

**CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE  
SEGURIDAD PRIVADA DE LA REGIONAL CALI – 2012 Y SU PLAN DE  
MEJORAMIENTO.**

**MARTIN IGNACIO GELVEZ RUIZ  
ALEXANDER SOTELO ANAYA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
CONVENIO ACRIP – UNIVALLE  
SANTIAGO DE CALI  
2014**

**CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE  
SEGURIDAD PRIVADA DE LA REGIONAL CALI - 2012 Y SU PLAN DE  
MEJORAMIENTO.**

**MARTIN GELVEZ RUIZ**

**ALEXANDER SOTELO**

**Dr. DIEGO VARON**  
**Director de Trabajo de Grado**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**  
**CONVENIO ACRIP – UNIVALLE**  
**SANTIAGO DE CALI**  
**2014**

Aprobado por el Comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los  
requisitos exigidos por la Universidad del Valle para otorgar el título de  
“Maestría en Administración”

---

**Dr. Diego Varón**  
Director del Trabajo de Grado

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Santiago de Cali, 2014

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                              | <b>Pág.</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| RESUMEN                                                                      | 7           |
| INTRODUCCION                                                                 | 8           |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                                                | 10          |
| 1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA                                                 | 11          |
| 1.2 JUSTIFICACION                                                            | 11          |
| 1.3 OBJETIVOS                                                                | 12          |
| 1.3.1 Objetivo general                                                       | 12          |
| 1.3.2 Objetivos específicos                                                  | 12          |
| 1.4 METODOLOGIA                                                              | 13          |
| 1.4.1 Escala                                                                 | 13          |
| 1.4.2 Población y muestra                                                    | 13          |
| 1.4.3 Procedimiento                                                          | 14          |
| 1.4.4 Selección y adaptación al modelo                                       | 14          |
| 2. MARCO DE REFERENCIA                                                       | 17          |
| 2.1 ESTADO DEL ARTE                                                          | 17          |
| 2.2 MARCO TEORICO                                                            | 20          |
| 2.2.1 Clima organizacional                                                   | 20          |
| 2.2.1.1 Características del clima organizacional                             | 23          |
| 2.2.1.2 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de Clima organizacional | 24          |
| 2.2.1.3 Modelos de análisis del clima organizacional                         | 26          |
| 2.2.2 Poder                                                                  | 34          |
| 2.2.3 Intereses                                                              | 39          |
| 2.2.4 Conflicto                                                              | 39          |
| 2.2.5 Satisfacción laboral                                                   | 41          |
| 2.2.5.1 Determinantes de la satisfacción laboral                             | 42          |
| 2.3 MARCO CONTEXTUAL                                                         | 44          |
| 2.3.1 Estructura organizacional                                              | 48          |
| 3. RESULTADOS Y ANALISIS                                                     | 49          |
| 3.1 DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL                                      | 49          |
| 3.2 VALORACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DE LOS FACTORES<br>ANALIZADOS      | 50          |
| 3.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES                                                 | 51          |
| 3.3.1 Factor: Estructura Organizacional                                      | 52          |
| 3.3.2 Factor: Participación                                                  | 55          |

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.3 Factor: Liderazgo                                  | 57  |
| 3.3.4 Factor: Expresión informal positiva                | 59  |
| 3.3.5 Factor: Relación simbiótica                        | 62  |
| 3.3.6 Factor: Trabajo gratificante                       | 65  |
| 3.3.7 Factor: Satisfacción laboral                       | 68  |
| 3.3.8 Factor: Desarrollo personal                        | 71  |
| 3.3.9 Factor: Comportamiento sistémico                   | 74  |
| 3.3.10 Factor: Consenso                                  | 76  |
| 3.3.11 Factor: Relaciones interpersonales                | 79  |
| 3.3.12 Factor: Solución de conflictos                    | 82  |
| 3.4 ANALISIS INTEGRADO DE CAUSAS, FACTORES Y DIMENSIONES | 84  |
| 3.5 PLAN DE MEJORAMIENTO                                 | 87  |
| 3.5.1 Plan de mejoramiento Participación                 | 87  |
| 3.5.2 Plan de mejoramiento Expresión informal positiva   | 88  |
| 3.5.3 Plan de mejoramiento Relación simbiótica           | 89  |
| 3.5.4 Plan de mejoramiento Desarrollo personal           | 90  |
| 3.5.5 Plan de mejoramiento Comportamiento sistémico      | 91  |
| 3.5.6 Plan de mejoramiento Consenso                      | 92  |
| 4. CONCLUSIONES                                          | 94  |
| 5. RECOMENDACIONES                                       | 96  |
| 6. BIBLIOGRAFIA                                          | 97  |
| ANEXOS                                                   | 102 |
| ANEXO A                                                  | 102 |

## LISTA DE CUADROS

|                                                                                                                                                                                                    | Pág. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>(Cuadro 1)</b> Factores de clima organizacional contenidas en el estudio                                                                                                                        | 16   |
| <b>(Cuadro 2)</b> Factores de clima organizacional de Hernán Álvarez (1995) y Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa (2000) que fueron analizados y relacionados con las fuentes de poder de Morgan (1991). | 31   |
| <b>(Cuadro 3)</b> Valoración cuantitativa y cualitativa de los factores analizados (resultados obtenidos)                                                                                          | 50   |
| <b>(Cuadro 4)</b> Análisis de resultados obtenidos (factores con menor favorabilidad)                                                                                                              | 51   |
| <b>(Cuadro 5)</b> Análisis integrado de causas, factores y dimensiones.                                                                                                                            | 85   |

## **RESUMEN**

En el mundo actual globalizante, las empresas deben adaptarse a los requerimientos exigidos para mantenerse vigentes y ser cada vez más competitivas en el mercado; por ello, el clima organizacional ha venido tomando fuerza en el mundo empresarial, muchos directivos dedican esfuerzos a promover el desarrollo y la construcción de ambientes que permiten fomentar procesos productivos para así alcanzar de mejor forma, sus objetivos colectivos.

De esta manera, esta investigación pretende suplir la necesidad de una empresa del sector de la seguridad privada mediante el análisis del diagnóstico de clima organizacional que permita conocer las percepciones que tienen sus trabajadores de las características de la organización desde tres dimensiones centrales dada la especificidad de sus directivos (Poder, intereses y conflicto), que influyen en las actitudes, los comportamientos y los niveles de satisfacción de todos sus empleados.

En la actualidad no existe un estudio de clima organizacional en la regional Valle, ni un instrumento de evaluación que permita contribuir claramente al mejoramiento del clima organizacional para cumplir con los objetivos de la organización, que genere una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector.

El enfoque que se utilizó es una exploración temática, de tipo cualitativo y cuantitativo, en el que se recogieron datos y se analizaron las variables que influyen en el clima organizacional, la metodología que se aplicó fue la del sondeo, que permitió dar cuenta de los conocimientos, actitudes, opiniones de las personas. Como fuentes metodológicas se implementó la observación participante, revisión y análisis de contenido documental y además, se aplicó una encuesta tipo cuestionario de preguntas abiertas y cerradas; para los resultados se utilizó un paquete estadístico que permitió la interpretación de los resultados.

### **Palabras Claves:**

Clima organizacional, poder, intereses, conflicto y satisfacción laboral.

## INTRODUCCION

El objeto de estudio de la presente investigación se centra en el sector de la seguridad privada, que actualmente genera en Colombia aproximadamente 170 mil empleos, aporta seguridad a los colombianos y se posiciona como un actor importante dentro de la economía nacional (1). Siendo conscientes de los continuos cambios que se dan, tanto de la tecnología, como los requerimientos de los clientes. Se destaca que el servicio prestado por los guardas de seguridad, en muchas ocasiones es rutinario y monótono al custodiar las personas, bienes muebles e inmuebles, logrando como valor agregado un servicio al cliente personalizado, lo que marca la diferencia frente a la competencia.

De ahí, la importancia que los sistemas de gobierno permitan la participación activa de todos los actores para construir una organización orientada hacia el respeto y la libre expresión, a fin de mantener un adecuado Clima Organizacional y grado de satisfacción, que promueva el compromiso y el buen desempeño de los colaboradores.

Actualmente, existen estudios relacionados con el clima organizacional (identificados en el estado del arte) sin embargo las mediciones de clima no incluyen el poder como una variable más, asunto que se pretendió priorizar en esta investigación. Existen muchos diagnósticos del clima organizacional en sectores de la economía como el bancario, el educativo, las artes gráficas, los textiles, la explotación de recursos naturales, entre otros; mas no se logró evidenciar un estudio de esta índole en las empresas del sector de la seguridad privada, que de una u otra manera puede aportar al mejoramiento del ambiente de trabajo y el cumplimiento de los objetivos de la organización, generando así una ventaja competitiva frente a las demás empresas del gremio de la seguridad privada.

La presente investigación pretendió realizar el diagnóstico del clima organizacional de una empresa de seguridad privada de la regional Cali en el año 2012, en el que se identificaron doce factores en el estudio, cuyo análisis permite dar cuenta de su influencia en el clima y así mismo se propone un plan de mejoramiento, para que de esta forma la compañía logre beneficiarse y distinguirse de otras empresas del sector.

De los resultados obtenidos, se encuentra que los factores analizados son percibidos como favorables y medianamente favorables (estructura organizacional, participación, liderazgo, expresión informal positiva, relación simbiótica, trabajo gratificante, satisfacción laboral, desarrollo personal, comportamiento sistémico, consenso, relaciones interpersonales y solución de conflictos), se describe el fenómeno alrededor de cada una con sus posibles causas, que fueron identificadas como debilidades y que no permiten que el factor aporte significativamente al clima organizacional de la compañía.

Se encontró que seis de los factores analizados del clima organizacional son percibidos en los rangos medianamente favorable, poco favorable y no favorable (participación, expresión informal positiva, relación simbiótica, desarrollo personal, comportamiento sistémico y consenso), las cuales influyen en el clima organizacional de la empresa de seguridad.

Con éste diagnóstico de clima organizacional se quiso develar su aporte en la satisfacción laboral; de esta manera se quiere generar conciencia entre los trabajadores de la compañía, por medio de la creación e implementación de un plan de mejoramiento que deben seguir las directivas para lograr sus objetivos.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La globalización y el permanente cambio del entorno, hacen que la ventaja competitiva de las empresas se base en gran medida en el mejoramiento constante del talento humano, desarrollando en los trabajadores sus habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para desempeñar bien una función; por otro lado, los empresarios no están siendo conscientes que para lograr sus objetivos y alcanzar su misión, deben proporcionar el mantenimiento de un clima laboral que genere satisfacción y compromiso en los colaboradores.

Es posible ver que algunos colaboradores asocian el poder con el dominio y manipulación que tienen los jefes hacia los subordinados, sobresaliendo los intereses de los empresarios con formas primitivas de ejercicio de liderazgo, el cual genera conflictos en las diferentes áreas de la compañía e insatisfacción laboral.

Actualmente, las compañías se centran en sobresalir a la problemática económica, política y social del país, dejando de lado lo que sucede al interior y se preocupan más por seleccionar personal técnico e idóneo para ocupar los diferentes cargos (directivos, operativos) o el retener algunos empleados que han podido soportar situaciones de humillación y doblegación, obteniendo gran experiencia y conocimientos muy específicos y neurálgicos para la empresa, convirtiéndose en imprescindibles para los directivos. Por tanto, les dan libertad de ejercer poder sobre los subordinados, siendo estos segundos vulnerables a no ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones o ser retirados de la empresa. Con todo esto, los directivos buscan dar mayor rentabilidad al negocio para responder efectivamente a los retos del entorno.

Actualmente existen 838 compañías que prestan servicios de seguridad privada en Colombia (dato obtenido de la página web de la superintendencia de vigilancia 2012), de las cuales, en su mayoría son creadas y dirigidas por personas retiradas de la fuerza pública de Colombia, compuesta por las fuerzas militares (Ejército, Fuerza Aérea, Armada) y la Policía Nacional, que se basan en cierto manejo de poder autoritario, creyendo que el trato y las condiciones dadas al personal se deben mantener por un ambiente de permanente tensión, trabajando sobre el imaginario del cual solo se debe cumplir con las órdenes dadas por los superiores, sin importar que piensan o sienten los trabajadores, lo importante es que tengan un alto nivel de productividad.

Por esto, los líderes de las diferentes áreas, en cabeza de recursos humanos y la gerencia deben velar por el bienestar y desarrollo del talento humano, teniendo contacto directo con los empleados, sensibilizando, formando a los jefes y concientizando a todos como tal, a fin de mantener la calidad de las relaciones interpersonales entre las dos partes (empleador - empleado) el cual determina un ambiente sano, que permita el logro de los propósitos organizacionales.

