la compañía, con el fin de conocer las condiciones organizacionales que intervienen en el clima en la empresa.

Tabla 4. Matriz de caracterización documental

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN	VARIABLE
Misión	Producción y comercialización de productos para el hogar de alta calidad	Estructura
Visión	Ser para el 2020 la primera compañía a nivel nacional	
Objetivos de Calidad	Odreecer productos de alta calidad, logrando una productividad y mejora continua, garantizando la satisfaccion de los clientes	
Organigrama	Estructura jerarquizada de la compañía, representada gráficamente	
Código ético y de conducta	Se encuentran establecidas las normas que deben regir para un óptimo comportamiento de los empleados	
Planeación estratégica	Desarrollo de planes e implementación para alcanzar los objetivos	Relaciones con los superiores
Procedimientos y manuales de funciones	Documentos donde se encuentran las actividades que se deben realizar y el método	
SGC	Son la realización de las actividades coordinadas, con el fin de lograr la calidad de los productos	
Indicador de accidentalidad	Mide los resultados de la tasa de accidentalidad y su frecuencia	Condiciones de trabajo
Comité Copasst	Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo	
Matriz de riesgos	Sirve para identificar los riesgos internos y su clasificación, se identifica disminución en los riesgos locativos	
Resultados auditoria interna	Proceso para evaluar y obtener evidencias del cumplimiento de los procesos	Relaciones interpersonales
Indicadores de cumplimiento	Se cuenta con indicadores en cada area, se identifica un repetitivo incumplimiento en el cumplimiento de ventas	Responsabilidad

Fuente: el autor

6.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional mediante el instrumento de encuesta:

6.2.1. Parte I - identidad demográfica

Las siguientes tablas muestran las características demográficas de los colaboradores de la compañía y la relación de las mismas. Esto con el fin de identificar el perfil de los empleados de la empresa a fin de poder determinar razones del comportamiento en cuanto a los resultados en las variables.

Adicional poder determinar posibles necesidades que puedan tener los colaboradores y tener claridad al momento de la interpretación y análisis de los resultados de la percepción.

Tabla 5. Genero

GENERO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
FEMENINO	34	35,4	35,4
MASCULINO	62	64,6	100
Total	96	100	

Fuente: el autor

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, el género que predomina en los empleados de la compañía es el masculino con un 65% y el 35% restante es femenino.

Tabla 6. Edad

EDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0-25	5	5,2	5,2
25-35	23	24	29,2
36-45	32	33,3	62,5
46-55	26	27,1	89,6
56+	10	10,4	100
Total	96	100	

Fuente: el autor

El principal rango de edad que tienen los empleados de la compañía está entre los 36-45 años que corresponden al 33% de la población encuestada, seguido por el rango de 46-55 años con un 27%, por lo tanto los empleados de la compañía son de edad media, a este rango corresponde la mayor cantidad del personal contratado.

Tabla 7. Estrato

ESTRATO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	8	8,3	8,3
2	44	45,8	54,2
3	38	39,6	93,8
4	3	3,1	96,9
5	2	2,1	99
6	1	1	100
Total	96	100	

Fuente: el autor

EL 46% del total de los empleados encuestados se encuentran en estrato 2, seguido por el 40% que se encuentran en estrato 3, debido a esto se observa que la mayoría de los colaboradores se concentran en estratos bajo y medio.

Tabla 8. Antigüedad en la compañía

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0-2	25	26	26
10 - 15	7	7,3	33,3
15+	24	25	58,3
2 - 5	24	25	83,3
5 - 10	16	16,7	100
Total	96	100	

Fuente: el autor

Del total de la población encuestada el 26% tienen menos de 2 años laborando en la compañía, un 25% tienen una antigüedad de 2 a 5 años y otro 25% tienen más de 15 años laborando en la empresa, debido a esto se puede evidenciar que el 74% de los empleados tienen más de 2 años laborando en la compañía, por tanto se puede decir que la empresa ofrece estabilidad a sus colaboradores.

Tabla 9. Área

ÁREA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ADMINISTRACIÓN GRAL	13	13,5	13,5
ADMON PRODUCCIÓN	9	9,4	22,9
ALUMINIO	22	22,9	45,8
CUBIERTOS	16	16,7	62,5
LAVAPLATOS	12	12,5	75
VENTAS (mercad, vend, aux. Bod	24	25	100
Total	96	100	

Fuente: el autor

Las áreas donde se concentra la mayor cantidad del personal son: en ventas con un 25%, y un 52% el total de operarios de producción, principalmente en el área de aluminio con un 23%.

Tabla 10. Nivel de estudios

NIVEL DE ESTUDIOS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
BACHILLER	42	43,8	43,8
POSGRADO	3	3,1	46,9
PRIMARIA	3	3,1	50
PROFESIONAL	12	12,5	62,5
TECNICO	19	19,8	82,3
TECNOLOGICO	17	17,7	100
Total	96	100	

Fuente: el autor

Para el 44% de los colaboradores de la compañía el máximo nivel de estudios es bachiller, seguido por el nivel técnico con un 20% del total de los encuestados, con referencia a esto podemos decir que la mayoría de personas en la empresa cuentan con un nivel de estudio básico.

A continuación se presenta la relación entre los resultados de identidad demográfica

Tabla 11. Edad – genero

			GENERO		Total
			FEMENINO	MASCULINO	
EDAD	56+	Recuento	2	8	10
		% GENERO	5,9%	12,9%	10,4%
	46-55	Recuento	12	14	26
		% GENERO	35,3%	22,6%	27,1%
	36-45	Recuento	13	19	32
		% GENERO	38,2%	30,6%	33,3%
	25-35	Recuento	6	17	23
		% GENERO	17,6%	27,4%	24,0%
	0-25	Recuento	1	4	5
		% GENERO	2,9%	6,5%	5,2%
	Total	Recuento	34	62	96
		% GENERO	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: el autor

Se evidencia que en todos los rangos de edad del personal el género que predomina siempre es el masculino.

Tabla 12. Antigüedad en la compañía – genero

			GENERO		Total
			FEMENINO	MASCULINO	
ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA	5-10	Recuento	6	10	16
		% GENERO	17,6%	16,1%	16,7%
	2-5	Recuento	8	16	24
		% GENERO	23,5%	25,8%	25,0%
	15+	Recuento	9	15	24
		% GENERO	26,5%	24,2%	25,0%
	10-15	Recuento	2	5	7
		% GENERO	5,9%	8,1%	7,3%
	0-2	Recuento	9	16	25
		% GENERO	26,5%	25,8%	26,0%
	Total	Recuento	34	62	96
		% GENERO	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: el autor

Teniendo en cuenta la anterior tabla y grafico se identifica que el rango de antigüedad de la compañía que menos personal hay tanto femenino como masculino es de 10-15 años, sin embargo se puede inferir que la empresa genera una buena estabilidad para sus empleados.

Tabla 13. Área – genero

			GENERO		Total
			FEMENINO	MASCULINO	
ÁREA	VENTAS (mercad, vend, aux. Bod)	Recuento	17	7	24
		% GENERO	50,0%	11,3%	25,0%
	PRODUCCIÓN LAVAPLATOS	Recuento	1	11	12
		% GENERO	2,9%	17,7%	12,5%
	PRODUCCIÓN CUBIERTOS	Recuento	2	14	16
		% GENERO	5,9%	22,6%	16,7%
	PRODUCCIÓN ALUMINIO	Recuento	4	18	22
		% GENERO	11,8%	29,0%	22,9%
	ADMON PRODUCCIÓN	Recuento	1	8	9
		% GENERO	2,9%	12,9%	9,4%
	ADMINISTRACIÓN GRAL	Recuento	9	4	13
		% GENERO	26,5%	6,5%	13,5%
	Total	Recuento	34	62	96
		% GENERO	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: el autor

El personal de género femenino se encuentra principalmente en el área de ventas y el personal de género masculino se encuentra principalmente en las áreas de producción (aluminio, cubiertos y lavaplatos), esto debido a que es una empresa metalmecánica y las labores en producción requieren de personal masculino.

Tabla 14. Nivel de estudios – genero

			GENERO		Total
			FEMENINO	MASCULINO	
NIVEL DE ESTUDIOS	TECNOLOGICO	Recuento	5	12	17
		% GENERO	14,7%	19,4%	17,7%
	TECNICO	Recuento	6	13	19
		% GENERO	17,6%	21,0%	19,8%
	PROFESIONAL	Recuento	6	6	12
		% GENERO	17,6%	9,7%	12,5%
	PRIMARIA	Recuento	1	2	3
		% GENERO	2,9%	3,2%	3,1%
	POSGRADO	Recuento	2	1	3
		% GENERO	5,9%	1,6%	3,1%
	BACHILLER	Recuento	14	28	42
		% GENERO	41,2%	45,2%	43,8%
	Total	Recuento	34	62	96
		% GENERO	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: el autor

Del total de los encuestados del género femenino se puede decir que el 41,2% el máximo nivel de estudio es bachiller, seguido por técnico y profesional con un 17.6% cada uno; igualmente en el género masculino el 45% el máximo nivel de estudios es bachiller, seguido por técnico con un 21%.

Tabla 15. Edad – área

			ÁREA						Total
			ADMON GRAL	ADMON PRODUCCIÓN	ALUMINIO	CUBIERTOS	LAVAPLATOS	VENTAS	
EDAD	56+	Recuento	2	1	2	1	0	4	10
		% ÁREA	15,4%	11,1%	9,1%	6,3%	0,0%	16,7%	10,4%
	46-55	Recuento	5	2	5	7	2	5	26
		% ÁREA	38,5%	22,2%	22,7%	43,8%	16,7%	20,8%	27,1%
	36-45	Recuento	2	3	8	5	4	10	32
		% ÁREA	15,4%	33,3%	36,4%	31,3%	33,3%	41,7%	33,3%
	25-35	Recuento	4	2	5	2	5	5	23
		% ÁREA	30,8%	22,2%	22,7%	12,5%	41,7%	20,8%	24,0%
	0-25	Recuento	0	1	2	1	1	0	5
		% ÁREA	0,0%	11,1%	9,1%	6,3%	8,3%	0,0%	5,2%
	Total	Recuento	13	9	22	16	12	24	96
		% ÁREA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: el autor

En el área de administración general el 38,5% de las personas se encuentran en el rango de edad de 46-55 años, seguido por el rango de 25-35 años con un 30%.

En el área de administración producción el 33,3% de los empleados se encuentran en el rango de edad de 36-45 años, seguido por los rangos de 46-55 y 25-35 años con un 22,7%.

En el área de producción aluminio el 36,4% del personal se encuentra en el rango de edad de 36-45 años, en producción cubiertos el 43,8% se encuentra entre 46-55 años y en producción lavaplatos el 41,7% se encuentra entre 25-35 años.

En el área de ventas el 41,7% del personal se encuentra en el rango de edad de 36-45 años.

La compañía cuenta en todas las áreas con poco personal menor de 25 años y poco personal mayor de 56 años.