La percepción de uno de los investigadores en la empresa de seguridad privada objeto de estudio, pensaba que la estructura organizacional se caracterizaba por un direccionamiento descendente, con estilos de mando autocrático y de excesiva formalidad, la relación entre las jefaturas y los trabajadores se presentaban desacuerdos en la toma de decisiones ò no eran tenidas en cuenta sus opiniones, las oportunidades de ascenso ò de desarrollo profesional eran limitadas, también se presentaban llamados de atención por situaciones triviales en las que se veían implicados; lo que incidía en llegadas tarde al puesto de trabajo, cumplimiento estricto de sus funciones sin interés de apoyar en las novedades extras que se presentaban en el servicio (por ejemplo, el cubrimiento de un turno por incapacidad de un compañero), fallas en la prestación del servicio, no asistencia a reuniones ò retiros voluntarios. Por tal razón, el objetivo que motivó este estudio fue develar la realidad del clima organizacional como aspecto inevitable de la vida laboral y la influencia que tiene en la satisfacción de los empleados; así se espera que la empresa pueda llevar a cabo el plan de mejora que se propone como resultado final de esta investigación.

### **1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo es la realidad del clima organizacional en una empresa de seguridad privada de la regional Cali?, ¿qué plan de mejora puede formularse a partir de una caracterización, que redunde en una mejor satisfacción laboral de los colaboradores?

### **1.2 JUSTIFICACION**

La importancia del clima organizacional ha sido un tema que ha existido siempre y ha tenido un marcado interés hasta nuestros días y es por eso que las organizaciones deben desempeñar un rol significativo, en el que los directivos deben estar atentos al comportamiento organizacional de la empresa, en función de alcanzar eficientemente los objetivos, aumento de la productividad, pero sin perder de vista la parte humana.

Este fenómeno puede ser visto como un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de los colaboradores y el buen funcionamiento de la empresa; además, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes hacen parte de ella, por lo tanto, los empresarios deben tener en cuenta al trabajador como ser humano que piensa, siente y actúa, lo que conlleva a tener empleados motivados, comprometidos y productivos, evidenciando un adecuado clima organizacional. Partiendo de esto, las organizaciones de éxito como lo es esta empresa de seguridad privada, generarían un factor de diferenciación no solo por la innovación de sus productos y servicios, sino por el capital humano con el que cuenta.

La percepción positiva o negativa que tienen los trabajadores del clima laboral y/o de las condiciones del trabajo, pueden incidir en la insatisfacción, rotación de personal, conflictos internos y bajo nivel de productividad, entre otros temas que son abordados por las ciencias sociales. Las empresas al no preocuparse sobre el efecto negativo que tiene un mal clima, suele presentarse por ejemplo en la empresa objeto de estudio que los nuevos empleados llegan con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus funciones y sus compañeros de trabajo; pero no encuentran las condiciones y el clima adecuado para su desempeño profesional, desembocando en un conflicto de intereses.

Las empresas de seguridad privada en nuestro país están regidas por una marcada escala jerárquica, es decir, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad que da poder correspondiente y son típicamente un aspecto de la organización militar utilizado en algunas organizaciones.

El estudio de clima organizacional es tenido en cuenta como una oportunidad de mejoramiento, que busca que los directivos de la empresa reflexionen sobre las condiciones laborales en la que se desenvuelve el personal y así, permitirá responder oportuna y eficientemente a los cambios que se presenten tanto al interior como exterior de la compañía.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se pretende hacer una caracterización del clima organizacional de una empresa de seguridad privada de la ciudad de Cali, permitiendo diagnosticar y establecer un plan de mejoramiento, para que de esta manera los directivos se preocupen por mejorar el clima al interior de la empresa y promuevan conductas maduras en la que el personal asuma con responsabilidad sus asignaciones laborales.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Realizar un diagnóstico de clima organizacional en una empresa de seguridad privada de la regional Cali del año 2012, a partir de la percepción del personal operativo, que permita establecer un plan de mejoramiento que permita aumentar la satisfacción laboral.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional en la empresa de seguridad, evaluando las dimensiones más representativas que lo afectan de manera positiva y negativamente.
- Analizar las causas que no permiten que el clima organizacional no sea completamente gratificante.

- Proponer un plan de mejoramiento que contribuya a un clima organizacional benéfico que aporte al cumplimiento de la misión de la empresa.
- Análisis de la relación teórica de las fuentes de poder de Morgan, con los factores de clima organizacional del profesor Hernan Alvarez.

## 1.4 METODOLÓGIA

Esta investigación presenta un enfoque cuantitativo y cualitativo, en el que se describe el fenómeno y sus dimensiones, en un nivel que permita elaborar un plan de mejoramiento orientado a beneficiar el clima organizacional. Se utilizó el método del sondeo para dar cuenta del conocimiento, las actitudes y opiniones sobre la problemática, utilizando así la técnica de encuesta con preguntas abiertas y cerradas. Se implementó también la técnica de la observación participante, en donde uno de los investigadores compartió con los investigados su contexto, experiencia y vida cotidiana, conociendo la realidad existente de la organización, como también se recolectó y analizó datos bibliográficos y documentos internos de la compañía.

Las fases de la investigación se resumen de la siguiente forma: 1. Revisión bibliográfica y socialización del proyecto con funcionarios de la empresa de seguridad privada. 2. revisión documental, 3. Observación 4. Selección de la muestra 5. Aplicación de la encuesta. 6 Análisis e interpretación de resultados 7. Conclusiones.

### 1.4.1 Escala

Con base a la calificación numérica que tiene la encuesta, se decidió agrupar las calificaciones y dar un rango de aceptación “cualitativa” para una mejor interpretación.

| NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |

Fuente: Elaboración propia

### 1.4.2 Población y muestra

Se toma como población a los 200 empleados nivel operativo (guardas de seguridad) pertenecientes a la regional Cali y se selecciona una muestra representativa aleatoria de 51 personas que se basó en la siguiente formula:

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

$$n = \frac{(1,64)^2 * 200 * 0.5 * 0.5}{(0,1)^2 * (200-1) + 1,64^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{134,48}{1,99 + 0,6724} = \frac{134,48}{2,6624} = 50.51 \text{ (51 encuestas)}$$

### 1.4.3 Procedimiento

El plan era divulgar y sensibilizar a la gerencia y los jefes de área, sobre la importancia y el procedimiento de la realización de la investigación, enfatizando la confidencialidad de los datos como nombre de la organización y resultados; se escogió una muestra representativa de 51 trabajadores del área operativa (guardas de seguridad) de la organización y se procedió a la aplicación de las encuestas.

Una vez aplicadas las 51 encuestas se procede a revisar la información, se codifica y se crea la base de datos que alimenta el paquete utilizado para el análisis de dicha información (SPSS), seguidamente se realiza el análisis estadístico, se utiliza las herramientas de estadística descriptiva lo que arrojó resultados importantes para identificar los problemas que inciden en el clima organizacional en la empresa de seguridad privada objeto de estudio. Para la elaboración de las gráficas del análisis univariado se tuvo en cuenta el Office Excel 2010.

La tabulación de Resultados consiste en asignar códigos a las respuestas agrupadas o comunes dadas en cada pregunta por los encuestados, para facilitar el análisis de todos los datos en conjunto.

Para el análisis de resultados, se procesa la información de la estadística descriptiva en el programa para las ciencias sociales, SPSS, que permite hacer un análisis bien detallado de cada una de los factores de manera independiente; lo que conlleva a concluir sobre los objetivos trazados y dar sugerencias que permitieran a la empresa tomar decisiones frente a la problemática planteada.

### 1.4.4 Selección y adaptación al modelo

De acuerdo a la revisión teórica de los diferentes modelos de análisis de clima organizacional, se toma el modelo del profesor Hernán Álvarez (1995), que permite percibir los diferentes factores que pueden influir en el clima organizacional de determinada empresa como un todo, a la vez siendo flexible, dando la posibilidad al investigador de incluir o excluir factores que pueden incidir directamente en el clima de la

compañía, sin afectar el análisis de los resultados. Además, presenta alternativas de preguntas de escala, abiertas y cerradas de selección múltiple, que permiten dar mayor información al encuestador evidenciando una realidad más clara del clima organizacional. Es fácil encontrar la frecuencia de aparición de cada una de las posibles causas que explican, por factores, porque el clima de la organización no es plenamente gratificante; también presenta la opción de relacionar posibles soluciones a los aspectos calificados como negativos.

El instrumento se aplica en forma de encuesta y de forma anónima, en la que se formulan 3 preguntas para cada uno de los 24 factores, presenta inicialmente una pregunta que permite calificar cuantitativamente valorando la percepción del factor en una escala tipo Likert, la segunda pregunta solicita marcar las causas que impiden que ese factor sea bien valorado y la tercera pregunta solicita a la persona plantear posibles soluciones para mejorar el factor en cuestión.

En el proceso de adaptar el instrumento del profesor Álvarez para el caso de esta investigación en particular, se omite 12 factores, por estimarse saludables en el contexto de la empresa de seguridad objeto de estudio (Claridad organizacional, instalaciones, elementos de trabajo, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación de desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización).

Esto permitió anexar al instrumento un factor que los autores consideraban relevante para el caso de la empresa de seguridad objeto de estudio: ("Satisfacción laboral", planteada por *Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa, 2000*. numeral 7 de la encuesta) que ayuda a complementar la percepción que tienen los trabajadores sobre la empresa y en particular de su trabajo manteniendo la mecánica del estudio.

De esta manera se definieron 12 factores que fueron analizados a partir de un cuestionario de 36 preguntas. El cuestionario tiene algunos términos de difícil comprensión y más para personas de bajo nivel educativo como lo es el tipo de población de este estudio; por lo cual los autores realizaron modificaciones en la definición de algunos factores, de tal forma que fuera un lenguaje comprensible; así mismo prestaron la asesoría en el desarrollo de ésta, si se generaba alguna inquietud. El lector podrá encontrar el instrumento en Anexo A.

El siguiente cuadro sintetiza los factores analizados en el estudio, y refiere las preguntas con que cada una fue medida en el cuestionario aplicado:

| <b>FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b> | <b>BASADA EN</b>                     | <b>PREGUNTAS (VER ANEXO)</b> |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| Estructura Organizacional               | Álvarez                              | 1.1, 1.2, 1.3                |
| Participación                           | Álvarez                              | 2.1, 2.2, 2.3                |
| Liderazgo                               | Álvarez                              | 3.1, 3.2, 3.3                |
| Expresión informal positiva             | Álvarez                              | 4.1, 4.2, 4.3                |
| Relación simbiótica                     | Álvarez                              | 5.1, 5.2, 5.3                |
| Trabajo gratificante                    | Álvarez                              | 6.1, 6.2, 6.3                |
| <i>Satisfacción laboral</i>             | <i>Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa</i> | 7.1, 7.2, 7.3                |
| Desarrollo personal                     | Álvarez                              | 8.1, 8.2, 8.3                |
| Comportamiento sistémico                | Álvarez                              | 9.1, 9.2, 9.3                |
| Consenso                                | Álvarez                              | 10.1, 10.2, 10.3             |
| Relaciones interpersonales              | Álvarez                              | 11.1, 11.2, 11.3             |
| Solución de conflictos                  | Álvarez                              | 12.1, 12.2, 12.3             |

**Cuadro 1.** Factores de Clima Organizacional contenidas en el estudio. Fuente: Elaboración propia

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 ESTADO DEL ARTE**

El tema de clima organizacional ha presentado un creciente interés por parte de investigadores de todo el mundo. Ante tan amplia gama de investigaciones, sólo la construcción del estado de arte daría para la elaboración de muchos artículos científicos. Aquí, sólo presentamos algunos estudios destacados, recientes y próximos a lo que consideramos nuestro objeto de estudio.

En la mayoría de las investigaciones que se han realizado sobre el clima se considera que fue Kurt Lewin el introductor del constructo clima en relación con el estudio y el análisis de las organizaciones. Esta “communis opinio” es cierta aunque tan solo en parte, sobre todo porque el autor en realidad y con mayor precisión introdujo el termino clima social.

En Colombia, los autores Arnulfo Antonio escobar en compañía De William Jaramillo 1995 con su tema de investigación análisis del clima organizacional del departamento de atención al usuario zona norte de la gerencia de telecomunicaciones de Emcali. Estuvo orientada hacia la aplicación de una metodología que permitiera la identificación de los factores que afectan el rendimiento y el comportamiento de los individuos en la organización para la obtención de un diagnostico acorde a la realidad, que conlleve a la formulación de alternativas de solución. Otra investigación realizada en la misma empresa objeto de estudio Emcali por parte de los autores Isabel Castro medina y Carlos Fernando sarria 1995 titulada estudio del clima organizacional departamento de atención al servicio zona oriente división teléfonos Emcali; estuvo destinado a diagnosticar el clima organizacional en una de las zonas de atención de la gerencia de teléfonos de las Empresas Municipales de Cali y encontrar sus causas y proponer las soluciones del caso.

Otro estudio realizado por Felipe Riascos en Cali (1996) titulado análisis del clima organizacional en Cali tubos Ltda. Realizó un diagnóstico del clima organizacional, encontrando soluciones y/o recomendaciones que permitieran mejorar el clima organizacional en la empresa y evaluar el modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante y así mismo destacar los aspectos más relevantes del clima en los niveles: institucional, administrativo y técnico.

Así mismo en Cali los autores Luis Antonio Moran en compañía de Jennifer Sarria En su investigación titulada análisis del clima organizacional de la empresa Tecnoplast 1996; en el que se pretendió realizar el diagnóstico del clima organizacional de la compañía y así encontrar soluciones que permitieran lograr un clima gratificante en la empresa.

Otro autor destacadísimo en Colombia que ha tratado durante años el tema de clima organizacional es el investigador Fernando Toro quien realizó una investigación en 1998 titulada Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima

organizacional que tenía como objetivo explorar posibles relaciones de dependencia entre el Compromiso de las personas con la organización y el Clima Organizacional, evidenciando que sí existe una relación de dependencia entre una medida global del Compromiso Organizacional y las variables de Clima Organizacional.

En el 2003 un trabajo destacado fue el elaborado por Margarita Chiang Vega (España) desarrolló su trabajo titulado La relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios. El objetivo principal de esta investigación fue buscar la posible y esperada relación entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral de profesores y/o investigadores que trabajaban en un departamento de una universidad. Además, para completar el estudio, se exploraron las relaciones entre la estructura organizacional de los departamentos y clima organizacional, y entre clima y auto eficacia.

Otra investigación realizada también en España por los autores José Luis Sánchez y María Isabel García en el 2004 titulada; estudio del clima laboral del personal de enfermería de las unidades de salud mental de un hospital. El objetivo es como su título lo dice; es estudiar el clima laboral del personal de enfermería de las Unidades de Salud mental y elaborar un diagnóstico.

El autor Rodrigo Martínez (2005) con su investigación titulada Análisis del clima organizacional en el departamento de historia laboral y nómina de pensionados del seguro social; cuya finalidad fue permitir a la organización un permanente diagnóstico y análisis de los factores que inciden en el comportamiento de sus colaboradores y en el cual también se muestran las causas y consecuencias para la organización del clima laboral que actualmente se tiene.

En Chile el autor Ignacio Sánchez en compañía de otros autores con su estudio Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento, cuyo objetivo fue identificar las percepciones que tienen los académicos en relación a las características laborales de la Escuela de Medicina de la Pontificia Universidad Católica de Chile en 2 períodos (año 2005 y año 2007) y apoyar la gestión de los Departamentos y de la Escuela, proporcionando información relevante que pueda colaborar en la evaluación y planificación de las actividades académicas.

Otro trabajo importante realizado en España es el de la autora Inmaculada García (2006); titulada La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo; el interés de esta investigación se centra en explicar las diferencias encontradas en la organización en las percepciones de clima.

En América Latina han surgido en la última década, un conjunto de estudios desde los diferentes frentes disciplinares de las ciencias sociales que han tratado de abordar el tema del clima organizacional en la sociedad actual.

Otro estudio fue el realizado por los autores Jorge Camayo y Julio Cesar Prado (2007) en su investigación titulada diagnóstico de clima organizacional y plan de intervención en el área de gestión humana en la empresa Transportes Atlas Ltda. y tuvo como objetivo desarrollar un plan de intervención en el área de gestión humana y logística a partir de dicho diagnóstico.

Así mismo en México, otros autores Imanol Belausteguigoitia, Juana Patlan y María Mercedes Navarrete con su investigación realizada en el 2007 y titulada Organizational climate as antecedent of commitment, effort and entrepreneurial orientation in mexican family and non-family firms y su objetivo fue determinar si las variables de clima organizacional estaban asociadas con variables de compromiso organizacional, orientación emprendedora y esfuerzo.

También se puede evidenciar como ha tenido auge el tema de clima organizacional en los diferentes sectores como es el caso de empresas seguridad privada, en la que Niria Quintero de Venezuela; en su trabajo titulado Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago (2008) Venezuela. Su objetivo primordial fue diagnosticar el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Vadecol de la Ciudad Ojeda.

En México, La autora Nelsy Marien Cortés en el 2009 en su estudio titulado Diagnostico del clima organizacional: Hospital Dr. Luis F. Chacon. Este plantea un objetivo general que es diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Además de 6 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

Otro estudio más reciente es el realizado por las investigadoras Claudia Agudelo y Lucero Rivera en el 2012, la cual tuvo como objeto conocer en qué condiciones se encontraba el clima organizacional de la empresa Materiales, identificando los factores de incidencia en el clima y así conocer sus falencias.

Como se puede observar todas estas investigaciones abordan el problema desde diferentes perspectivas. En esta propuesta de investigación se pretende abordar el asunto a partir de un diagnóstico de clima organizacional y así mismo proponer un plan de mejoramiento.

## **2.2 MARCO TEORICO**

### **2.2.1 Clima Organizacional**

El interés suscitado por el clima organizacional está basado en la importancia del papel que juegan las personas que integran la organización sobre sus modos de pensar, sentir y hacer; por ende, las empresas se deben preocupar por la forma en que la organización vive y se desarrolla.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima organizacional parte 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 en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Cornell (1955) define el clima organizacional como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros. Mientras que Argyris (1957) defiende la posición de que es necesario en la organización exista una atmosfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo. MacGregor (1960), plantea que los directivos crean un clima que refleja sus creencias respecto a los trabajadores, como un clima de la Teoría "X", que son coaccionados para trabajar, o que solo trabajaran por dinero, o que puede confiárseles decisiones importantes; ò de Teoría "Y" que creen en la madurez y creatividad de los trabajadores, así como confían en la capacidad de tomar decisiones para el beneficio de la empresa, de esta forma funciona la organización para Mcgregor.

Desde un enfoque estructuralista el clima organizacional es percibido como un atributo, lo que para Forehand y Gilmer (1964), lo definen como algo multidimensional que está formado por un conjunto de características que describen la organización, las cuales la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Pritchard y Karasick (1973), plantean que el clima organizacional es una calidad del ambiente interna de una organización, relativamente estable en el tiempo, que la distingue de otras organizaciones, la cual: a) resulta del comportamiento y políticas de miembros de las organizaciones, en especial de la dirección; b) es percibida por miembros de la organización; c) sirve como base para interpretar la situación; d) actúa como fuente de presión para dirigir las actividades.

Dessler (1976), basado en Halpin y crofts desde el punto de vista subjetivo: describen el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dicen por ejemplo que un aspecto importante del clima es el sprit, término que indica la percepción que el empleado tiene que sus necesidades sociales se están

satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describen es la consideración, término que refleja hasta que punto un empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante.

Litwin y Stringer (1978), describen el clima organizacional desde el enfoque que ellos llaman de síntesis que comprende: “Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Likert y Gibson (1986), basados en Gibson Ivancevich y Donnely: que dicen “El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones, El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización”. Y basados en Taigun y Litwin: que dicen: “el clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización”.

De acuerdo a la complejidad del tema Koys & Decottis (1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, en la bibliografía actual existe el debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Goncalves (1997), define el clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

Con base a la acumulación de experiencias en una organización las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983).

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores (estructura organizacional,

liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, uso del poder, intereses, conflictos, entre otros). Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades; cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral. El uso adecuado de los factores organizacionales pueden tener gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización; estos elementos tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore y Díaz 2003), de allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

Mercado y Navarro (2008), el clima organizacional podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

El deterioro del clima laboral como por ejemplo por el factor del mal uso del poder lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia, bajas en la productividad y en consecuencia el conflicto. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. Una organización es “productiva” si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno es bien dirigido por sus superiores y hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto (Robbins, 1999).

Un buen clima laboral, impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo, pues “La motivación por el trabajo es la característica más sobresaliente de los trabajadores creativos” (Romo, 1997). Con un buen direccionamiento y reconocimiento, habrá mayor motivación por la labor que se realiza sin importar que tan compleja o simple sea ésta, dicha motivación es la que hace que las personas se sientan satisfechas en su puesto y que lo demuestren en éste, en los resultados de su labor, en su relación con sus superiores y los demás compañeros, en la preocupación por la empresa, en la

concientización de que es allí donde se desarrolla laboral y personalmente, aspectos que se van a ver reflejados en el crecimiento de la empresa, en el mejoramiento de sus productos y servicios, en la imagen de ésta (hacia el exterior) y en la identidad de la misma (al interior) (Toro, Ochoa, Vargas, 2004).

Se puede decir que el buen clima que se vive dentro de una organización, se traduce en unas etapas que vive cada trabajador de la misma empresa, comenzando por el conocimiento interior de sí mismo, siguiendo por la expresión y la exteriorización de sentimientos, pensamientos y comportamientos, además de un buen uso del poder permitirán un alto grado de satisfacción y desarrollo de tareas efectivas.

#### **2.2.1.1 Características del clima organizacional**

Se podría decir que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros acerca de su vinculación con el sistema organizacional. En ocasiones las organizaciones se ven afectadas en su toma de decisiones por el clima y siempre están destinadas a provocar cambios positivos o negativos, evidenciando así que el clima influye en la percepción individual de cada trabajador de la organización. Según García (2011), algunas características del clima organizacional son:

- Tiene una cierta estabilidad, pero puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten el comportamiento de los miembros. Una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros con la empresa. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y “sin darse cuenta” contribuye con su propio comportamiento que esté clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral; algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

### **2.2.1.2 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional**

Se presenta algunos resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones sobre el clima organizacional (Ortiz, 2001).

1. Retroalimentación: Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional – datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación, consejo y retroalimentación de encuestas.
2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera. Cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Se supone que la conciencia de que “este es el nuevo juego de pelota”, o de que “ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas”, es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnicos.
3. Incremento de la interacción y la comunicación: La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, e y por encima, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una “visión de túnel” o de “autismo”, según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas intervenciones del desarrollo organizacional. La regla empírica es lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultaran cosas positivas.
4. Confrontación: Se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están “interponiendo en el camino”, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una

manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación: Se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de las fuerzas y la planificación de la vida y carrera.
6. Participación: Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas y las juntas de confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del desarrollo organizacional.
7. Responsabilidad creciente: Se refiere a que aclara quien es responsable de que y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del desarrollo organizacional que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la planificación de la vida y carrera, la administración por objetivos, los equipos auto dirigidos y la participación.
8. Energía y optimismo creciente: Se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, “reunir a todo el sistema en la habitación”, los programas de calidad de vida

en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, etcétera.

#### **2.2.1.3 Modelos de análisis del clima organizacional.**

A continuación se presenta varios modelos existentes para el diagnóstico y análisis de clima organizacional:

**Según Sudarsky (1977)**, el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Creó un instrumento de diagnóstico de clima organizacional llamado TECLA (Test de clima organizacional), posee 90 preguntas con dos alternativas de respuesta falsa o verdadera, estas preguntas no conservan un orden específico respecto a las dimensiones, para evitar sesgos y ambigüedades. Usa preguntas de control para verificar el grado de veracidad de las respuestas, puede ser aplicado a cualquier tipo de organización por su capacidad intrínseca de diferenciación.

Para García (2009), el instrumento, permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

Utiliza también las denominadas dimensiones de clima organizacional de Litwin y Stringer: Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, adicionando los factores de seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano.

**Para Likert (1986) según Luna (2007)**, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de sus empleados. Según Likert, las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción de clima.

El clima organizacional es de naturaleza multidimensional, las ocho dimensiones que la componen son: métodos de mando, fuerzas de motivación, procesos de comunicación,

proceso de influencia, procesos de toma de decisiones, los procesos de planificación, procesos de control y los objetivos de rendimiento.

El cuestionario que creó, lo llamó Perfil Organizacional de Likert, que consta de 51 preguntas y sus escalas de respuesta eran de 20 puntos y manejó las ocho dimensiones mencionadas en el párrafo anterior. El instrumento reconoce la importancia de los procesos organizacionales, más que a la estructura; es decir que está orientado a medir la actitud percibida por las personas en los diferentes procesos de acuerdo al estilo de dirección percibido.

**El modelo de Carlos Eduardo Méndez (1982)**, se apoya en la escuela de relaciones humanas de Elton Mayo, en el que sostiene que el proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional. El autor refiere que “La relación hombre-organización permite establecer la interacción de uno y otro, por lo cual, el clima adquiere caracteres independientes, esto lo produce el hombre en su proceso de interacción social por las condiciones que encuentra en la organización y a su vez le permite lograr niveles de satisfacción que inciden en la eficiencia de su trabajo”.

El instrumento de medición, consiste en cuestionario de cuarenta y cinco preguntas distribuidas dentro de las siete dimensiones escogidas (Los objetivos, la cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, la motivación y el control) y hace uso de preguntas abiertas, cerradas y de abanico.