Tabla 16. Nivel de estudios – edad

			EDAD					Total
			0-25	25-35	36-45	46-55	56+	
NIVEL DE ESTUDIOS	TECNOLOGICO	Recuento	3	3	7	3	1	17
		% EDAD	60,0%	13,0%	21,9%	11,5%	10,0%	17,7%
	TECNICO	Recuento	2	3	9	4	1	19
		% EDAD	40,0%	13,0%	28,1%	15,4%	10,0%	19,8%
	PROFESIONAL	Recuento	0	6	2	2	2	12
		% EDAD	0,0%	26,1%	6,3%	7,7%	20,0%	12,5%
	PRIMARIA	Recuento	0	0	0	3	0	3
		% EDAD	0,0%	0,0%	0,0%	11,5%	0,0%	3,1%
	POSGRADO	Recuento	0	0	1	1	1	3
		% EDAD	0,0%	0,0%	3,1%	3,8%	10,0%	3,1%
	BACHILLER	Recuento	0	11	13	13	5	42
		% EDAD	0,0%	47,8%	40,6%	50,0%	50,0%	43,8%
	Total	Recuento	5	23	32	26	10	96
		% EDAD	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: el autor

Las personas menores de 25 años cuentan con un nivel de estudios principalmente tecnológico 60% y técnico un 40%.

Las personas mayores de 25 años en adelante, la mayoría tienen un máximo nivel de estudios como bachiller.

Los profesionales se encuentran principalmente en el rango de edad de 25-35 años.

6.2.2. Parte II – Variables de la encuesta

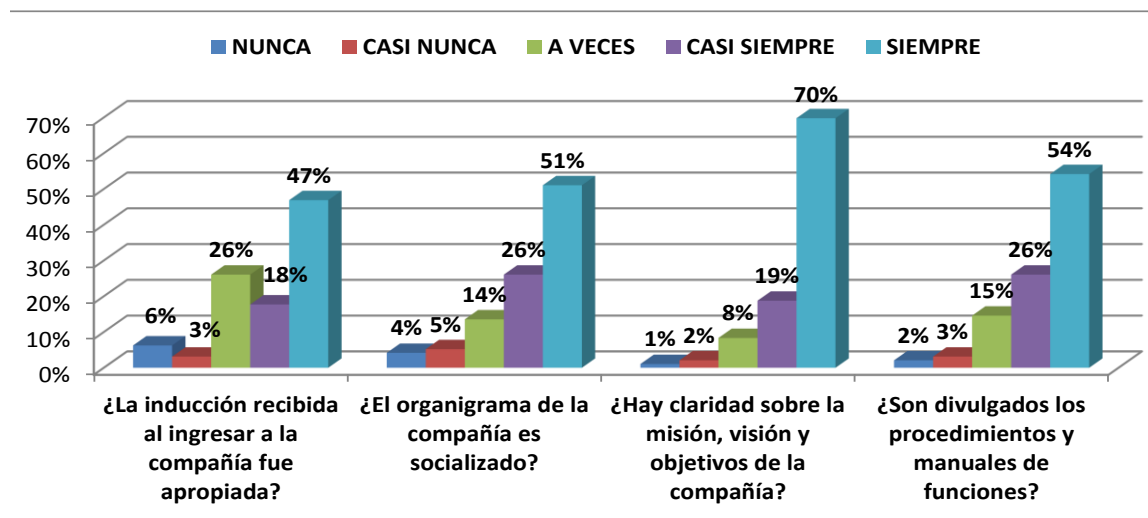
A continuación se presentan los resultados de las variables de la encuesta y a su vez una relación con la identidad demográfica, dependiendo de los resultados de las variables que tengan mayor relevancia, esto con el fin de identificar el perfil

demográfico en el que se encuentran las personas con percepciones de mayor incidencia, respecto a la escala aplicada.

Las variables que fueron seleccionadas para la evaluación son: estructura, relaciones con los superiores, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y responsabilidad.

Variable. Estructura

Gráfico 2. Estructura I



Fuente: el autor

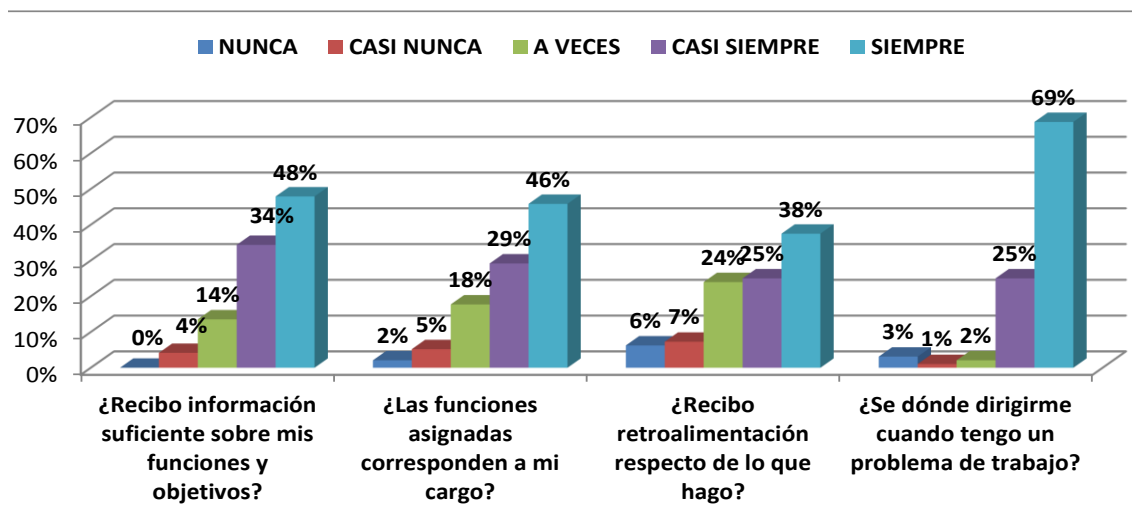
Con relación a la *inducción* recibida al ingresar a la compañía, el 65% responden que siempre y casi siempre es apropiada, mientras que el 35% restante responde entrega veces, casi nunca y nunca.

El 77% de las personas encuestadas responden que el *organigrama* de la compañía es socializado siempre y casi siempre, lo que indica que la mayoría de empleados lo conocen.

El 89% del personal indica que siempre y casi siempre tienen claridad sobre la *misión, visión y objetivos de la compañía*, lo que nos dice que la retroalimentación en cuanto a estos aspectos ha sido buena.

El 80% de los encuestados consideran que siempre y casi siempre son divulgados los *procedimientos y manuales de funciones* y el 20% responden entre a veces, casi nunca y nunca.

Gráfico 3. Estructura - II



Fuente: el autor

El 82% de los colaboradores de la compañía piensa que siempre y casi siempre reciben información suficiente sobre las *funciones y objetivos de cada uno*.

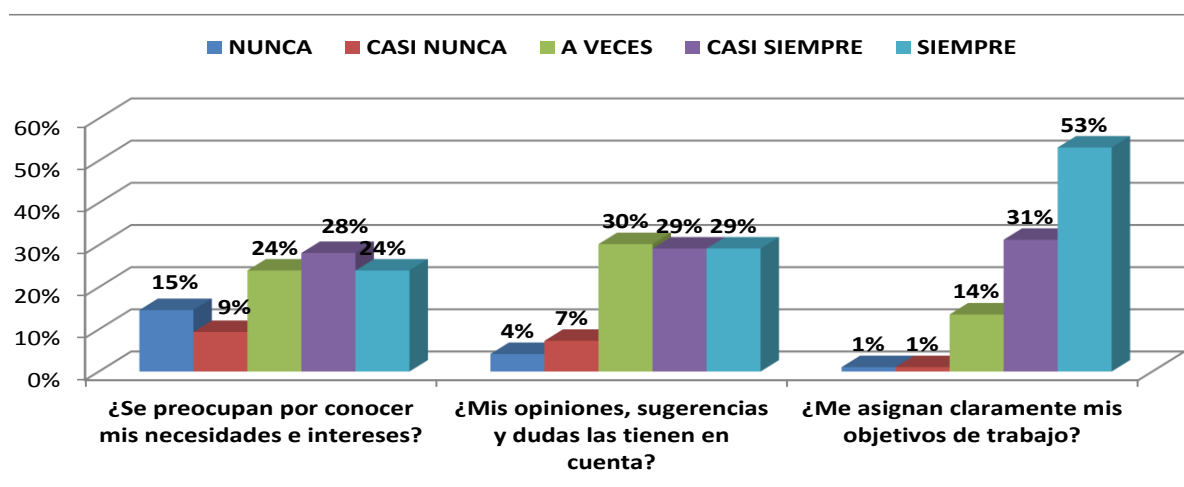
El 75% de las personas consideran que siempre y casi siempre, las *funciones que les asignan corresponden a los cargos de cada uno*, sin embargo se debe tener el 25% indica que a veces, casi nunca y nunca, por tanto se debe realizar una revisión sobre este ítem ya que es un porcentaje relevante.

Se evidencia que el 63% de los empleados opinan que siempre y casi siempre reciben *retroalimentación de lo que hacen*, por otro lado el 37% indican entre a veces, casi nunca y nunca reciben retroalimentación, porcentaje que se considera significativo.

El 94% del personal indican que siempre y casi siempre saben a *dónde dirigirse cuando tiene un problema de trabajo*.

Variable. Relaciones con los superiores

Gráfico 4. Relaciones con los superiores I



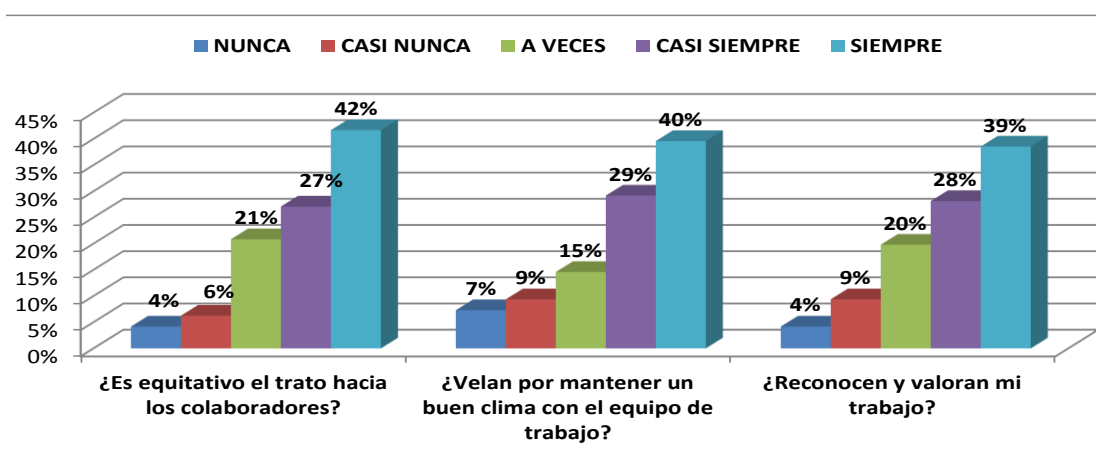
Fuente: el autor

El 48% los resultados obtenidos consideran nunca, casi nunca y a veces se preocupan por conocer las *necesidades e intereses del colaborador*, el 52% del personal restante indica que siempre y casi siempre.

El 42% piensan que a veces, casi nunca y nunca se encuentran tan satisfechos en cuanto a que las *opiniones no son tenidas en cuenta* y el 58% indica que siempre y casi siempre.

El 84% de los empleados indica que siempre y casi siempre *los objetivos son asignados claramente*, mientras que 16% responden entre a veces, casi nunca y nunca.

Gráfico 5. Relaciones con los superiores II



Fuente: el autor

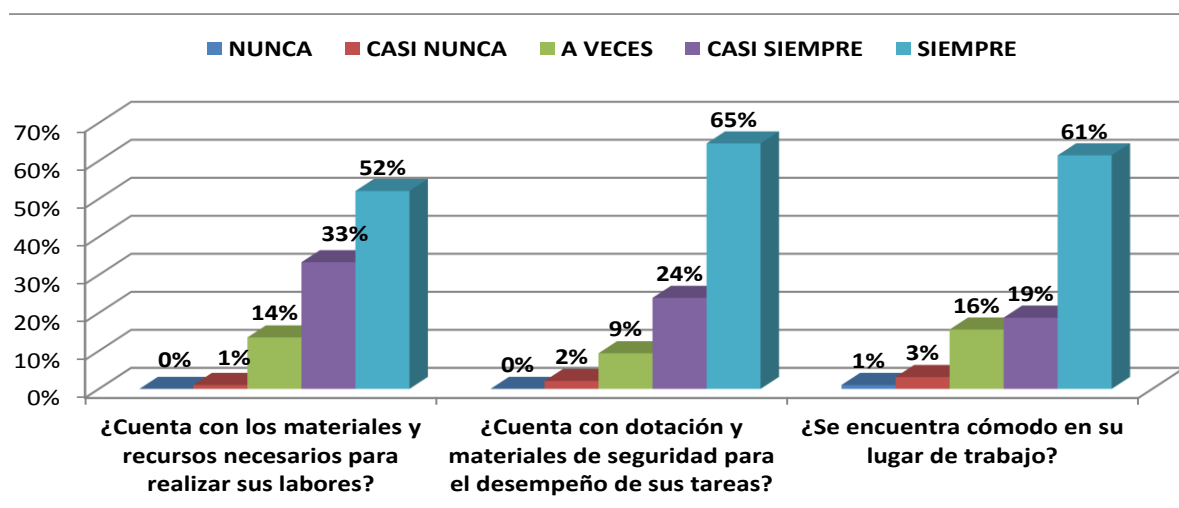
El 69% de los colaboradores piensa que siempre y casi siempre *el trato hacia los colaboradores es de manera equitativa*, el 31% restante piensa que a veces, casi nunca y nunca.

El 69% considera que siempre y casi siempre *velan por mantener un buen clima con el equipo de trabajo*, por tanto el 31% indica que a veces, casi nunca y nunca.

El 67% de los encuestados indica que siempre y casi siempre *reconocen y valoran el trabajo de cada uno*, sin embargo el 33% considera que a veces, casi nunca y nunca son reconocidos, porcentaje que se debe tener en cuenta ya que es representativo.

Variable. Condiciones de trabajo

Gráfico 6. Condiciones de trabajo I



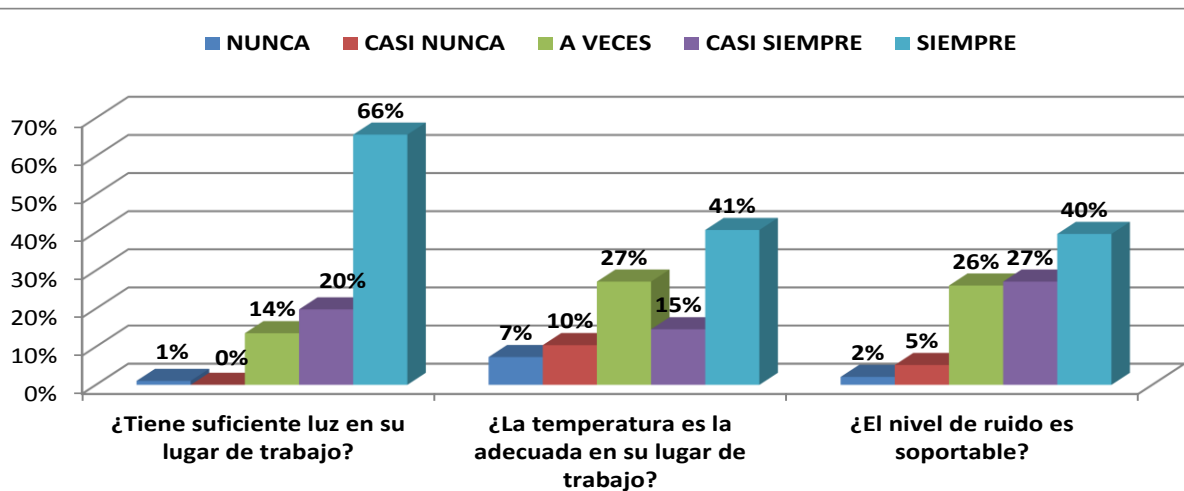
Fuente: el autor

El 86% responden entre siempre y casi siempre cuentan con los *materiales y recursos necesarios* para realizar sus labores, por otro lado el 14% indica que a veces, casi nunca y nunca.

El 89% de los encuestados piensan que siempre y casi siempre cuentan con la *dotación y materiales de seguridad* para el desempeño de sus labores, es decir que la compañía cumple en su mayoría con los requisitos para los empleados se encuentren seguros dentro de la empresa, sin embargo el 11% considera que a veces, casi nunca y nunca cumplen con este aspecto.

El 80% indica que siempre y casi siempre se encuentran *cómodos en su lugar de trabajo* y el 20% de las personas restantes considera que a veces, casi nunca y nunca.

Gráfico 7. Condiciones de trabajo II



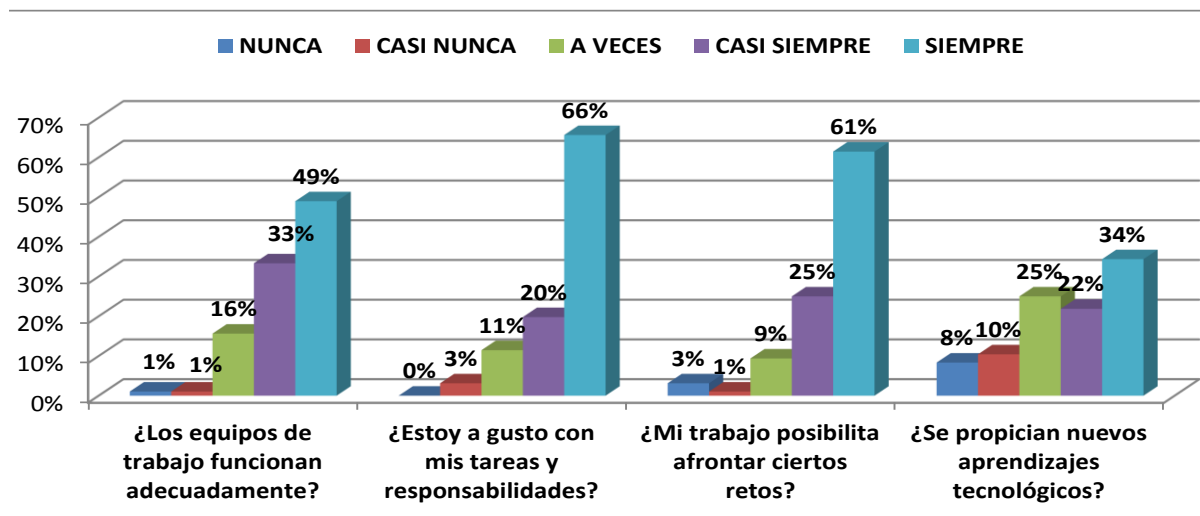
Fuente: el autor

El 86% responden que siempre y casi siempre cuentan con *suficiente luz* en su lugar de trabajo y el 14% responden entre a veces, casi nunca y nunca.

En cuanto a la temperatura el 44% de los encuestados responden entre nunca, casi nunca y a veces que no tienen una *adecuada temperatura* en el lugar de trabajo, mientras que el 56% indica que siempre y casi siempre.

El 67% considera que siempre y casi siempre indica que el *nivel de ruido* es soportable, sin embargo se debe tener en cuenta que el 33% considera que a veces, casi nunca y nunca es soportable.

Gráfico 8. Condiciones de trabajo III



Fuente: el autor

En cuanto al *funcionamiento de los equipos*, el 82% consideran que siempre y casi siempre funcionan adecuadamente, el 18% restante responden entre a veces, casi nunca y nunca.

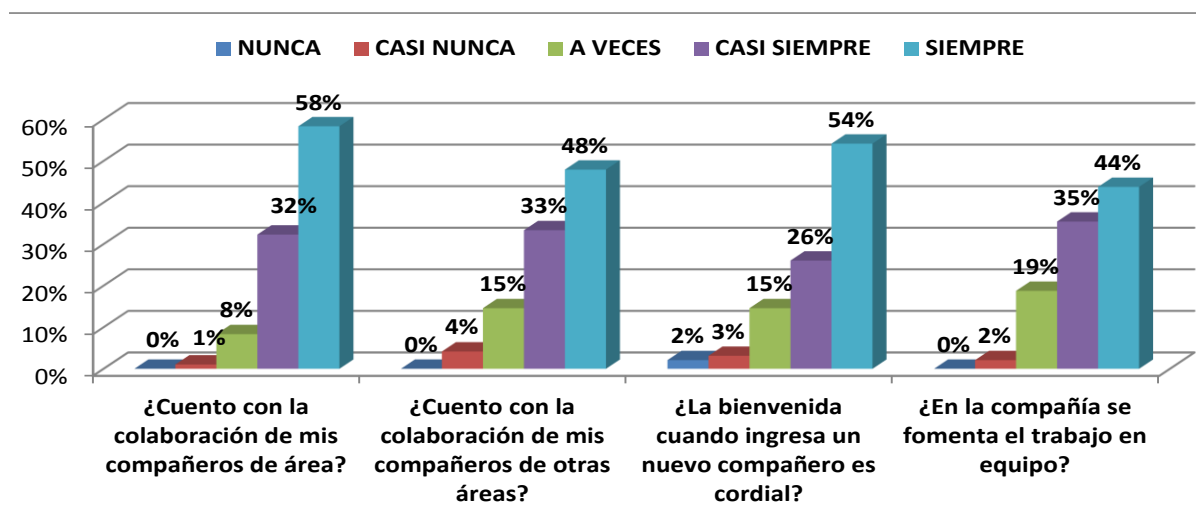
Por otro lado el 86% de los encuestados se encuentran siempre y casi siempre se sienten a gusto con las *tareas y responsabilidades* y el 14% indica entre a veces, casi nunca y nunca.

El 86% considera que siempre y casi siempre el trabajo que realizan les posibilita *afrontar ciertos retos*, mientras que el 14% indican que a veces, casi nunca y nunca.