**El clima organizacional según Hernán Álvarez (1995)**, lo define como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad. El modelo de evaluación del clima organizacional permite dar opinión al encuestado respecto a factores incidentes en el clima organizacional que son los siguientes:

- ***Claridad Organizacional:*** Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.
- ***Estructura Organizacional:*** Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

- **Participación:** Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.
- **Instalaciones:** Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.
- **Comportamiento Sistémico:** Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.
- **Relación Simbiótica:** Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.
- **Liderazgo:** Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.
- **Consenso:** Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.
- **Trabajo Gratificante:** Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.
- **Desarrollo Personal:** Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.
- **Elementos de Trabajo:** Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

- **Relaciones Interpersonales:** Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.
- **Solución de Conflictos:** Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.
- **Expresión Informal Positiva:** Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.
- **Estabilidad Laboral:** Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.
- **Valoración:** Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima Organizacional.
- **Salario:** Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.
- **Agilidad:** Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.
- **Evaluación del Desempeño:** Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.
- **Retroalimentación:** Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.

- **Selección de Personal:** Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.
- **Inducción:** Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.
- **Imagen de la Organización:** Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas investigadoras puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir, al mismo tiempo, adaptar fenómenos de cada organización no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

García (2009), el objetivo de las herramientas al medir el clima organizacional es determinar las dificultades existentes en la organización a nivel de los factores evaluados, por lo tanto, es importante medir factores que estén orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales, y como estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema; así el diagnóstico de clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Seguidamente se presenta el cuadro que muestra los factores de clima organizacional de Hernán Álvarez (1995) y Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa, (2000) que fueron analizados y relacionados con las fuentes de poder de Morgan (1991).

| FACTOR CLIMA ORGANIZACIONAL            | FUENTE DE PODER (MORGAN)                                      | RELACION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estructura Organizacional. (Álvarez)   | Uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización | El uso de la estructura es vista como instrumento racional para mantener el control y permitir la integración o desintegración de los grupos en función de la misión y objetivos de la compañía. El establecimiento de una adecuada estructura organizacional, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto importante en cualquier empresa que aspire a convivir de la mejor manera. Así mismo, Pritchard y Karasick (1973), afirman que las políticas afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea. |
| Participación. (Álvarez)               | Control de los procesos de decisión                           | Los miembros de la empresa pueden informarse y opinar en procesos de decisión que pueden favorecer o desfavorecer al individuo o grupo y por ende la organización. Quienes controlan estos procesos tienen una gran influencia sobre los trabajadores de la empresa y obtienen resultados según su deseo. Para esto la empresa fija unas directrices, ejerce y distribuye el control entre las instancias organizacionales para tomar decisiones (Likert, 1967).                                                                  |
| Liderazgo. (Álvarez)                   | Autoridad formal, el poder que ya se tiene.                   | Las personas en estos cargos pueden ser motivadas, asequibles o autoritarias y son respetadas por los subordinados, ya que consideran y reconocen que el jefe tiene derecho a dominarlos y es su deber obedecer y este sentimiento puede llevar a tener más poder; a lo que Likert (1967), afirma que cualquier forma de liderazgo influye en los trabajadores.                                                                                                                                                                   |
| Expresión informal positiva. (Álvarez) | Alianzas interpersonales, redes y control de la organización  | Dentro de la formalidad organizacional se generan alianzas que son mutuamente beneficiosas. Existen personas hábiles para hacer alianzas que ganan confianza con el fin de generar apoyo mutuo y establecer una amistad para tener control sobre el grupo o simplemente para tener agilidad en los procesos; a lo que Litwin y Stringer (1968), citados por Dessler (1976), afirman que esos sentimientos de apoyo y amistad                                                                                                      |

|                                                                      |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | informal.                                    | se presentan tanto entre pares de jefes, como de subordinados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Relación simbiótica.<br>(Álvarez)                                    | Simbolismo y dirección del pensamiento       | Los directivos apoyan la idea de trabajar en equipo como “amigos” para el logro de objetivos y beneficio mutuo, ya que el entorno es una jungla competitiva. Según Likert (1967), refiere que los procedimientos que instrumentan las organizaciones deben ser para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades.                                                                                                                                                                           |
| Trabajo gratificante.<br>(Álvarez)                                   | Control del conocimiento y de la información | Cuando las personas son ubicadas en el cargo que les gusta y tienen la posibilidad de capacitarse y así adquirir conocimiento y experticia para beneficio mutuo (trabajador – empresa.) Existen directivos, controlan los canales de comunicación y formación, modelando así el conocimiento de acuerdo al favorecimiento de sus intereses. Bowers y Taylor (1972), refieren que la motivación es la condición que lleva a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. |
| Desarrollo personal.<br>(Álvarez)                                    |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Satisfacción laboral</i><br>(Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa, 2000) |                                              | Es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Comportamiento sistémico. (Álvarez)                                  | Control de jurisdicciones                    | La dirección y control de los grupos de trabajo debe ser orientado a cumplir con la misión y objetivos de la compañía. Para Litwin y Stringer (1968), citados por Dessler (1976), refieren que se debe crear el sentimiento de pertenencia a la organización y de ser un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, así como de compartir los objetivos personales con los de la organización.                                                                                          |
| Consenso. (Álvarez)                                                  | Control de los procesos de decisión          | La oportunidad de tomar decisiones al trabajador o grupo los mantendrá unidos, de lo contrario los dividirá. Litwin y Stringer (1968), citados por Dessler (1976), refieren que se debe establecer un clima de confianza en la organización para solucionar las divergencias de opiniones.                                                                                                                                                                                                              |

|                                          |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relaciones interpersonales.<br>(Álvarez) | Alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal | Los trabajadores deben contar con espacios donde las personas puedan expresar lo que piensan o reciban un trato digno, basado en la justicia, la verdad y el respeto, para construir redes de trabajo y alianzas que permitan el beneficio mutuo. Por esto es importante crear y mantener una atmósfera social y de amistad dentro de la organización (Pritchard y Karasick 1973). |
| Solución de conflictos.<br>(Álvarez)     | Capacidad para hacer frente a la incertidumbre                        | El enfrentarse a la incertidumbre del entorno como los conflictos entre los colaboradores, dando solución oportunamente en vez de evadirlas, permitirá un buen clima organizacional. Así, Litwin y Stringer (1968), citados por Dessler (1976), refieren que se debe establecer un clima de confianza en la organización para solucionar las divergencias que se presentan.        |

**(Cuadro 2)** Factores de clima organizacional de Hernán Álvarez (1995) y Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa (2000) que fueron analizados y relacionados con las fuentes de poder de Morgan (1991). Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2 Poder

Morgan (1991), plantea que “el poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. Aun así, hace énfasis en que no hay una definición clara y consistente del poder; ya que, “mientras algunos ven el poder como un recurso, esto es como algo que uno posee, otros lo ven como una relación social caracterizada por algún tipo de dependencia, es decir como una influencia sobre algo o alguien” y deja claro que la dinámica organizacional genera una gama de fuentes de poder que configuran la realidad organizacional y la cultura de la misma. Chiavenato (1998), descompone el estudio de poder en dominación y disciplina, componentes imprescindibles que se dan de acuerdo con las circunstancias presentes en las interacciones de los hombres y producto de la jerarquía.

El concepto de poder, se basa en gran parte en los elementos provenientes de la teoría Weberiana: Zapata (2008, p. 94), reconoce que “la dinámica organizacional genera una gama de fuentes de poder que configuran la realidad organizacional”. **A propósito Morgan (1991), ha identificado 14 fuentes de poder:**

1. La autoridad formal: Es una forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente. Como el sociólogo Max Weber ha observado, la legitimación es una forma de aprobación social que es esencial para establecer las relaciones de poder y se presentan cuando la gente reconoce que una persona tiene derecho a mandar sobre parte de la vida humana y cuando los dominados consideran que es su deber obedecer.
2. Control de los recursos escasos: Todas las organizaciones dependen para su continuada existencia de un flujo adecuado de recursos como dinero, materiales, tecnología, personal y apoyo de sus clientes, proveedores y la comunidad en general. Si el recurso es escaso y alguien depende de su disponibilidad, entonces puede ser casi seguramente traducido a poder. La escasez y la dependencia son las claves de los recursos del poder.
3. El uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización: La mayoría de las veces son vistos como instrumentos racionales para el desempeño de tareas. Una visión política de estos arreglos sugiere de todas formas, que en muchas situaciones se entienden mejor como productos y reflexiones de una lucha por el control político.
4. Control de los procesos de decisión: Las organizaciones son en gran medida sistemas de toma de decisiones, un individuo o grupo que pueda ejercer una influencia importante en los procesos de decisión puede ejercer gran influencia en los asuntos de la organización. Entonces el tiempo, la energía y la meticulosa atención que algunos hombres y mujeres hambrientos de poder dedican a interminables sartenas de reuniones. Estos políticos, como suele conocerseles,

regatean, en términos de programas que suelen ser secretos para crear los resultados de la decisión según su deseo. Para los políticos de la toma de decisiones organizacional suele implicar el evitar que se tomen decisiones cruciales tanto como favorecer aquellas que desean.

5. El control del conocimiento y de la información: Muchos hábiles políticos de la organización ponen su dictamen en práctica sobre las bases diarias, controlando el flujo de información y el conocimiento que se halla a disposición de la gente, influyendo de ese modo su percepción de las situaciones y de ahí las maneras en que actúan con relación a esas situaciones. Estos políticos son conocidos como “porteros”, abriendo y cerrando los canales de comunicación y filtrando, resumiendo, analizando y modelando así el conocimiento de acuerdo con una visión del mundo que favorece sus intereses. Un aspecto final del poder de los que controlan, usan el conocimiento y la experiencia “expertos”, lo utilizan como medio de legitimar lo que les gustaría hacer.
6. Control de jurisdicciones: La noción de jurisdicción se usa para referirse a la relación entre diferentes elementos de una organización; se refiere a los límites entre diferentes grupos de trabajo o departamentos. Dirigiendo y controlando las transacciones jurisdiccionales, la gente es capaz de conseguir un poder considerable. Por ejemplo, muchas secretarías y consejeros personales son capaces de ejercer un impacto importante en las visiones de la realidad de una situación dada de sus jefes, determinando quien tiene acceso al director y cuando y dirigiendo la información de manera que disminuya la importancia de los acontecimientos y actividades ocurridos en cualquier parte de la organización.
7. Capacidad para hacer frente a la incertidumbre: la habilidad de enfrentarse a la incertidumbre suele estar íntimamente relacionada con el lugar que se ocupa en la división global del trabajo en una organización. Las incertidumbres pueden ser del entorno (estimación de los mercados, fuentes de materia prima o finanzas) pueden proporcionar grandes oportunidades para los que tengan contactos o habilidad para encargarse de los problemas y minimizar sus efectos en la organización. Las operativas (como averías de una máquina crítica, usada en una producción fabril o de proceso de datos) pueden ayudar a los detectores de problemas, plantilla de mantenimiento a adquirir poder como resultado de su habilidad para restaurar la operación normal. Estos dos tipos de incertidumbre dependen del grado de sustituibilidad de sus habilidades o facilidad de ser reemplazados por otros y la centralidad de sus funciones para las operaciones de la organización como conjunto.
8. Control de la tecnología: Proporciona a los usuarios la capacidad de lograr resultados sorprendentes en una actividad productiva y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios

finés. Intentar cambiar la tecnología suele crear conflictos importantes entre jefes y empleados y entre diferentes grupos de la organización y puede alterar el equilibrio del poder.

9. Alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal: Los hábiles políticos de la organización construyen y cultivan sistemáticamente tales tipos de alianzas informales y redes de trabajo, incorporando siempre que es posible la ayuda e influencia de todo aquellos con una importante posición en el dominio en que estén operando. Estas alianzas no se construyen necesariamente alrededor de una identidad de intereses; más bien, lo que se requiere para esas formas de organizaciones informales es que sean bases de alguna forma de intercambio mutuamente beneficioso.
10. Control de las contraorganizaciones: Los sindicatos son los más obvios ejemplos de esta fuente de poder. Cada vez que un grupo de personas se las arregla para construir una concentración de poder en relativamente pocas manos, no es inusual para las fuerzas opuestas coordinar sus acciones para crear un bloque de poder rival. Mucha gente convierte en una carrera al hacer esto. Un trabajador de base puede gastar gran parte de su tiempo libre trabajando para su sindicato, quizá elevándose a través de las filas de la burocracia sindical hasta un nivel en el cual pueda tratar con los directivos expertos cara a cara.
11. Simbolismo y dirección del pensamiento: Muchos directivos y dirigentes triunfadores conocen el poder de la imagen evocadora e instintivamente prestan una gran atención al impacto que sus palabras y sus acciones tienen en los que les rodean. Suelen apoyar la idea de que la organización es un equipo y el entorno una jungla competitiva, hablan de los problemas en términos de oportunidades y desafíos, simbolizan la importancia de una actividad o función clave dándole gran prioridad y visibilidad sobre su propio programa o encontrando otros caminos de crear y renovar los sistemas de creencias considerados necesarios para el logro de sus objetivos.
12. Sexo y dirección de las relaciones de sexos: Muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al sexo, que inclinan la vida de la organización a favor de un sexo en detrimento del otro. Si el sexo es percibido o no como un factor que configura las relaciones de poder, la elección o inclinación hacia una estrategia de dirección sexual en vez de la otra puede tener un efecto muy importante en el éxito de uno y en la influencia general dentro de la organización. Alguno de los rasgos más comunes asociados tradicionalmente con la naturaleza masculina y femenina en la sociedad occidental: Masculino (Lógico, racional, agresivo); femenino (intuitiva, emotiva, sumisa).