El 56% del personal piensa que en la compañía se propician *nuevos aprendizajes tecnológicos*, sin embargo se debe considerar que el 44% indica que a veces, casi nunca y nunca, porcentaje significativo para tener en cuenta

Variable. Relaciones interpersonales

Gráfico 9. Relaciones interpersonales I



Fuente: el autor

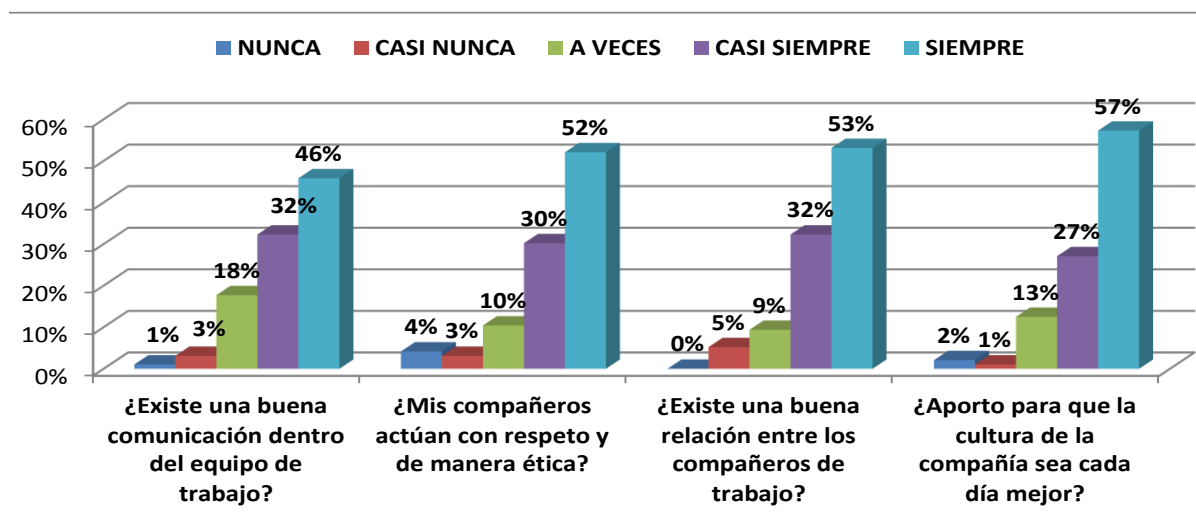
De los resultados obtenidos el 90% de las personas indican que siempre y casi siempre cuentan con la *colaboración de los compañeros de área* y solo 10% indica entre a veces, casi nunca y nunca.

El 81% de los evaluados sienten que siempre y casi siempre cuentan con la *colaboración de los compañeros de las demás áreas* y el 19% responden entre a veces, casi nunca y nunca.

Los resultados indican que el 80% de los colaboradores piensan que la *bienvenida* cuando ingresa un nuevo compañero siempre y casi siempre es cordial, el 20% considera que a veces, casi nunca y nunca.

El 79% de los encuestados consideran que siempre y casi siempre se *fomenta el trabajo en equipo* en la compañía, mientras que el 21% restante indican entre a veces, casi nunca y nunca.

Gráfico 10. Relaciones interpersonales II



Fuente: el autor

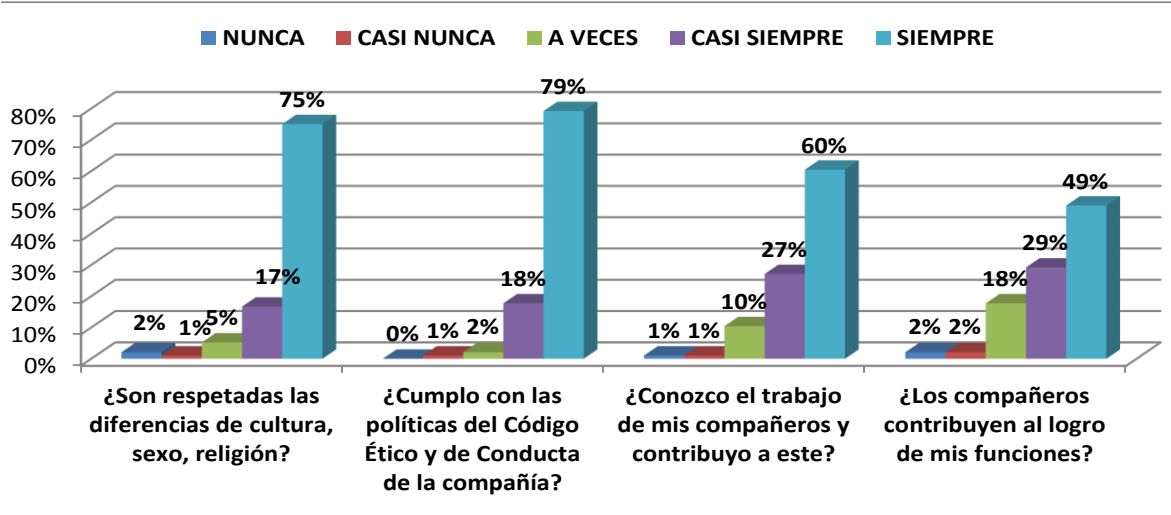
Estos resultados indican que el 78% de los colaboradores encuestados considera que siempre y casi siempre existe una buena *comunicación* dentro del equipo de trabajo, lo que nos dice que los empleados muestran interés en ser un buen equipo, por otro lado el 22% indica que a veces, casi nunca y nunca, porcentaje que se considera significativo.

El 82% de las personas indican que sus compañeros actúan de manera *respetuosa*, aspecto que ayuda a que el ambiente de trabajo sea más ameno, el 18% restante responden entre a veces, casi nunca y nunca.

El 85% de las personas indican que siempre y casi siempre tienen una *buena relación con los compañeros de trabajo*, mientras que el 15% consideran que a veces, casi nunca y nunca.

Los resultados arrojan que el 84% de las personas siempre y casi siempre aportan para que la *cultura de la compañía* sea cada día mejor, sin embargo el 16% restante indica que a veces, casi nunca y nunca.

Gráfico 11. Relaciones interpersonales III



Fuente: el autor

De los resultados obtenidos el 92% consideran que siempre y casi siempre son respetadas las *diferencias de cultura, sexo y religión* y el 8% considera que a veces, casi nunca y nunca.

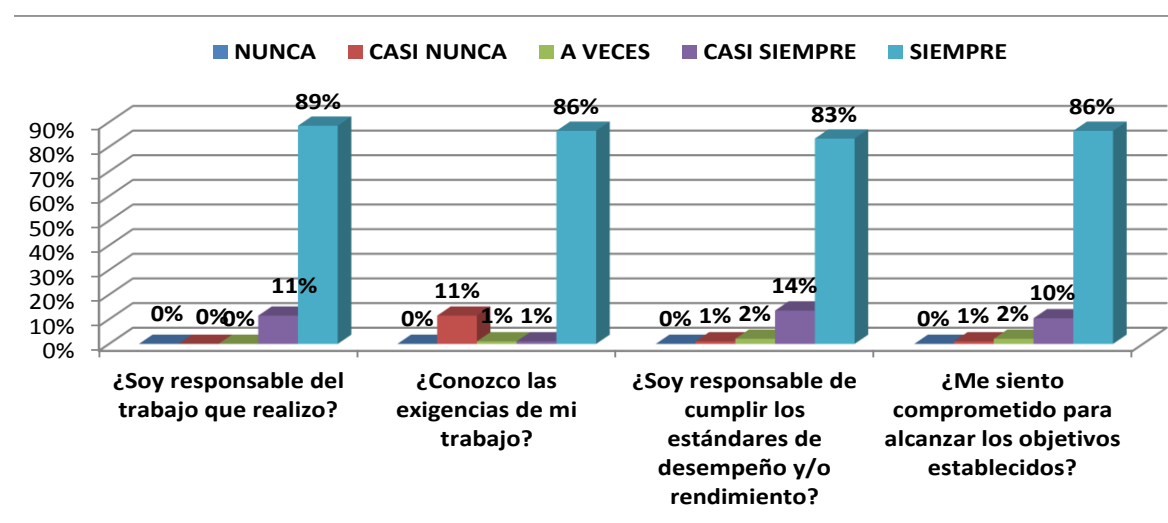
El 97% indica que siempre y casi siempre cumple con las *políticas del código ético y de conducta de la compañía*, tan solo el 3% responden entre a veces, casi nunca y nunca.

Los resultados indican que el 87% de las personas *conocen el trabajo de los compañeros y contribuyen a este* y el 13% indica que a veces, casi nunca y nunca.

El 78% de las personas dicen que siempre y casi siempre los *compañeros contribuyen al logro de sus funciones*, mientras el 22% responde entre a veces, casi nunca y nunca.

Variable. Responsabilidad

Gráfico 12. Responsabilidad



Fuente: el autor

El 100% de las personas se consideran *responsables* del trabajo que realizan cada día.

El 87% piensan que siempre y casi siempre *conocen las exigencias* de su trabajo y un 13% considera que a veces, casi nunca y nunca.

El 97% se consideran responsables de *cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento* y tan solo el 3% responden entre a veces, casi nunca y nunca.

El 96% se siente *comprometido para el alcance de los objetivos propuestos* y el 4% indica que a veces, casi nunca y nunca.

A continuación se presenta relación de los resultados obtenidos de la encuesta entre parte I identificación demográfica con parte II variables de la encuesta.

Tabla 17. Retroalimentación lo que hago – área

			ÁREA					Total	
			ADMON GRAL	ADMON PRODUCCIÓN	ALUMINIO	CUBIERTOS	LAVAPLATOS		VENTAS
RETROALIMENTACION DE LO QUE HAGO	NUNCA	Recuento	1	0	3	1	1	0	6
		% ÁREA	7,7%	0,0%	13,6%	6,3%	8,3%	0,0%	6,3%
	CASI NUNCA	Recuento	2	0	1	0	2	2	7
		% ÁREA	15,4%	0,0%	4,5%	0,0%	16,7%	8,3%	7,3%
	A VECES	Recuento	5	3	5	2	5	3	23
		% ÁREA	38,5%	33,3%	22,7%	12,5%	41,7%	12,5%	24,0%
	CASI SIEMPRE	Recuento	3	4	4	5	0	8	24
		% ÁREA	23,1%	44,4%	18,2%	31,3%	0,0%	33,3%	25,0%
	SIEMPRE	Recuento	2	2	9	8	4	11	36
		% ÁREA	15,4%	22,2%	40,9%	50,0%	33,3%	45,8%	37,5%
Total		Recuento	13	9	22	16	12	24	96
		% ÁREA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: el autor

El porcentaje de respuesta de a veces, en casi todas las áreas en cuanto a si reciben retroalimentación de lo que hacen se puede considerar significativo, principalmente en el área de lavaplatos 41,6%, seguido por administración general con un 38,5%.

Cabe resaltar que el 50% de los colaboradores encuestados del área de cubiertos considera que siempre reciben retroalimentación de lo que realizan y el 31% considera que casi siempre reciben retroalimentación, seguido del área de ventas que también el 45,8% considera que siempre y el 33% que casi siempre.

Tabla 18. Conocer mis necesidades e intereses – área

			ÁREA						Total
			ADMON GRAL	ADMON PRODUCCIÓN	ALUMINIO	CUBIERTOS	LAVAPLATOS	VENTAS	
CONOCER MIS NECESIDADES E INTERESES	NUNCA	Recuento	1	0	5	1	7	0	14
		% ÁREA	7,7%	0,0%	22,7%	6,3%	58,3%	0,0%	14,6%
	CASI NUNCA	Recuento	2	0	0	3	1	3	9
		% ÁREA	15,4%	0,0%	0,0%	18,8%	8,3%	12,5%	9,4%
	A VECES	Recuento	5	4	4	4	0	6	23
		% ÁREA	38,5%	44,4%	18,2%	25,0%	0,0%	25,0%	24,0%
	CASI SIEMPRE	Recuento	3	4	7	3	2	8	27
		% ÁREA	23,1%	44,4%	31,8%	18,8%	16,7%	33,3%	28,1%
	SIEMPRE	Recuento	2	1	6	5	2	7	23
		% ÁREA	15,4%	11,1%	27,3%	31,3%	16,7%	29,2%	24,0%
Total		Recuento	13	9	22	16	12	24	96
		% ÁREA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: el autor

Se identifica que en el área de lavaplatos el 58,3% de los encuestados consideran que los superiores nunca se preocupan por conocer las necesidades e intereses de los empleados, en el área de administración producción el 44,4% considera que a veces se preocupan por conocer estos intereses, igualmente en el área de administración general el 38,5% consideran que a veces se preocupan por conocer las necesidades e intereses de los colaboradores.

Tabla 19. Opiniones sugerencias y dudas – área

			ÁREA						Total
			ADMON GRAL	ADMON PRODUCCIÓN	ALUMINIO	CUBIERTOS	LAVAPLATOS	VENTAS	
OPINIONES SUGERENCIAS Y DUDAS	NUNCA	Recuento	1	0	3	0	0	0	4
		% ÁREA	7,7%	0,0%	13,6%	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%
	CASI NUNCA	Recuento	0	0	3	1	3	0	7
		% ÁREA	0,0%	0,0%	13,6%	6,3%	25,0%	0,0%	7,3%
	A VECES	Recuento	3	1	3	4	9	9	29
		% ÁREA	23,1%	11,1%	13,6%	25,0%	75,0%	37,5%	30,2%
	CASI SIEMPRE	Recuento	6	5	5	4	0	8	28
		% ÁREA	46,2%	55,6%	22,7%	25,0%	0,0%	33,3%	29,2%
	SIEMPRE	Recuento	3	3	8	7	0	7	28
		% ÁREA	23,1%	33,3%	36,4%	43,8%	0,0%	29,2%	29,2%
Total		Recuento	13	9	22	16	12	24	96
		% ÁREA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: el autor

En el área de lavaplatos se identifica que ningún colaborador considera que su superior se preocupa por tener en cuentas las opiniones y sugerencias de los mismos.

Sin embargo en el área de administración de producción el 55,6% considera que casi siempre y el 33,3% considera que siempre sus opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta.

Tabla 20. Equitativo trato colaboradores – área

			ÁREA						Total
			ADMON GRAL	ADMON PRODUCCIÓN	ALUMINIO	CUBIERTOS	LAVAPLATOS	VENTAS	
EQUITATIVO TRATO COLABORA DORES	NUNCA	Recuento	0	0	2	1	1	0	4
		% ÁREA	0,0%	0,0%	9,1%	6,3%	8,3%	0,0%	4,2%
	CASI NUNCA	Recuento	1	0	2	0	2	1	6
		% ÁREA	7,7%	0,0%	9,1%	0,0%	16,7%	4,2%	6,3%
	A VECES	Recuento	4	1	3	5	4	3	20
		% ÁREA	30,8%	11,1%	13,6%	31,3%	33,3%	12,5%	20,8%
	CASI SIEMPRE	Recuento	4	3	4	4	2	9	26
		% ÁREA	30,8%	33,3%	18,2%	25,0%	16,7%	37,5%	27,1%
	SIEMPRE	Recuento	4	5	11	6	3	11	40
		% ÁREA	30,8%	55,6%	50,0%	37,5%	25,0%	45,8%	41,7%
Total		Recuento	13	9	22	16	12	24	96
		% ÁREA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: el autor

La mayor parte de las personas encuestas en todas las áreas consideran que el trato que se les da en la compañía es de manera equitativa para todo el personal.

Tabla 21. Reconocen y valoran mi trabajo – área

			ÁREA						Total
			ADMON GRAL	ADMON PRODUCCIÓN	ALUMINIO	CUBIERTOS	LAVAPLATOS	VENTAS	
RECONOCEN Y VALORAN MI TRABAJO	NUNCA	Recuento	0	0	3	0	1	0	4
		% ÁREA	0,0%	0,0%	13,6%	0,0%	8,3%	0,0%	4,2%
	CASI NUNCA	Recuento	2	0	4	1	2	0	9
		% ÁREA	15,4%	0,0%	18,2%	6,3%	16,7%	0,0%	9,4%
	A VECES	Recuento	5	2	0	2	4	6	19
		% ÁREA	38,5%	22,2%	0,0%	12,5%	33,3%	25,0%	19,8%
	CASI SIEMPRE	Recuento	3	4	3	6	2	9	27
		% ÁREA	23,1%	44,4%	13,6%	37,5%	16,7%	37,5%	28,1%
Total		Recuento	13	9	22	16	12	24	96
		% ÁREA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: el autor

La mayoría de las personas encuestadas en todas las áreas consideran que su trabajo en la compañía es valorado, sin embargo cabe destacar que un 18% del área de aluminio considera a esto que casi nunca es valorado y un 13,6% considera que nunca, porcentaje que se debe tener en cuenta como significativo.

6.2.3. Parte III – Actividades para fomentar la satisfacción laboral

A continuación se presentan los resultados de la tercera parte de la encuesta, la cual es de tipo cualitativa, ya que se recolectó los comentarios de los empleados, con el propósito de conocer los criterios de mejoramiento que consideran los colaboradores y complementar los resultados cuantitativos.

Tabla 22. Actividades para fomentar la satisfacción laboral

VARIABLES	ACTIVIDADES PARA FOMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL	CANT	%
Condiciones de trabajo	Promoción de empleados	5	5,2%
	Capacitaciones, Charlas educativas	4	4,2%
	Mejorar puestos de trabajo (asientos, temperatura, tiempos)	4	4,2%
	Más atención (fechas especiales, cumpleaños, apoyo en calamidad)	4	4,2%
	Medio de escucha (buzón de sugerencias interno)	4	4,2%
	Mejorar el aseo	3	3,1%
	Programas de promoción y prevención (salud)	2	2,1%
Relaciones con los superiores	Actividades motivacionales (bonificaciones, comisiones, salario)	14	14,6%
	Incentivos formales (reconocimientos)	10	10,4%
	Menos autoritarismo (más respeto, menos palabras duras, más humanos, trato más equitativo)	9	9,4%
	Más retroalimentación del trabajo	3	3,1%
Relaciones interpersonales	Actividades de integración (recreación, deportivas, lúdicas)	18	18,8%

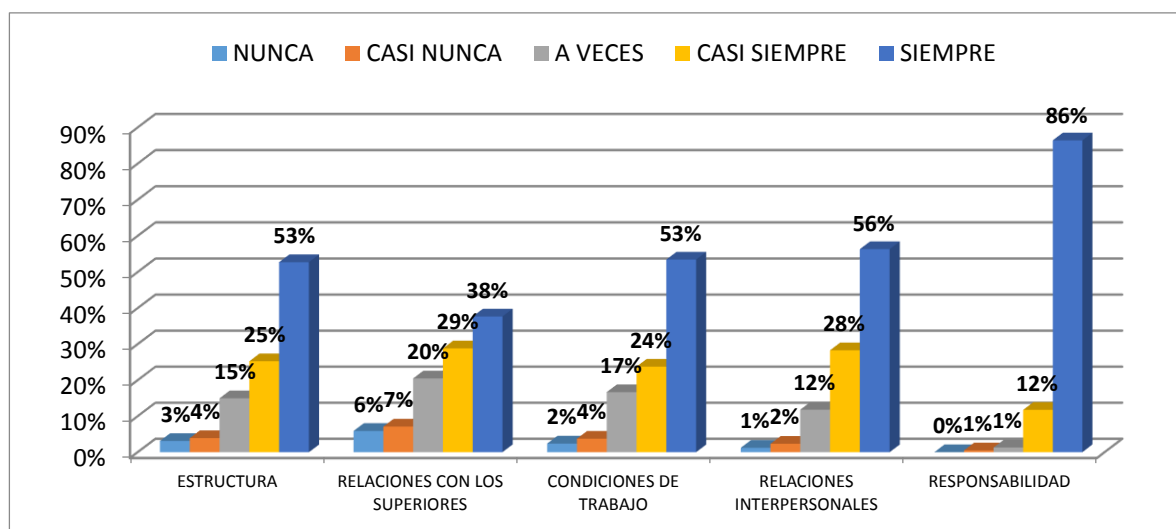
Fuente: el autor

Los comentarios consignados en la encuesta en su mayoría hacen referencia a la necesidad de mejorar las relaciones con los superiores dando principal importancia a las actividades motivacionales y los incentivos formales tales como bonificaciones, comisiones entre otros. Por otro lado las condiciones de trabajo aunque presentan un menor porcentaje también cobran importancia en cuanto a la promoción de empleados, capacitaciones, mejora de puestos de trabajo entre otros.

6.3 Variables del Clima Organizacional

A continuación se presenta los resultados de las variables organizacionales que intervienen en la compañía, con el fin de identificar cuál de ellas tiene mayor relevancia, ya sean debilidades u oportunidades, ya que estas son un factor determinante en el desempeño de los empleados, lo cual afecta de manera positiva o negativamente el clima en la empresa.

Grafico 13. Variables del Clima Organizacional



Fuente: el autor

Estructura: se identifica que la comunicación en la compañía en cuanto a las políticas, objetivos, funciones, procedimientos y manuales es retroalimentada, ya que el 78% responde que siempre y casi siempre.

Relaciones con los superiores: se identifica que los resultados obtenidos revelan inconformismo en cuanto a la relación que tienen con su superiores esto debido a que las respuestas obtenidas 33% se encuentran entre a veces, nunca y casi nunca se encuentran, porcentaje que se puede considerar significativo.

Condiciones de trabajo: En general de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede considerar que la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos y casi satisfechos.

Relaciones interpersonales: Por tanto, en la variable de relaciones interpersonales se puede destacar que más del 70% de los colaboradores consideran que tienen una buena relación con el equipo de trabajo y con los compañeros de las diferentes áreas.

Responsabilidad: En la variable de responsabilidad más del 80% de las personas encuestadas consideran que siempre y casi siempre son responsables con su trabajo y se sienten comprometidos con el mismo y la compañía.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La aplicación de la encuesta para el estudio del clima organizacional arrojó resultados permiten describir las condiciones actuales de trabajo del personal en torno a las variables identificadas de estructura, condiciones de trabajo, relaciones con superiores, relaciones interpersonales y responsabilidad, el análisis se centró en los resultados relevantes de la medición a fin resaltar los resultados importantes del estudio.