13. Factores estructurales que definen el escenario de acción: Los jefes ejecutivos suelen decir que se sienten limitados, que tienen pocas opciones significativas en la toma de decisiones y que el poder que ejercen es más aparente que real. Todos se sienten generalmente atrapados en algún grado entre las fuerzas internas de la organización o en términos de exigencias impuestas por el entorno. Un trabajador de una fábrica puede poseer un poder considerable para alterar la producción como resultado de su papel en la cadena de trabajo. Su conocimiento de la manera de romper la producción es la fuente inmediata de poder, pero la última fuente es la estructura de la actividad productiva que hace tan significativo ese poder. Tales personas pueden no ser más que peones de ajedrez semiautónomos moviéndose a sí mismos en un juego donde pueden aprender a entender las reglas pero no tienen poder para cambiarlas.
14. El poder que ya se tiene: La presencia del poder atrae y sostiene a la gente que quiere probarlo y realmente sirve para aumentar el de los que ya lo tienen. Con la esperanza de conseguir un favor, la gente puede empezar a prestar apoyo incondicional a los poderosos para convencerlos de que están en el mismo bando. Cuando la gente experimenta el progreso o el éxito suele tener energía para lograr progresos y éxitos mayores. De esta manera el sentimiento de poder puede llevar a más poder.

Estas fuentes de poder ayudan a entender la dinámica del poder dentro de la organización y a identificar las formas en que los miembros de la organización pueden intentar ejercer su influencia.

Desde otras perspectivas, Taylor (1911) considera que el poder se manifiesta en el inicio del control del proceso de trabajo en los talleres de las organizaciones por medio de la división científica del trabajo para lograr mayor productividad y la aparición del cronometro como instrumento de poder en las organizaciones. La asignación de salario de acuerdo con la productividad, pero con ingreso racionalizado por parte de la organización para evitar que las personas mejoren considerablemente su condición económica, porque según Taylor si el salario crecía considerablemente los trabajadores empezaban a trabajar de forma irregular.

Según Weber (1944), “el poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”. Para Weber la dominación debe entenderse como la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas. Desde la perspectiva de Disciplina, el poder es la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática”.

Desde la perspectiva de Fayol (1969), buscó resolver el problema de la eficiencia de la organización, en donde menciona que las organizaciones logran objetivos siempre y cuando exista una estructura organizacional clara de jerarquía y una distribución del trabajo por departamentos, en donde la organización formal es fundamental y el proceso administrativo soporta la consecución de los objetivos mediante el cumplimiento de las diferentes etapas de planeación, organización, coordinación y control. Adicionalmente, Fayol creó catorce principios: Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Centralización, Cadena escalar o jerarquía, Orden, Principio de la subordinación de los intereses particulares al interés general, Principio de la Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa, Unión del personal, División del trabajo y Remuneración.

Mintzberg (1975), señala tres posibilidades claras de manifestación del poder; la primera manifestación se presenta por el carisma de las personas, donde los subordinados actúan por apoyar al líder. En la segunda posibilidad, el poder se da por tradición y se establece cuando las actividades son repetitivas y se han realizado durante largos períodos de tiempo hasta convertirse en un hábito; y la tercera posibilidad, se presenta cuando se reconoce el poder por factores tales como la aceptación y el compartir las diferentes políticas establecidas por la empresa.

Para Foucault (1981), el concepto de poder tiene varias dimensiones que afecta todos los actos humanos, por el tipo de relaciones en que se involucra; el trabajo, la familia, las alianzas y la vida en la sociedad misma, escenarios en que se dan relaciones de prohibición y castigo. Igualmente, por el poder se dan interacciones entre las instituciones, situación perceptible en diversas manifestaciones. Así, se puede apreciar la amplitud en la aplicación del concepto para Foucault.

Foucault (1991), establece dinamismo al poder, como algo en movimiento, con las relaciones que emergen por la interacción y en la correlación de los hombres con los otros hombres. Afirma “el poder tiene que ser analizado como algo que circula, o más bien, como algo que no funciona sino en cadena”. El poder está siempre en movimiento, lo que enreda cada vez más las relaciones en las que se encuentra anegado y las reproduce de una manera constante dándole dinamismo al poder. En otros términos para Foucault “el poder transita transversalmente, no está quieto en los individuos”. Se da además por el sentido propio del poder y el medio en el cual se desenvuelven los individuos, lo que produce las relaciones de lucha para tratar de alcanzarlo.

Para Etkin y schvarstein (2000), en el dominio de las relaciones, el poder no es una expectativa sino un modo de acción, y como tal se ejerce en la cotidianidad de las prácticas en el trabajo. El poder nace y se ejerce en el marco de un orden instituido, al cual otros vínculos de poder han ayudado a instalar. En algunos casos, los elementos de este orden externo (reglas, valores y símbolos institucionalizados) son la fuente más

importante del poder en el vínculo (el caso del juez, notario o policía), y en otros la fuente se mantiene en el nivel menos visible y directo, como las relaciones sociales que se construyen en una línea de producción. Este orden instituido actúa como fuente, pero también es una referencia contra la cual se focaliza la resistencia; esta última es la señal de la presencia de una relación de fuerzas opuestas. La resistencia hace el juego al orden establecido, tiende a convalidar las reglas instituidas. Por ejemplo, en la relación supervisor-operario, el cuestionamiento del estilo de control no afecta al sistema, mientras que la demanda de coestión altera lo instituido.

En las manifestaciones de resistencia se encuentra presente el deseo de ser reconocido; es una afirmación de identidad por parte del individuo, el grupo o la propia organización. Cuando el vínculo de poder se establece como un medio de inhibir, negar o sancionar, la resistencia es un enfrentamiento que cuestiona la fuente misma del poder y que busca su reemplazo. En este sentido el ejercicio del poder implica alterar una trayectoria.

### **2.2.3 Intereses**

Para Morgan (1991), cuando habla de intereses refiere que es un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra. Las personas viven en medio de sus intereses, frecuentemente ven a otros como “usurpándolos” y en seguida se ponen en defensa o ataque destinado a sostener o mejorar su posición. El flujo de la política está íntimamente conectado con este modo de tomar posición.

Una manera particular relevante para entender la política de la organización es concebir los intereses en términos de tres campos interrelacionados relativos a la labor organizativa, carrera y vida personal de uno mismo. Los intereses de cometido o de función están relacionados con el trabajo que uno realiza. Los intereses de carrera se refieren a las aspiraciones, visiones que son independientes del trabajo que realizan. Los intereses extramuros se refiere a las actitudes, valores, preferencias y creencias y obligaciones ajenas al trabajo, permitiendo configurar el modo en que actúan en relación con ambos: trabajo y carrera. En estos tres dominios, la mayoría de las veces es difícil encontrar el equilibrio, creando así tensiones que yacen en el centro de la actividad política.

### **2.2.4 Conflicto**

El conflicto como problema inherente a las relaciones entre los miembros de una organización, puede ser personal, interpersonal o entre grupos o coaliciones rivales. Robbins (1999) dice que se puede definir el conflicto como un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, a algo que le importa a la primera parte. Así, los conflictos surgen siempre que los intereses

chocan o se cruzan o cuando existe una divergencia de intereses percibida o real, manifestándose desde actos violentos abiertos hasta formas sutiles de desacuerdo personal, interpersonal o entre grupos y coaliciones rivales.

Para Chiavenato (1998), conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, debe recordarse que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición; lo cual significa conflicto.

Pondy (1967), considera el conflicto como un proceso que consta de cinco episodios o etapas secuenciales que se resumen de la siguiente manera:

Etapas 1: Conflicto latente; no existe ningún conflicto, pero existe un potencial para él debido a diversos factores.

Etapas 2: Conflicto percibido; las subunidades reconocen el conflicto y comienzan a analizarlo. El conflicto aumenta conforme los grupos luchan por la causa del mismo.

Etapas 3: Conflicto sentido; Las subunidades responden emocionalmente entre si y las actitudes se polarizan: “nosotros contra ellos” lo que empezó siendo un pequeño problema aumenta para convertirse en un enorme conflicto.

Etapas 4: Conflicto manifiesto; Las subunidades tratan de vengarse. La lucha y la agresión abierta son comunes y la efectividad organizacional se ve perjudicada.

Etapas 5; Secuelas del conflicto; El conflicto se resuelve de tal manera que deja a las subunidades con un espíritu combativo o de cooperación.

Por otra parte, Ramiò (2006), define el conflicto como una diferencia de intereses que viene determinada por la relación que existe entre los intereses de los actores ò, por la forma en que la satisfacción de los intereses de un actor se relaciona con la satisfacción de los intereses de otro.

La gente siempre debe colaborar en la consecución de objetivos en común, aunque a menudo estén enfrentados contra los demás compitiendo por los recursos limitados, situación y promoción profesional. Estas dimensiones conflictivas de las organizaciones está casi siempre simbolizada en el organigrama jerárquico que es a la vez un sistema de cooperación, en él se refleja una subdivisión racional de los cometidos y una escalera profesional para motivar a la gente a ascender.

Algunos conflictos en las organizaciones pueden tener una larga historia, las decisiones y acciones del presente han sido labradas por conflictos, agravios o diferencias que otros creían olvidadas o calmadas hace tiempo. Por ejemplo el jefe de un departamento de seguridad puede ponerse de acuerdo con el responsable de almacén para bloquear alguna propuesta del área comercial, no porque no esté de acuerdo con las ideas básicas, sino por resentimientos asociados al hecho de que él y el comercial nunca están de

acuerdo, generando roces. Aunque los resentimientos pueden parecer insignificantes, suelen tener gran relevancia en la vida de la organización.

Las organizaciones se componen de grupos con intereses distintos que persiguen sus propios objetivos, algunas veces de forma egoísta, pero a menudo con motivos bien intencionados, basando su opinión respecto a lo que es mejor para la organización. Tal y como decían Greiner y Shein (1990), que las personas de una organización son simplemente distintas entre sí y los recursos de la organización son escasos; si se desea que la organización siga funcionando se debe lograr que haya un compromiso entre los colaboradores. Se considera que el conflicto es consustancial a cualquier organización, que es parte normal de la manera de realizar las cosas y que el comportamiento político surge cuando una de las partes o grupos interesados contrarrestan los intentos de influencia de algún otro.

La forma de manejar los conflictos en una organización no determina específicamente que esas mismas formas de solución habrán de aplicarse en el futuro. Cada solución de los conflictos corresponde a las condiciones propias de la situación, y la solución, por lo tanto, es de carácter transitorio. Tal y como se ha mencionado, el conflicto, bien canalizado, enriquece las organizaciones, las hace más vivas y dinámicas.

### **2.2.5 Satisfacción Laboral**

“La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos” (Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa, 2000).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor, 1988).

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Ardouin (2000), menciona que se han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo:

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados “de higiene o manutención”, entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo; denominados “motivadores”, entre los que se distinguen: posibilidades de logro personas, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan a trabajar para desplegar un mayor esfuerzo.

Los empleados pueden obtener recompensas por hacer bien su trabajo que son una fuente de satisfacción. Las recompensas pueden ser de naturaleza intrínseca, como sentir que se ha hecho algo que vale la pena o puede ser de manera extrínseca como un aumento de sueldo, una promoción, etc. Lawler y Porter (1967) concluyen que los administradores pueden afectar la satisfacción en el trabajo mediante estructuraciones apropiadas de recompensas y las maneras en que estas recompensas son vistas por el empleado.

#### **2.2.5.1 Determinantes de la satisfacción laboral**

Atalaya (1999), menciona que las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores prefieren puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus conocimientos, habilidades y capacidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien o mal lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos

provocan desinterés, pero demasiados retos pueden causar frustración. En condiciones normales, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo (Dessler, 1991).

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Nada de sorprendente tiene el que ciertos factores personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el trabajo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

**El Sexo:** Pese a la existencia de algunas discrepancias en los resultados obtenidos por las investigaciones referidas a la influencia del sexo sobre la satisfacción laboral, una amplia mayoría conducen a resultados que sostienen la mayor satisfacción manifestada entre las mujeres. El trabajo realizado por Sánchez, Fuentes y Artacho (2007), confirma dichos estudios al obtener resultados estadísticos que ratifican las diferencias significativas en la satisfacción manifestada entre los varones y mujeres de la muestra, detectando niveles sensiblemente inferiores entre los primeros.

Para Betancourt, Torres, Tames y Hernández (2009), debido a que todavía siguen existiendo preferencias por los hombres, continua existiendo el acoso y el impedimento para el crecimiento de las mujeres; por tanto el sueldo, el poder y las oportunidades son menores con respecto a los varones, debiendo luchar por que la equidad no solo se dé en el mundo laboral, la equidad debe permear el hogar, la educación y en general en todas las esferas del actuar del ser humano.