El perfil demográfico del empleado de la empresa identifica las características del personal que labora y permite realizar una interpretación acertada sobre el comportamiento de las variables, la mayor parte del personal de la empresa es de generó masculino y llevan más de 2 años en la organización, este personal siente que existe la oportunidad de mejorar la comunicación con su superior al momento de aportar sus opiniones dado que manifiestan que no son tenidas en cuenta, lo que sugiere que los medios de comunicación pueden ser mejorados, este aspecto cobra importancia dado que el clima donde hay participaciones abiertas apoyo mutuo y descentralización en la toma de decisiones generalmente llevan a la reducción de la deserción y el aumento de la productividad (Frederikson, 1966; Friedlander y Greenber, 1971; Hand, Richard y Slocum, 1973; Marrow y colaboradores, 1977).

La necesidad de establecer un vínculo más fuerte entre los cargos operativos para mejorar la percepción sobre la comunicación y la retroalimentación de las labores es un aspecto que puede ser mejorado debido a que se percibe que hay una brecha que entorpece la comunicación, por lo cual el desarrollo de mecanismos de estímulo en conjunto se presenta como una opción para reducir dicha brecha y mejorar la relación entre líderes y sus colaboradores) lo anterior de acuerdo al comportamiento motivado (Chiavenato 1999).

En el aspecto que contempla la promoción de nuevos espacios el aprendizaje tecnológico se observa que no siempre son promovidos, lo que indica que la transferencia de conocimiento no es un fuerte en la empresa, esta actividad es necesaria para que el personal satisfaga su expectativa de crecimiento, claramente es necesario combinarlo con un programa de promoción, lo cual reduciría la rotación del personal y mejoraría el clima de la empresa, esta relación entre clima organizacional y satisfacción aunque compleja es positiva La Follette y Sims (1965), Kaczka y Kirk (1965), Frederikson (1966) Friedlander y Margulies (1969).

Los resultados de la medición de la variable condiciones de trabajo muestran que la temperatura y nivel de ruido tienen calificaciones aunque aceptables, denotan que no todo el personal la percibe como aceptable, característica que cumplen otras condiciones que adquieren una mejor calificación, por lo cual se hace necesario revisar el panorama de riesgos a fin de determinar si aquellos asociados a estos aspectos están incluidos por área de trabajo a fin de establecer los planes de acción necesarios para su control, esto es coherente con el 4,2 % de las opiniones cualitativas que manifiestan la necesidad de mejorar los puestos de trabajo y que complementan el resultado cuantitativo, la importancia de las condiciones de trabajo radica en que si el ambiente es desagradable, molesto, o sujeto a riesgos exige al personal adaptación para mantener su productividad y rendimiento (Chiavenato 1999)

Aunque es positiva la percepción sobre el trato equitativo se hace necesario reducir la brecha que se percibe entre el personal a fin de que promueva el respeto y no se presenten conflictos, cuando ocurre equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción (Chiavenato 1999); las relaciones interpersonales son percibidas como un aspecto que se cumple lo cual permite la implementación de equipos de trabajo para el alcance de los objetivos planteados por la dirección sin embargo es necesario mejorar los canales de comunicación.

El sentido de responsabilidad y cumplimiento de las normas de la empresa es percibido de manera positiva por lo cual la normalización de procesos puede ser llevada a cabo sin mayores inconvenientes al tomar acciones en pro del incremento de la productividad de la organización.

Al observar la percepción del personal se evidencia que en las áreas de aluminio y lavaplatos la opinión predominante es que nunca se conocen las necesidades e intereses del personal del área por lo cual es necesario que durante mediciones posteriores y en la construcción de los planes de capacitación se incluya un programa de coaching o se propicien espacios para el conocimiento de dichas necesidades, esta misma área muestra que en su gran mayoría el personal percibe que no tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias.

En las áreas de administración, cubiertos y lavaplatos existe una porción comparativamente mayor del personal que considera que el trabajo no siempre es equitativo lo cual indica que es necesario realizar un análisis de las cargas laborales por área a fin y las funciones por cargo a fin de realizar los ajustes o controles necesarios.

Aunque no está soportado con datos cuantitativos, más del 44% de las opiniones indican que hay necesidad de actividades motivacionales o incentivos lo cual sugiere que se requiere realizar una mayor cantidad de actividades de integración así como una política de incentivos vinculada a las actividades de la empresa con el objetivo de mejorar la motivación de los colaboradores, dado lo anterior es necesario evaluar el ciclo motivacional (Chhiavenato 1999) de manera constante a fin de partir de las necesidades de las personas y satisfacerlas.

En el aspecto de retroalimentación frente a las labores realizadas se presenta una variación alta entre las áreas en cuanto a la percepción si se realiza o no, en la mayoría de las áreas se percibe que se realiza pero los resultados son dispersos

lo que indica que la opinión está dividida y que los mecanismos de retroalimentación no obedecen a un procedimiento formal e implementado en todas las áreas, si no que depende del personal de cada área y los jefes de dichas áreas.

El conocimiento de las necesidades del personal por área es bajo lo cual indica la ausencia del mecanismo para la medición del clima organizacional que permita tener en cuenta estas percepciones y validó la necesidad de su implementación de manera periódica; al realizar mediciones más frecuentes e implementar medidas proactivas tales como elaboración de planes derivados de los resultados se promueve la mejora continua.

8. CONCLUSIONES

El clima organizacional es una variable importante en las organizaciones, sin embargo, las empresas aun no lo consideran una herramienta vital al momento de establecer sus estrategias, su trascendencia radica en que influye de manera representativa en el desempeño de los empleados debido a que su comportamiento depende del estado de satisfacción que se encuentre el empleado y por ende dicho desempeño incide directamente en la productividad y eficiencia de las operaciones en las diferentes áreas.

En la actualidad el auge de los sistemas de información permite realizar recolección de datos, agrupación y tratamiento de forma eficiente por lo que realizar mediciones de cualquier tipo resulta ser una actividad dinámica y eficiente.

Existen diversas herramientas para el tratamiento de la información y su análisis puede ser realizado por el personal de la organización de manera que las estrategias o actividades derivadas se pueden tratar en comités organizacionales.

A pesar de ser el primer estudio de clima organizacional que se realiza en la compañía, los resultados en general tuvieron un nivel de respuesta e interés de los colaboradores favorable ya que los empleados perciben que existe un buen clima laboral en la organización a excepción de la percepción en áreas como lavaplatos y aluminio respecto a la variable relación con los superiores.

Por s resultados sirven como precedente para la elaboración de estrategias orientadas a la gestión del clima, así mismo sirve como punto de comparación para próximos estudios como mecanismo para medir la mejora continua obtenida en general, por variable y por área.

El estudio permitió identificar posibles aspectos a ser tenidos en cuenta por la organización tales como la evaluación de la carga laboral por área que promueva la equidad, la importancia de actividades de integración del personal, la evaluación de las condiciones laborales por puesto de trabajo, las necesidades de formación como mecanismo para satisfacer las aspiraciones de crecimiento profesional de los empleados además de la evaluación de los medios de comunicación actuales y los posibles a ser implementados.

Por tanto se puede considerar que la estructura y los objetivos de la empresa son claros, sin embargo existen algunas debilidades que se deben trabajar con el fin de convertirlas en fortalezas.

9. RECOMENDACIONES

El ambiente de trabajo que perciben los empleados en la compañía, afectan su desempeño, por lo cual de acuerdo a los resultados obtenidos es necesario que la organización considere realizar algunos cambios e implementar un plan orientado a mejorar el clima organizacional, por ende se realizan las siguientes sugerencias y actividades:

Realizar un análisis más específico de las condiciones de trabajo en que se encuentra el personal.

- En la planta de producción, debido a que presenta insatisfacción en cuanto a las condiciones de temperatura y ruido, por lo cual se puede considerar la compra de ventiladores industriales para las áreas de producción, mejorando así la calidad de vida laboral.
- En el área administrativa y cubiertos se percibe inconformidad frente a la equidad en las cargas laborales, para esto se recomienda realizar un análisis de los manuales de funciones con el fin de redistribuirlas.

Realizar mejoramiento en los estilos de dirección

- En el área de lavaplatos el personal considera que se tiene poco en cuenta sus opiniones y sugerencias, de la misma manera en el área de aluminio gran parte del personal indica que su trabajo es poco valorado, por lo cual se recomienda realizar programas de capacitación de liderazgo a los directivos, como capacitaciones en coaching a fin de promover la comunicación y el trabajo en equipo.
- Plan de mejoramiento: realizar reuniones con los colaboradores de manera periódica con el fin de propiciar espacios para la comunicación entre la

dirección y los empleados con el objetivo de escuchar sus opiniones y sugerencias y asegurar su retroalimentación frente a las actividades.

Implementar un plan de incentivos para fomentar la motivación de los empleados

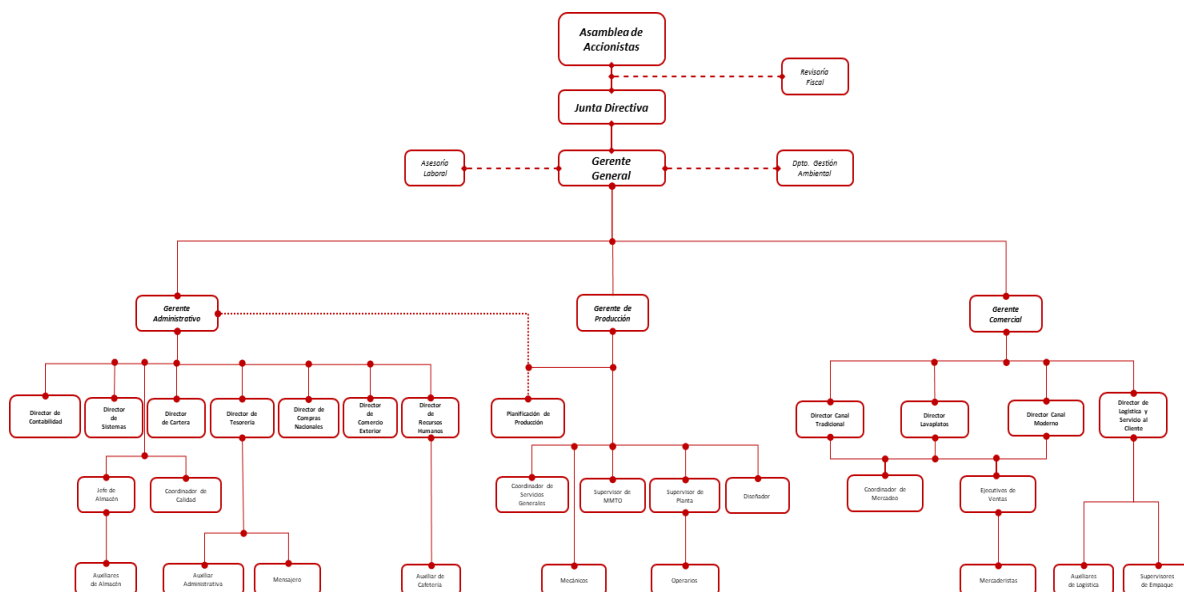
- Reconocimiento del empleado del mes por área, para que los colaboradores se sientan motivados e incrementar su eficiencia.
- Realizar programas de capacitación a los empleados fomentando la formación.
- Realizar encuentros y actividades extra laborales, como las deportivas, con el fin de fomentar la integración entre los colaboradores.
- Actividades para las fechas especiales (cumpleaños, amor y amistad).
- Reconocer y premiar los resultados de desempeño de los colaboradores.

Tabla 23. Matriz de acciones sugeridas de mejoramiento

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	ACCIONES DE MEJORAMIENTO
Condiciones de trabajo	Físico	Compra de ventiladores industriales para la planta de producción
	Biniestar Social Laboral	Reconocimiento del empleado del mes
		Plan de actividades para fechas especiales (cumpleaños, amor y amistad)
		Plan de incentivos, donde se reconozca y premie los resultados de desempeño
Relación con los superiores	Educativo	Programas de capacitación a los empleados
	Biniestar Social Laboral	Análisis y redistribución de los manuales de funciones
		Reuniones periódicas con los empleados
Relaciones interpersonales	Educativo	Programas de capacitación de liderazgo
	Cultural	Programar encuentros y actividades extra laborales

ANEXOS

Anexo A. Clima organizacional



Modificado: 01/06/2017
Versión: 2

Anexo B. Encuesta prueba piloto

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

La siguiente encuesta corresponde a un proceso estrictamente académico, el cual busca obtener información real sobre la percepción que los empleados tienen sobre el clima organizacional en la compañía, por lo tanto será de carácter confidencial

Recomendaciones: a continuación encontrarán una serie de preguntas, las cuales agradecemos que respondan en su totalidad y con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando con una X la alternativa que considere o piense, de acuerdo a la siguiente escala (no existen respuestas correctas o incorrectas):

Nunca: cuando nunca se hiciera la actividad.

Casi Nunca: cuando en ocasiones se realice la actividad.

A veces: cuando la actividad se realiza esporádicamente.

Casi siempre: cuando la actividad se realiza frecuentemente.

Siempre: cuando la actividad se realiza siempre.

IDENTIDAD DEMOGRAFICA

GENERO	MASCULINO	☐	EDAD	MENOR DE 25	☐
	FEMENINO	☐		25-35	☐
				36-45	☐
ESTRATO				46-55	☐
				56 O MAS	☐
ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA	0 - 2 AÑOS	☐	AREA	CUBIERTOS	☐
	2 - 5 AÑOS	☐		LAVAPLATOS	☐
	5 - 10 AÑOS	☐		ALUMINIO	☐
	10-15 AÑOS	☐		ALMACEN	☐
	MAS DE 15 AÑOS	☐		COMERCIAL	☐
NIVEL DE ESTUDIOS	BACHILLER	☐		ADMON	☐
	TECNICO	☐			
	TECNOLOGO	☐			
	PROFESIONAL	☐			
	POSGRADO	☐			

VARIABLES

ESTRUCTURA: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿La inducción recibida al ingresar a la compañía fue apropiada?					
¿El organigrama de la compañía es socializado?					
¿Hay claridad sobre la misión, visión y objetivos de la compañía?					
¿Son divulgados los procedimientos y manuales de funciones?					
¿Recibo información suficiente sobre mis funciones y objetivos?					
¿Las funciones asignadas corresponden a mi cargo?					
¿Recibo retroalimentación respecto de lo que hago?					
¿Se dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo?					

RELACIONES CON LOS SUPERIORES: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Se preocupan por conocer mis necesidades e intereses?					
¿Mis opiniones, sugerencias y dudas las tienen en cuenta?					
¿Me asignan claramente mis objetivos de trabajo?					
¿Es equitativo el trato hacia los colaboradores?					
¿Velan por mantener un buen clima con el equipo de trabajo?					
¿Reconocen y valoran mi trabajo?					

CONDICIONES DE TRABAJO: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo adecuado.

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Cuenta con los materiales y recursos necesarios para realizar sus labores?					
¿Cuenta con dotación y materiales de seguridad para el desempeño de sus tareas?					
¿Se encuentra cómodo en su lugar de trabajo?					
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?					
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?					
¿El nivel de ruido es soportable?					
¿Los equipos de trabajo funcionan adecuadamente?					
¿Estoy a gusto con mis tareas y responsabilidades?					
¿Mi trabajo posibilita afrontar ciertos retos?					
¿Se propician nuevos aprendizajes tecnológicos?					

RELACIONES INTERPERSONALES: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de área?					
¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de otras áreas?					
¿La bienvenida cuando ingresa un nuevo compañero es cordial?					
¿En la compañía se fomenta el trabajo en equipo?					
¿Existe una buena comunicación dentro del equipo de trabajo?					
¿Mis compañeros actúan con respeto y de manera ética?					
¿Existe una buena relación entre los compañeros de trabajo?					
¿Aporto para que la cultura de la compañía sea cada día mejor?					
¿Son respetadas las diferencias de cultura, sexo, religión?					
¿Cumpló con las políticas del Código Ético y de Conducta de la compañía?					
¿Conozco el trabajo de mis compañeros y contribuyo a este?					
¿Los compañeros contribuyen al logro de mis funciones?					

RESPONSABILIDAD: Es la percepción del individuo sobre tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Soy responsable del trabajo que realizo?					
¿Conozco las exigencias de mi trabajo?					
¿Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento?					
¿Me siento comprometido para alcanzar los objetivos establecidos?					

Por último, es importante que consigne sus comentarios acerca del siguiente aspecto u otros que considere relevantes:

Actividades que fomenten la satisfacción laboral:

Otros:

Anexo C - Encuestas aplicada escrita

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

La siguiente encuesta corresponde a un proceso estrictamente académico, el cual busca obtener información real sobre la percepción que los empleados tienen sobre el clima organizacional en la compañía, por lo tanto será de carácter confidencial

Recomendaciones: a continuación encontrarán una serie de preguntas, las cuales agradecemos que respondan en su totalidad y con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando con una X la alternativa que considere o piense, de acuerdo a la siguiente escala (no existen respuestas correctas o incorrectas):

Nunca: cuando nunca se hiciera la actividad.

Casi Nunca: cuando en ocasiones se realice la actividad.

A veces: cuando la actividad se realiza esporádicamente.

Casi siempre: cuando la actividad se realiza frecuentemente.

Siempre: cuando la actividad se realiza siempre.

IDENTIDAD DEMOGRAFICA

GENERO	MASCULINO	☐	EDAD	MENOR DE 25	☐
	FEMENINO	☐		25-35	☐
				36-45	☐
ESTRATO				46-55	☐
				56 O MAS	☐
ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA	0 - 2 AÑOS	☐	AREA	PRODUCCIÓN CUBIERTOS	☐
	2 - 5 AÑOS	☐		PRODUCCIÓN LAVAPLATOS	☐
	5 - 10 AÑOS	☐		PRODUCCIÓN ALUMINIO	☐
	10-15 AÑOS	☐		VENTAS (mercad, vend, aux. Bod)	☐
	MAS DE 15 AÑOS	☐		ADMN PRODUCCIÓN	☐
NIVEL DE ESTUDIOS	BACHILLER	☐		ADMN COMERCIAL	☐
	TECNICO	☐		ADMINISTRACIÓN GRAL	☐
	TECNOLOGO	☐			
	PROFESIONAL	☐			
	POSGRADO	☐			

VARIABLES

ESTRUCTURA: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿La inducción recibida al ingresar a la compañía fue apropiada?					
¿El organigrama de la compañía es socializado?					
¿Hay claridad sobre la misión, visión y objetivos de la compañía?					
¿Son divulgados los procedimientos y manuales de funciones?					
¿Recibo información suficiente sobre mis funciones y objetivos?					
¿Las funciones asignadas corresponden a mi cargo?					
¿Recibo retroalimentación respecto de lo que hago?					
¿Se dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo?					

RELACIONES CON LOS SUPERIORES: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Se preocupan por conocer mis necesidades e intereses?					
¿Mis opiniones, sugerencias y dudas las tienen en cuenta?					
¿Me asignan claramente mis objetivos de trabajo?					
¿Es equitativo el trato hacia los colaboradores?					
¿Velan por mantener un buen clima con el equipo de trabajo?					
¿Reconocen y valoran mi trabajo?					

CONDICIONES DE TRABAJO: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo adecuado.

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Cuenta con los materiales y recursos necesarios para realizar sus labores?					
¿Cuenta con dotación y materiales de seguridad para el desempeño de sus tareas?					
¿Se encuentra cómodo en su lugar de trabajo?					
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?					
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?					
¿El nivel de ruido es soportable?					
¿Los equipos de trabajo funcionan adecuadamente?					
¿Estoy a gusto con mis tareas y responsabilidades?					
¿Mi trabajo posibilita afrontar ciertos retos?					
¿Se propician nuevos aprendizajes tecnológicos?					

RELACIONES INTERPERSONALES: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de área?					
¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de otras áreas?					
¿La bienvenida cuando ingresa un nuevo compañero es cordial?					
¿En la compañía se fomenta el trabajo en equipo?					
¿Existe una buena comunicación dentro del equipo de trabajo?					
¿Mis compañeros actúan con respeto y de manera ética?					
¿Existe una buena relación entre los compañeros de trabajo?					
¿Aporto para que la cultura de la compañía sea cada día mejor?					
¿Son respetadas las diferencias de cultura, sexo, religión?					
¿Cumpló con las políticas del Código Ético y de Conducta de la compañía?					
¿Conozco el trabajo de mis compañeros y contribuyo a este?					
¿Los compañeros contribuyen al logro de mis funciones?					

RESPONSABILIDAD: Es la percepción del individuo sobre tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Soy responsable del trabajo que realizo?					
¿Conozco las exigencias de mi trabajo?					
¿Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento?					
¿Me siento comprometido para alcanzar los objetivos establecidos?					

Por último, es importante que consigne sus comentarios acerca del siguiente aspecto u otros que considere relevantes:

Actividades que fomenten la satisfacción laboral:

Otros:

Anexo D. Encuesta google drive

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

La siguiente encuesta corresponde a un proceso estrictamente académico, el cual busca obtener información real sobre la percepción que los empleados tienen sobre el clima organizacional en la compañía, por lo tanto será de carácter confidencial

Título

Recomendaciones: a continuación encontrarán una serie de preguntas, las cuales agradecemos que respondan en su totalidad y con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando con una X la alternativa que considere o piense, de acuerdo a la siguiente escala (no existen respuestas correctas o incorrectas):

- Nunca: cuando nunca se hiciera la actividad.
- Casi Nunca: cuando en ocasiones se realice la actividad.
- A veces: cuando la actividad se realiza esporádicamente.
- Casi siempre: cuando la actividad se realiza frecuentemente.
- Siempre: cuando la actividad se realiza siempre."