**La Inteligencia:** El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa

un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

**Adaptación personal:** No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Estos factores personales, la empresa no los puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1991).

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

Es una Empresa con más de 20 años de experiencia prestando servicios de vigilancia y seguridad privada con armas y sin armas en las modalidades fija, móvil, escoltas a personas y mercancías con la utilización de medios tecnológicos y caninos a nivel nacional. Es una entidad seria y dinámica, que busca el bienestar de todos sus trabajadores mediante un compromiso de excelencia en el servicio, fundamenta su éxito en la selección, formación del trabajador, supervisión permanente y la calidad del servicio.

Los valores y principios por los cuales se rige son escuchar al cliente en sus requerimientos y atendidos sin excepción, tener actitud y mejoramiento continuo en todas las actividades que realicen, sentido de pertenencia y compromiso con la misión y hacer las cosas como deben ser.

Se fundamenta en la política integrada de calidad, control y seguridad; en la que busca proteger la vida y bienes de los clientes, generando tranquilidad y cumplimiento a las necesidades; así mismo trabaja para evitar actividades ilícitas que afecte a la sociedad y se basa en parámetros legales, siempre comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos.

En la actualidad cuenta con cuatro regionales en las ciudades principales del país, de igual manera cuenta con tres agencias legalmente constituidas en otras ciudades intermedias. Logrando con esto un reconocimiento y una participación en las empresas de seguridad a nivel nacional y generando empleos y bienestar a las familias colombianas.

Cuentan con un programa de Servicio al Cliente, soportada en una plataforma CRM (Customer Relationship Management) que garantiza la atención oportuna y efectiva de

cualquier eventualidad. Ofrecen el servicio de boletines de información de orden público y criminalidad que se presenta en el país.

La compañía ha establecido un procedimiento que tiene como propósito establecer las disposiciones a seguir para garantizar una cultura y clima organizacional orientado hacia el servicio; en el que tiene como condiciones generales:

- Proveer a la organización de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional.
- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional.
- Definir sobre qué cargo recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.

Los directivos de las regionales son los encargados de la aplicación y ejecución de estas políticas que se deberían desarrollar de la siguiente manera:

| ETAPA                          | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MOTIVACIÓN EN EL PUESTO</b> | <p>Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.</p> <p>Proponer ante la Gerencia de Recursos Humanos la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.</p> <p>Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.</p> <p>Implementar el reconocimiento al esfuerzo, <u>creatividad</u>, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en <u>el periódico interno</u>.</p>                                                                                                                                                          |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>       | <p>Se debe capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el <u>liderazgo</u> y la unión de equipo. Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la Coordinación de Gestión de responsabilidad social debe organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo.</p> <p>Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.</p> <p>Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.</p> <p>Rotar los <u>equipos de trabajo</u> de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.</p> |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Generar tareas diferentes que requieran <u>interacción</u> con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>COMUNICACIÓN</b> | <p>La coordinación debe establecer la <u>política</u> de información que apoyará el área de comunicación, en donde será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.</p> <p>Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.</p> <p>Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un portafolio de comentarios anónimos.</p> <p>Emitir un medio cíclico de comunicación interna (<u>periódico</u> o boletín interno), en el que se <u>informe</u> de aspectos como cumpleaños, nuevos <u>ingresos</u>, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.</p> <p>Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.</p> |

**Tabla 1.** Aplicación y ejecución de las políticas organizacionales de la empresa objeto de estudio. Fuente: Documentación interna de la compañía

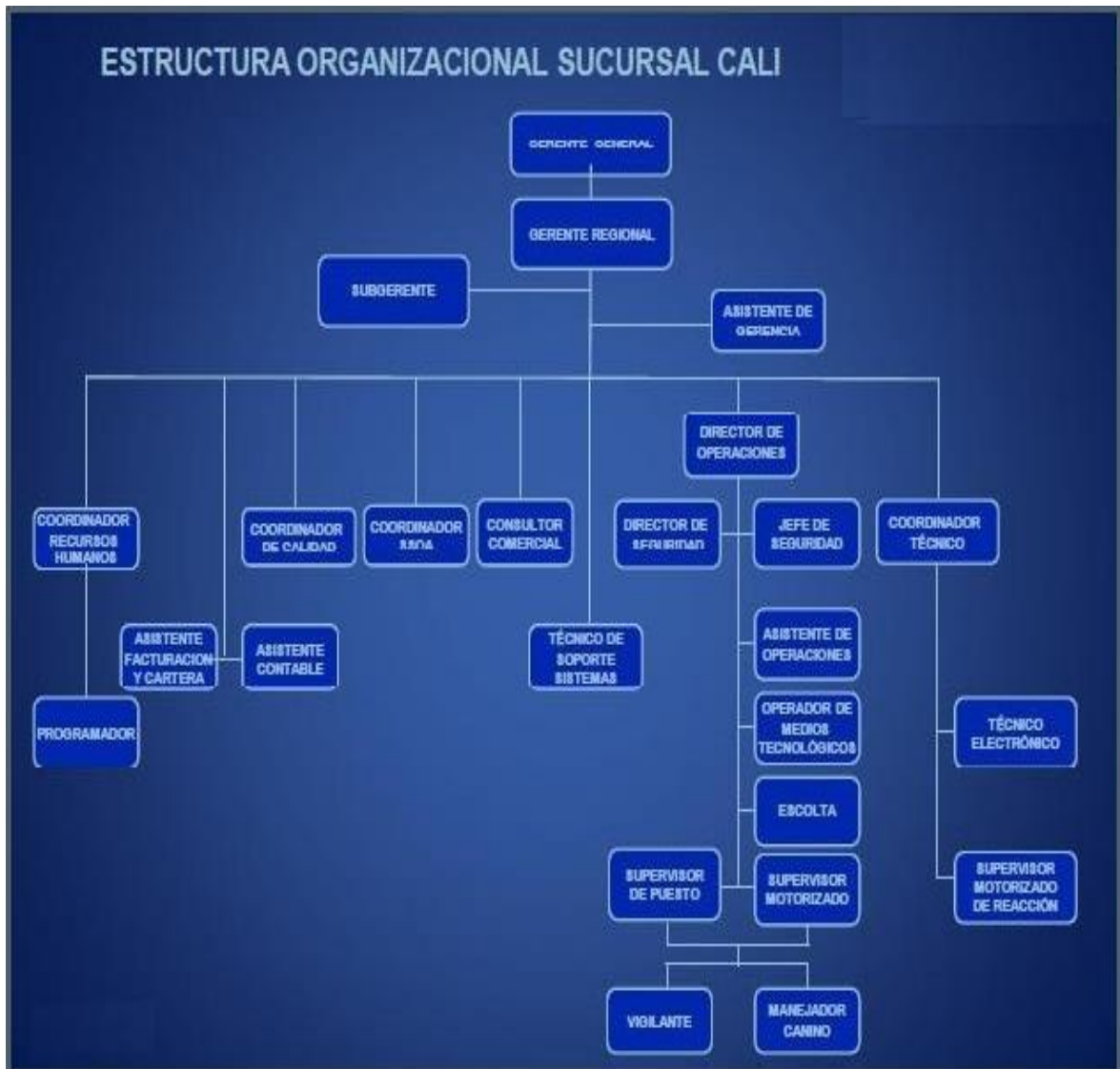
Estas políticas están establecidas desde la oficina principal en Bogotá, pero realmente no todas se llevan a la práctica ni en la principal ni en las regionales ò las aplican de forma intermitente, lo que genera molestia en los trabajadores. Algunos expresan que la empresa hace actividades de vez en cuando, pero es como si les colocaran “paños de agua tibia”; otros simplemente dicen que se sienten insatisfechos preocupándose por ir a trabajar para cumplir con su turno y que la empresa les pague su salario a tiempo. Cabe anotar, que el área de recursos humanos en algunas oportunidades ha tratado de proponer a las directivas actividades de cultura, recreación inclusive con las familias, pero la respuesta siempre es que no hay presupuesto. Lo que se logró hace unos años y que se viene realizando, es una fiesta de fin de año con la que se cuenta el apoyo de la caja de compensación y fondos de pensión para costear económicamente parte de esta actividad. La asistencia no es tan masiva, porque el personal está de turno ese día ó han trabajado toda la semana de turno nocturno y el día del evento prefieren quedarse en la casa durmiendo, algunos mandan a su familia, otros prefieren que se queden en casa con ellos. No existe un plan de reconocimiento y/o beneficios claro, como el reconocimiento al guarda del mes, bodas, cumpleaños, logros individuales o en equipo que no es publicado mensualmente en boletines informativos, ni en las carteleras.

Por otro lado, existe una comunicación formal entre los jefes y subordinados, caracterizada por envío de memorandos escritos para realizar alguna solicitud, que por lo

general es lenta, ya que no llega directamente al jefe, posteriormente debe estar pendiente de que le den respuesta, por lo cual tiene que llamar a la empresa para tener una respuesta pronta. Difícilmente el colaborador se identifica con la organización, lo que trae como consecuencia fallas en el servicio como retrasos en la hora de llegada, no cumplir cabalmente las consignas de la compañía, cumplimiento estricto del horario de trabajo y baja motivación.

Esta información es recolectada por parte de uno de los investigadores, quien laboró en la compañía durante tres años en el área de recursos humanos y lo que permitió tener un acercamiento con los guardas de seguridad y con las directivas.

### 2.3.1 Estructura organizacional



Fuente: Documentación interna de la compañía

### **3. RESULTADOS Y ANALISIS**

#### **3.1 DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para realizar el diagnóstico de clima organizacional en la empresa de seguridad objeto de estudio, se definió un modelo de 12 factores (ver página 16), para las cuales se preparó una herramienta de diagnóstico adaptando el instrumento de Álvarez (1995), a los factores seleccionados y al contexto de la empresa, herramienta que fue aplicada de manera voluntaria, en la que participaron 51 colaboradores del área operativa de la empresa.

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento se calcularon indicadores estadísticos siguiendo la técnica de investigación y recolección de datos seleccionada, obteniendo así para cada factor los indicadores de Calificación, otorgada por los trabajadores.

Los resultados del cálculo para cada factor, se muestran en el siguiente cuadro. Cada fila en el cuadro contiene los resultados obtenidos para cada uno de los factores analizados, indicando el valor promedio para el total de la muestra. Se incluye también la valoración cualitativa (MUY FAVORABLE, FAVORABLE, MEDIANAMENTE FAVORABLE, POCO FAVORABLE Y NO FAVORABLE), identificada en cada columna, al final de cada una, aparece el numero de respuestas realizadas con el respectivo porcentaje. La explicación detallada del análisis que lleva éstas valoraciones cualitativas se presentará más adelante para cada factor.

Con ésta información agregada de las valoraciones de los diferentes factores se llegó a un diagnóstico general.

### 3.2 VALORACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DE LOS FACTORES ANALIZADOS.

| DIMENSION DE CLIMA ORGANIZACIONAL | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE | MEDIANAMENTE FAVORABLE | FAVORABLE | MUY FAVORABLE | No personas | Respuestas en rango de intervención | %   |
|-----------------------------------|--------------|----------------|------------------------|-----------|---------------|-------------|-------------------------------------|-----|
| Estructura Organizacional         | 0            | 1              | 13                     | 20        | 17            | 51          | 14                                  | 27% |
| Participación                     | 3            | 6              | 20                     | 12        | 10            | 51          | 29                                  | 57% |
| Liderazgo                         | 3            | 5              | 12                     | 14        | 17            | 51          | 20                                  | 39% |
| Expresión informal positiva       | 0            | 6              | 20                     | 8         | 17            | 51          | 26                                  | 51% |
| Relación simbiótica               | 2            | 11             | 12                     | 11        | 15            | 51          | 25                                  | 49% |
| Trabajo gratificante              | 0            | 3              | 8                      | 15        | 25            | 51          | 11                                  | 22% |
| Satisfacción laboral              | 1            | 6              | 8                      | 15        | 21            | 51          | 15                                  | 29% |
| Desarrollo personal               | 2            | 8              | 16                     | 10        | 15            | 51          | 26                                  | 51% |
| Comportamiento sistémico          | 1            | 9              | 13                     | 11        | 17            | 51          | 23                                  | 45% |
| Consenso                          | 0            | 8              | 17                     | 7         | 19            | 51          | 25                                  | 49% |
| Relaciones interpersonales        | 1            | 4              | 12                     | 20        | 14            | 51          | 17                                  | 33% |
| Solución de conflictos            | 1            | 5              | 16                     | 10        | 19            | 51          | 22                                  | 43% |
| No de respuestas                  | 14           | 72             | 167                    | 153       | 206           | 612         | 253                                 | 41% |
| Porcentaje (%)                    | 2,29%        | 11,76%         | 27,29%                 | 25,00%    | 33,66%        | 100%        |                                     |     |

**Cuadro 3.** Resultados obtenidos y valoración cualitativa. Fuente: Elaboración propia

La percepción de los trabajadores en los diferentes factores en los rangos de favorable y muy favorable es del **58.66%**, lo que permite valorar según la muestra, que el clima organizacional de la empresa de seguridad objeto de estudio se encuentra en un rango medio de favorabilidad.



**Gráfico 1.** Distribución de las valoraciones cualitativas de los factores. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la percepción de los trabajadores en los rangos de medianamente favorable, poco favorable y no favorable es del **41.34%**, lo cual genera el insumo de análisis para establecer los planes de acción que permitan el mejoramiento de la percepción en la siguiente medición. Se definen como factores de intervención aquellos con rango entre no favorable y medianamente favorable con participación igual o superior al 45%.

| DIMENSION DE CLIMA ORGANIZACIONAL | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE | MEDIANAMENTE FAVORABLE | FAVORABLE | MUY FAVORABLE | No personas | Respuestas en rango de intervención | %   |
|-----------------------------------|--------------|----------------|------------------------|-----------|---------------|-------------|-------------------------------------|-----|
| Participación                     | 3            | 6              | 20                     | 12        | 10            | 51          | 29                                  | 57% |
| Expresión informal positiva       | 0            | 6              | 20                     | 8         | 17            | 51          | 26                                  | 51% |
| Relación simbiótica               | 2            | 11             | 12                     | 11        | 15            | 51          | 25                                  | 49% |
| Desarrollo personal               | 2            | 8              | 16                     | 10        | 15            | 51          | 26                                  | 51% |
| Comportamiento sistémico          | 1            | 9              | 13                     | 11        | 17            | 51          | 23                                  | 45% |
| Consenso                          | 0            | 8              | 17                     | 7         | 19            | 51          | 25                                  | 49% |

**Cuadro 4.** Análisis de resultados obtenidos (factores con menor favorabilidad). Fuente: Elaboración propia

### 3.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES

A continuación se muestra el análisis individual realizado para cada uno de los factores, a partir de los datos recolectados en el orden establecido de la encuesta, las mediciones estadísticas, más lo observado en el día a día en la organización. Los autores centraron su atención en los factores que son percibidos como no favorables, poco favorables y medianamente favorables, concentrados así en las causas que obtuvieron mayor porcentaje y que fueron identificadas como debilidades que no permiten que el factor aporte positivamente en su totalidad al clima organizacional de la compañía.

### 3.3.1 Factor Estructura organizacional.

Es el modelo o forma con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

*¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?*

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 0            | 1              |   |   | 13                     |   |   | 20        |   |   | 17            |
| %                             | 0,0%         | 2,0%           |   |   | 25,5%                  |   |   | 39,2%     |   |   | 33,3%         |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

Se observó que el 39.2% de las personas perciben favorable la estructura organizacional, seguidamente con un 33.3% que lo consideran muy favorable. Sin embargo el 27,5% percibe medianamente y poco favorable la dimensión estructura organizacional.

| CAUSAS |                                                                                                  | FRECUENCIA | %      |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| a.     | Las funciones de la personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.            | 2          | 3,9%   |
| b.     | En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.                      | 3          | 5,9%   |
| c.     | Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. | 6          | 11,8%  |
| d.     | No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.                  | 6          | 11,8%  |
| e.     | Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)                    | 16         | 31,4%  |
| f.     | A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones     | 2          | 3,9%   |
| g.     | Otras causas. ¿Cuáles?                                                                           | 1          | 2,0%   |
| h.     | Muy favorable. No marca causas                                                                   | 15         | 29,4%  |
|        |                                                                                                  |            |        |
|        |                                                                                                  |            |        |
|        |                                                                                                  |            |        |
|        |                                                                                                  |            |        |
|        |                                                                                                  |            |        |
|        |                                                                                                  |            |        |
| TOTAL  |                                                                                                  | 51         | 100,0% |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

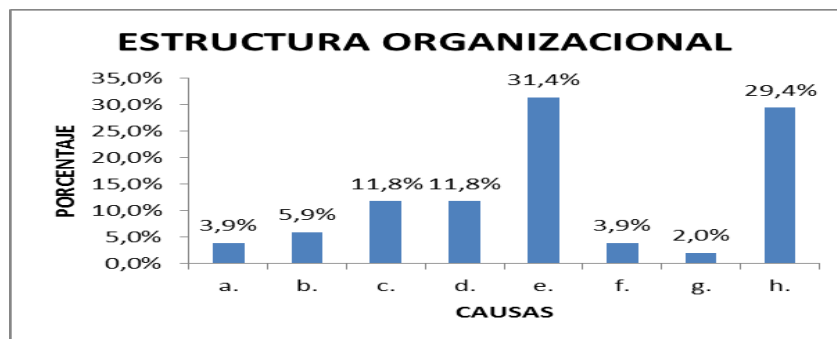


Gráfico 2. Causas de la calificación del factor estructura organizacional. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran la estructura organizacional como Factor ideal formularon las siguientes causas principales:

El 31.4% de las personas consideran que hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.). El 11.8% afirman que hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. A la par de este resultado, consideran que no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.

En la opción que tenía el personal para sugerir otras causas, plantearon la falta de comunicación y el guarda es la materia prima de la organización y no se le tiene en cuenta.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Realizar reuniones periódicas
- La organización de las áreas con el personal
- Atender las quejas
- Mejorar la comunicación
- Descentralizar la toma de decisiones
- El manejo de las Relaciones Interpersonales
- Tener más independencia de la oficina principal
- Realizar capacitaciones

### Análisis de resultados obtenidos

Los datos sugieren que en general, el factor *estructura organizacional* es valorado como **FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los empleados con respecto a que si la estructura organizacional permite la integración de los individuos y grupos, como la agilización de los diversos procesos con el fin de alcanzar la misión y los objetivos, se refleja una excesiva formalidad en los procedimientos que no permite generar el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. La estructura

organizacional está basada en una autoridad racional legal (Weber, 1944) que depende de la correcta aplicación de reglas, procedimientos, caracterizada por una comunicación hacia abajo; que hace que el guarda no trabaje confiado y autónomamente en el puesto de servicio, limitándose justamente a lo que mandan sus jefes. La cual se evidencia claramente como instrumento racional para el desempeño de tareas.

3.3.2 Factor Participación.

Es la forma de conseguir que los miembros de la organización se sientan integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma.

¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 3            | 6              |   |   | 20                     |   |   | 12        |   |   | 10            |
| %                             | 5,9%         | 11,8%          |   |   | 39,2%                  |   |   | 23,5%     |   |   | 19,6%         |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

Se observó que el 39.2% de las personas perciben medianamente favorable la participación, seguidamente con un 23.5% que lo consideran muy favorable y con un 19.6% lo consideran muy favorable. Sin embargo un 11.8% la percibe poco favorable y en una menor proporción con un 5.9% que considera la participación como no favorable.

| CAUSAS |                                                                                                            | FRECUENCIA | %      |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| a.     | Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.               | 23         | 45,1%  |
| b.     | Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.                                        | 5          | 9,8%   |
| c.     | Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. | 8          | 15,7%  |
| d.     | Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.       | 2          | 3,9%   |
| e.     | Otras causas ¿Cuáles?                                                                                      | 3          | 5,9%   |
| f.     | Muy favorable. No marca causas                                                                             | 10         | 19,6%  |
| TOTAL  |                                                                                                            | 51         | 100,0% |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

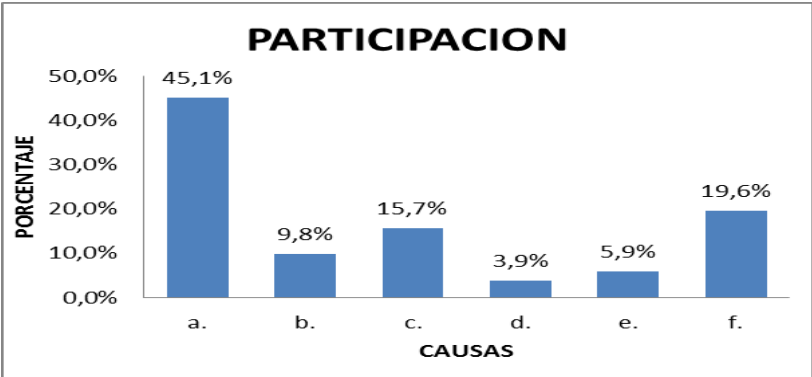


Gráfico 3. Causas de la calificación del factor participación. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran el liderazgo como factor ideal formularon las siguientes causas principales:

El 45.1% de las personas consideran que solo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con el trabajo ya están tomadas. Seguidamente con un 15.7% consideran que se les informa adecuadamente y pueden opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. Con un 9.8% consideran que aunque les informen al respecto, escasamente pueden dar su opinión.

En la opción que tenía el personal para sugerir otras causas, plantearon que la parte operativa casi nunca les tienen en cuenta sus opiniones, ya hay un grupo de personas que toman las decisiones y no hay claridad al tomar una decisión laboral.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Que las opiniones sean escuchadas y tenidas en cuenta
- Más participación en las decisiones
- Informar oportunamente sobre la toma de decisiones
- Que haya constante comunicación entre las áreas

### **Análisis de resultados obtenidos**

Los datos sugieren que en general, el factor *participación* es valorado como **MEDIANAMENTE FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los trabajadores con respecto si tiene la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar y tomar parte en las decisiones, se refleja que existe un control excesivo en la toma de decisiones por parte de los mandos medios y altos de la organización. Una táctica utilizada es que luego de tomada una decisión y puesto en marcha un proyecto, los colaboradores pueden ir opinando pero pasa el tiempo y no son tenidas en cuenta preservando así el status quo del poder. Ese caso lo pueden justificar por el nivel básico en que se encuentran los guardas de seguridad, ya que de acuerdo a la experiencia que se tuvo, se menciona que por lo general las decisiones en muchas ocasiones son centralizadas desde la oficina principal, que hasta los altos mandos encargados de la regional deben respetar las órdenes dadas y acatarlas con el fin de evitar discusiones o retrasos en los procesos y proyectos que quieren poner en marcha.

### 3.3.3 Factor Liderazgo.

Es la capacidad que tiene un directivo de influir en los demás para el logro de un fin común.

*¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?*

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 3            | 5              |   |   | 12                     |   |   | 14        |   |   | 17            |
| %                             | 5,9%         | 9,8%           |   |   | 23,5%                  |   |   | 27,5%     |   |   | 33,3%         |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

Se observó que el 33.3% de las personas perciben muy favorable el liderazgo, seguidamente con un 27.5% que lo consideran favorable y con un 23.5% lo consideran medianamente favorable. Hay un 9.8% que la percibe poco favorable y en un porcentaje menor de un 5.9% que considera el liderazgo como no favorable.

| CAUSAS |                                                                                                             | FRECUENCIA | %      |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| a.     | El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.                                                      | 6          | 11,8%  |
| b.     | El jefe tiene demasiadas personas a cargo.                                                                  | 7          | 13,7%  |
| c.     | El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos motivacionales de orientación y comunicación.    | 10         | 19,6%  |
| d.     | Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos. | 2          | 3,9%   |
| e.     | El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.                                                          | 4          | 7,8%   |
| f.     | El jefe tiende más a la rutina que al cambio.                                                               | 2          | 3,9%   |
| g.     | El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.                                           | 3          | 5,9%   |
| h.     | Otras causas ¿Cuáles?                                                                                       | 2          | 3,9%   |
| i.     | Muy favorable. No marca causas                                                                              | 15         | 29,4%  |
|        |                                                                                                             |            |        |
|        |                                                                                                             |            |        |
|        |                                                                                                             |            |        |
|        |                                                                                                             |            |        |
| TOTAL  |                                                                                                             | 51         | 100,0% |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

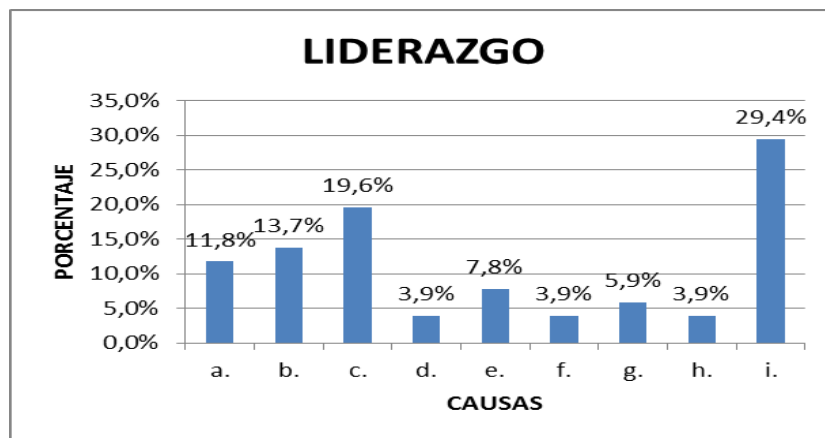


Gráfico 4. Causas de la calificación del factor liderazgo. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran el liderazgo como factor ideal formularon las siguientes causas principales:

El 19.6% de las personas consideran que el jefe simplemente ordena y no le preocupan los aspectos motivacionales de orientación y comunicación. El 13.7% piensa que el jefe tiene demasiadas personas a cargo y en menor proporción con un 11.8% consideran que el jefe no dispone de tiempo suficiente para ellos.

En la opción que tenía el personal para sugerir otras causas, plantearon que el jefe simplemente manda y no va realmente al punto del problema, también piensan que solo es trabajo y más trabajo, otra causa es que hay muchos puestos de servicio.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Dedicación de tiempo a los subalternos
- Mejorar la relaciones interpersonales de los jefes hacia los subalternos
- Los jefes deben de ser accesibles y dar más acompañamiento.

### Análisis de resultados obtenidos

Los datos sugieren que en general, el factor *liderazgo* es valorado como **MUY FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los empleados respecto a que el jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, asequible, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales-grupales, se refleja que hay un estilo de dirección autocrática que se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar preocupación por prestar un buen servicio en los puestos de trabajo sin importar que piense o sienta el trabajador. Si llegan a cometer un error, son sancionados disciplinariamente, son trasladados a otro puesto de trabajo e inclusive a ser retirados de la compañía sin importar los argumentos que soporte. Esto genera insatisfacción en las personas y por ende baja productividad.

### 3.3.4 Factor Expresión informal positiva.

Es la forma de expresarse positiva y espontáneamente con los compañeros, superiores, colaboradores en un ambiente de cordialidad y respeto, generando mejoras en los procesos un mayor acercamiento entre las áreas y el clima organizacional.

*¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal?*

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 0            | 6              |   |   | 20                     |   |   | 8         |   |   | 17            |
| %                             | 0,0%         | 11,8%          |   |   | 39,2%                  |   |   | 15,7%     |   |   | 33,3%         |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

Se observó que el 39.2% de las personas perciben medianamente favorable la expresión informal positiva, seguidamente con un 33.3% que lo consideran muy favorable y con un 15.7% lo consideran favorable. Con menor porcentaje hay un 11.8% que la percibe como no favorable.

| CAUSAS |                                                                                                | FRECUENCIA | %      |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| a.     | No tenemos la suficiente libertad de expresión.                                                | 6          | 11,8%  |
| b.     | Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.                     | 7          | 13,7%  |
| c.     | La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos. | 1          | 2,0%   |
| d.     | Rara vez se atiende nuestras sugerencias.                                                      | 17         | 33,3%  |
| e.     | En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.                   | 1          | 2,0%   |
| f.     | Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.     | 1          | 2,0%   |
| g.     | Mi jefe inmediato no la permite.                                                               | 2          | 3,9%   |
| h.     | Otras causas, ¿cuáles?                                                                         | 1          | 2,0%   |
| i.     | Muy favorable. No marca causas                                                                 | 15         | 29,4%  |
|        |                                                                                                |            |        |
|        |                                                                                                |            |        |
|        |                                                                                                |            |        |
|        |                                                                                                |            |        |
|        |                                                                                                |            |        |
| TOTAL  |                                                                                                | 51         | 100,0% |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

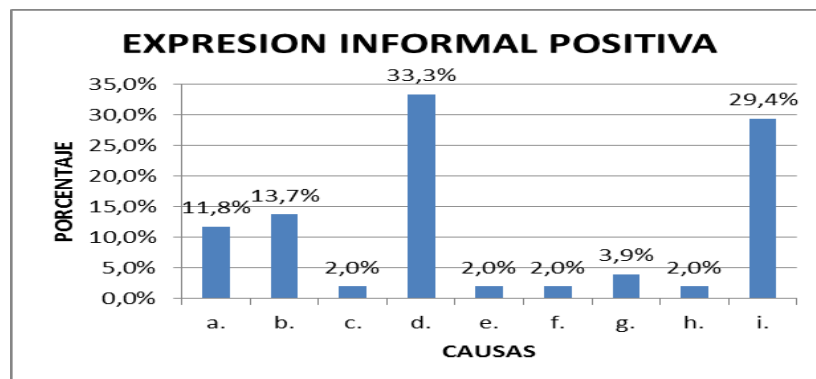


Gráfico 5. Causas de la calificación del factor expresión informal positiva. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran la expresión informal positiva como dimensión ideal formularon las siguientes causas principales:

El 33.3% de las personas consideran que rara vez se atienden las sugerencias. El 13.7% piensa que Solo pueden expresarse a través de los canales formalmente establecidos. Seguidamente con un 11.8% consideran que no tienen la suficiente libertad de expresarse.

En la opción que tenía el personal para sugerir otras causas, plantearon que a veces se pasan por alto las sugerencias mencionadas por ellos y no los atienden adecuadamente.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Realizar campañas de integración
- Mejorar la comunicación
- Crear un comité de sugerencias y reclamos
- Se debe atender de manera adecuada y formal al personal
- Saberse expresar para no tener conflictos en las áreas donde labora
- Considerar otros medios de comunicación más abiertos.

### Análisis de resultados obtenidos

Los datos sugieren que en general, el factor *expresión informal positiva* es valorado como **MEDIANAMENTE FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los empleados respecto a las posibilidades de expresarse positiva y espontáneamente con compañeros y superiores, se refleja que la organización está basada en la formalidad de los procedimientos, la centralización del poder en los altos mandos y la rentabilidad económica, imposibilitando la comunicación informal entre jefes - subordinados y entre compañeros. Al no generar estos espacios de reuniones de integración, actividades culturales o familiares estas afectan la calidad de vida de los trabajadores y produciendo

baja motivación. Esta situación probablemente se presenta porque este tipo de empresa presta servicios de seguridad 24 horas los 365 días del año, por lo tanto estos espacios son limitados y los costos que generan esas actividades la compañía no está dispuesta a asumir. Información brindada por el área de recursos humanos.

### 3.3.5 Factor Relación simbiótica.

La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común.

*¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?*

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 2            | 11             |   |   | 12                     |   |   | 11        |   |   | 15            |
| %                             | 3,9%         | 21,6%          |   |   | 23,5%                  |   |   | 21,6%     |   |   | 29,4%         |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

Se observó que el 29.4% de las personas perciben muy favorable la relación simbiótica, mientras que un 23.5% que lo consideran medianamente favorable, muy seguido y a la par con una frecuencia de 21.6% piensan que es poco favorable y a la vez consideran que es favorable. Con menor porcentaje hay un 3.9% que la percibe como no favorable.

| CAUSAS |                                                                                                                        | FRECUENCIA | %      |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| a.     | Los empresarios solo velan por sus intereses.                                                                          | 12         | 23,5%  |
| b.     | Los empleados solo velan por sus intereses.                                                                            | 1          | 2,0%   |
| c.     | Hay desconfianza entre las partes.                                                                                     | 2          | 3,9%   |
| d.     | No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.                                                    | 4          | 7,8%   |
| e.     | Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta mas integración y solidaridad entre las partes. | 17         | 33,3%  |
| f.     | Otra causas ¿Cuáles?                                                                                                   | 3          | 5,9%   |
| g.     | Muy favorable. No marca causas                                                                                         | 12         | 23,5%  |
|        |                                                                                                                        |            |        |
|        |                                                                                                                        |            |        |
|        |                                                                                                                        |            |        |
|        |                                                                                                                        |            |        |
|        |                                                                                                                        |            |        |
|        |                                                                                                                        |            |        |
|        |                                                                                                                        |            |        |
| TOTAL  |                                                                                                                        | 51         | 100,0% |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

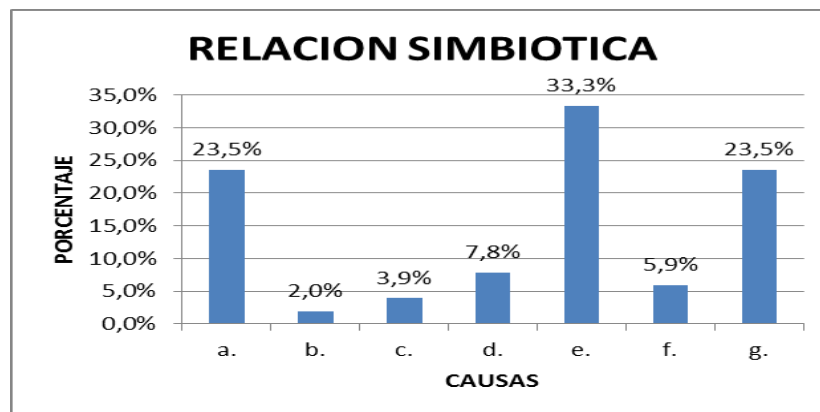


Gráfico 6. Causas de la calificación del factor relación simbiótica. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran la relación simbiótica como factor ideal formularon las siguientes causas principales:

El 33.3% de las personas consideran que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. Un 23.5% de las personas piensan que los empresarios solo velan por sus propios intereses y con un menor porcentaje de 7.8% que consideran que no hay motivación para trabajar de esa manera.

En la opción que tenía el personal para sugerir otras causas, plantearon que no hay buena comunicación y no dan la oportunidad de superarse.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Tener en cuenta los intereses de los trabajadores
- Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación
- Plan de incentivos
- Hacer reuniones con los Directivos para tratar el tema de intereses mutuamente beneficiosos
- Mejorar la calidad de vida del trabajador
- Falta de acompañamiento y compromiso por parte del cliente en algunos aspectos
- Trabajar el tema de Responsabilidad Social.

### Análisis de resultados obtenidos

Los datos sugieren que en general, el factor *relación simbiótica* es valorado como **MUY FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los empleados respecto al interés de asociarse con otras personas (Directivos), con el fin de sacar provecho de su vida en común, se refleja que los empleados no perciben equilibrio total

entre los intereses de la empresa y los propios, aunque reconocen que hacen algunas cosas por ellos, pero consideran que no es suficiente porque falta integración y solidaridad entre las partes. Por eso el bienestar de la compañía debe ser como un todo, que depende tanto de la excelencia moral que da la compañía entendida como los empleados son tratados y las características tales como honestidad, justicia, lealtad, compromiso etc. son estimuladas y la excelencia técnica de sus empleados como las habilidades y destrezas de los trabajadores para hacer bien su labor.

Esta falta de equilibrio conlleva a presentarse serios problemas que afectan el servicio; como las llegadas tarde a trabajar, inasistencia, mala relación con los supervisores, mala atención a los usuarios y la limitación de las funciones de hacer lo estrictamente necesario, lo que genera una desconfianza entre las partes y a que la compañía realice despidos injustificados. Desde un punto de vista moral, la empresa debe evitar el daño directo a los empleados, ayudando en lo que necesiten, tratándolos con justicia e implementando una administración más participativa basada en la integración y solidaridad entre las partes.

Es toda actividad realizada por una persona que produce gran satisfacción y permite que sean más productivas.

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 0            | 3              |   |   | 8                      |   |   | 15        |   |   | 25            |
| %                             | 0,0%         | 5,9%           |   |   | 15,7%                  |   |   | 29,4%     |   |   | 49,0%         |

Se observó que el 49% de las personas perciben como muy favorable el trabajo gratificante, seguido hay un 29.4% que lo consideran como favorable. Mientras que en menor proporción, un 15.7% piensan que es medianamente favorable y un 5.9% lo consideran como poco favorable.

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

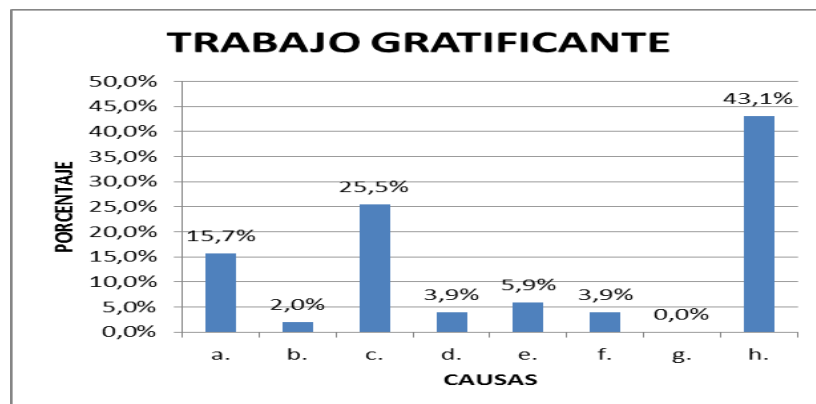


Gráfico 7. Causas de la calificación del factor trabajo gratificante. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran el trabajo gratificante como factor ideal formularon las siguientes causas principales:

El 43.1% de las personas consideran que su trabajo es gratificante. Un 25.5% piensan que les gusta el campo en el que trabajan, como también las funciones a su cargo, pero tienen limitaciones para crear, aportar y en general, para expresarse y con un 15.7% estiman que aunque les gusta el campo en el que trabajan, las funciones que deben desempeñar son simples y rutinarias.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Conocer mejor el personal para su ubicación en los puestos