GENERO *

- ☐ MASCULINO
- ☐ FEMENINO

EDAD *

- ☐ MENOR DE 25
- ☐ 25-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56 O MAS

ÁREA *

- ☐ PRODUCCIÓN CUBIERTOS
- ☐ PRODUCCIÓN LAVAPLATOS
- ☐ PRODUCCIÓN ALUMINIO
- ☐ VENTAS (mercad, vend, aux. Bod)
- ☐ ADMON PRODUCCIÓN
- ☐ ADMON COMERCIAL
- ☐ ADMINISTRACIÓN GRAL

NIVEL DE ESTUDIOS *

- ☐ PRIMARIA
- ☐ BACHILLER
- ☐ TECNICO
- ☐ TECNOLÓGICO
- ☐ PROFESIONAL
- ☐ POSGRADO

ESTRATO

- 1. 1
- 2. 2
- 3. 3
- 4. 4
- 5. 5
- 6. 6

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA *

- ☐ 0 - 2 AÑOS
- ☐ 2 - 5 AÑOS
- ☐ 5 - 10 AÑOS
- ☐ 10-15 AÑOS
- ☐ MAS DE 15 AÑOS

VARIABLES

ESTRUCTURA: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

...

Pregunta *

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿La inducción recibida al ingresar a la compañía fue apropiada?	☐	☐	☐	☐	☐
¿El organigrama de la compañía es socializado?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Hay claridad sobre la misión, visión y objetivos de la compañía?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Son divulgados los procedimientos y manuales de funciones?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Recibo información suficiente sobre mis funciones y objetivos?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Las funciones asignadas corresponden a mi cargo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Recibo retroalimentación respecto de lo que hago?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Se dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐

RELACIONES CON LOS SUPERIORES: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Pregunta

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Se preocupan por conocer mis necesidades e intereses?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Mis opiniones, sugerencias y dudas las tienen en cuenta?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Me asignan claramente mis objetivos de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Es equitativo el trato hacia los colaboradores?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Velan por mantener un buen clima con el equipo de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Reconocen y valoran mi trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐

CONDICIONES DE TRABAJO: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo adecuado.



...

Pregunta *

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Cuenta con los materiales y recursos necesarios para realizar sus labores?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Cuenta con dotación y materiales de seguridad para el desempeño de sus tareas?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Se encuentra cómodo en su lugar de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿El nivel de ruido es soportable?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Los equipos de trabajo funcionan adecuadamente?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Estoy a gusto con mis tareas y responsabilidades?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Mi trabajo posibilita afrontar ciertos retos?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Se propician nuevos aprendizajes tecnológicos?	☐	☐	☐	☐	☐

RELACIONES INTERPERSONALES: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Pregunta *

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de área?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de otras áreas?	☐	☐	☐	☐	☐
¿La bienvenida cuando ingresa un nuevo compañero es cordial?	☐	☐	☐	☐	☐
¿En la compañía se fomenta el trabajo en equipo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Existe una buena comunicación dentro del equipo de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Mis compañeros actúan con respeto y de manera ética?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Existe una buena relación entre los compañeros de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Aporto para que la cultura de la compañía sea cada día mejor?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Son respetadas las diferencias de cultura, sexo, religión?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Cumpro con las políticas del Código Ético y de Conducta de la compañía?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Conozco el trabajo de mis compañeros y contribuyo a este?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Los compañeros contribuyen al logro de mis funciones?	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD: Es la percepción del individuo sobre tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Pregunta

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿Soy responsable del trabajo que realizo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Conozco las exigencias de mi trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Me siento comprometido para alcanzar los objetivos establecidos?	☐	☐	☐	☐	☐

...

Título

Por último, es importante que consigne sus comentarios acerca del siguiente aspecto u otros que considere relevantes:

Actividades que fomenten la satisfacción laboral:

*

Texto de respuesta larga

Otros:

PARTICIPANTES DEL PROYECTO

El proyecto fue dirigido por la estudiante de último semestre de administración de empresas Caren Yakelin Pacheco Naranjo, quien contó con la colaboración de la persona encargada de salud ocupacional y gestión calidad de la empresa objeto de estudio y los colaboradores de la compañía.

RECURSOS DISPONIBLES

Para la realización del proyecto se contó con los siguientes recursos los cuales fueron otorgados por la directora del proyecto en apoyo con la dirección de la empresa

RECURSO	FUENTE
Talento humano dirección y coordinación del proyecto aplicación de encuestas	Caren Yakelin Pacheco
Impresión de encuestas	Empresa
licencia SPSS para análisis de la información	Caren Yakelin Pacheco
Tratamiento y análisis de la información	Caren Yakelin Pacheco

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE
	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	1 SEMANA
Elabrocaión del instrumento					
Prueba piloto					
Aplicación del instrumento					
Digitación d resultados					
Tabulación de resultados					
Analisis de resultados					

BIBLIOGRAFIA

ACOSTA Beatriz. VANEGAS Cyntia. Clima organizacional en una empresa Cervecera: estudio exploratorio- UNMSM. Facultad de Psicología. Instituto de Investigaciones Psicológicas, Ciudad Universitaria. 2010 Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/Investigacion_Psicologia/default.htm
Lima 1-Perú.

ÁLVAREZ, Gustavo. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11 (1 y 2). Págs. 51 –79. 1992

BARBOSA, K; LÓPEZ, E; LÓPEZ, V. "Análisis y diagnóstico del Clima Organizacional de la IPS COLSALUD S.A. de la ciudad de Santa Marta D.T.C.H. 2001". Santa Marta. Universidad Cooperativa de Colombia. 2002

CARVAJAL, G. Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Tesis de Licenciatura, Universidad Santa María, Ecuador. 2000.

CASTAÑEDA, D; CASTAÑEDA, R. Diagnóstico del Clima Organizacional en las fincas productoras de banano en Santa Marta D.T.C.H. Santa Marta. Universidad del Magdalena. 2003

CEBALLOS, G; ÁLVAREZ, E; GÓMEZ, S. Impacto de la Reestructuración Administrativa realizada durante el año 2004 en el Clima Organizacional de la Alcaldía de Santa Marta (Colombia). DUAZARY, Vol 3 #1. p:4 – 9 2006

CEBALLOS, G; ÁLVAREZ, E; GÓMEZ, S.. Impacto de la Reestructuración Administrativa realizada durante el año 2004 en el Clima Organizacional de la Alcaldía de Santa Marta (Colombia). DUAZARY, Vol 3 #1. p:4 – 9 2006

CEBALLOS, G; PALLARES, A; PUERTO, S. Intervención psicológica para mejorar el clima organizacional en el personal asistencial de una Empresa Social del Estado de la ciudad de Santa Marta (Colombia). DUAZARY, Vol 2 #1. p:41 – 51 2005

CONRADO J., ARIAS M., LEAL MILLÁN AG., CEPEDA CARRIÓN GA. Clima de confianza, aprendizaje e innovación: una metáfora biomimética. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 19, núm. 4 (2010), pp. 21-36 ISSN 1019-6838. Disponible en: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-ClimaDeConfianzaAprendizajeEInnovacion-3341303.pdf>

CUELLO, V. Influencia del ambiente de trabajo en la motivación de los empleados de la división Administrativa y Financiera del Departamento Administrativo de Salud Distrital de Santa Marta. Santa Marta. Universidad Cooperativa de Colombia. 2002

GARCÍA, Lina, REYES Adriana, SARMIENTO Pedro. Clima Organizacional de la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle. Revista Estomatología 2006; 14(1):32-35. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2321/1/Clima%20organizacional%20de%20la%20Escuela%20de%20Odontologia%20de%20la%20Universidad%20del%20Valle.pdf>

GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM Acta Colombiana de Psicología, núm. 11, 2004, pp.

97-113 Universidad Católica de Colombia Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801108>

GONCALVES, A. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997

GUERRERO, Y; NAVARRO, B. Análisis y diagnóstico del Clima Organizacional en la planta de personal administrativo de la Universidad del Magdalena de Santa Marta D.T.C.H. durante el año 2003. Santa Marta. Universidad del Magdalena. 2002

MAUCH, J.E., BIRCH, J.W. "Developing the proposal. Preparation of the proposal", en: Guide to the successful thesis and dissertation, a handbook for students and faculty, New York, Marcel Dekker, pp. 63-129. 1998

Medición del clima organizacional en empresa carbonera de la ciudad de santa marta 2010 measurement of organizational climate in a coal company of the city of santa marta 2010 Recibido: 30 de abril de 2011/Aceptado: 31 de mayo de 2011

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. 2006

NAVARRO VILLALBA, Laureano José, JOHANA ROSELLÓN FONSECA*
Universidad del Magdalena – Colombia

NAVARRO VILLALBA, Laureano José, ROSELLÓN FONSECA, Johana. Medición del clima organizacional en empresa carbonera de la Ciudad de Santa Marta. Revista Clío América. Vol. 8. 2014 Disponible en: <http://oaji.net/articles/2016/3167-1472231919.pdf>

QUIROGA PARRA, Darío. Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. Univ. Empresa, Bogotá

(Colombia) 6 (13): 9-36, julio-diciembre de 2007. Disponible en:
[http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Publicaciones/Revista-Universidad---
Empresa/ur/Ediciones/Edicion-16/#.WMXrYG-GOpo](http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Publicaciones/Revista-Universidad---Empresa/ur/Ediciones/Edicion-16/#.WMXrYG-GOpo)

RESUMEN

La medición del clima organizacional es una actividad que al interior de la organización ha trascendido hasta llegar a convertirse en una herramienta estratégica para la toma de decisiones, su importancia le ha otorgado un lugar en la empresa dejando de ser una actividad opcional a una necesidad.

La realización de la medición del clima en la actualidad es una actividad común en las empresas es por ello que su aplicación en la organización objeto de estudio permite no solo conocer la percepción del personal frente al clima organizacional si no establecer un referente para estudios futuros.

La compañía objeto del presente estudio se dedica a la producción y comercialización de productos para el hogar y pertenece a la industria metalmecánica, en la actualidad la empresa no cuenta con ningún registro de evaluación de clima organizacional, además, se encuentra en el proceso de certificación de la norma ISO 9001.2015, motivos por los cuales se hace necesario conocer la percepción que tienen los empleados acerca del clima organizacional.

Al realizar el estudio, se inició con un diagnóstico de clima organizacional por medio de una encuesta escrita aplicando un método de medición mixto (cualitativo y cuantitativo), el universo consta de 128 personas de los cuales arrojan una muestra de 96 empleados y para su respectivo tratamiento de datos y análisis se utilizó los sistemas SPSS y Excel.

En los resultados se identificó que los empleados consideran que el clima organizacional es favorable, sin embargo se encontró debilidades en algunas variables sobre las cuales se realizó una interpretación de los resultados cruzando la percepción sobre las variables del estudio a fin de determinar motivaciones y posibles recomendaciones a la compañía.

La realización de recomendaciones permitió establecer referentes claros sobre la importancia de realizar estudios de clima organizacional de manera periódica al interior de la organización.

PALABRAS CLAVES

Clima organizacional: características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento.

Cultura organizacional: conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización.

Motivación: comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades

Dirección: proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo

Percepción: es el acto de recibir, interpretar y comprender a través de la psiquis las señales sensoriales que provienen de los cinco sentidos orgánicos.

Liderazgo: influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

Equidad: acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios

Responsabilidad: capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos

Comportamiento: es la forma de proceder que tienen las personas ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven.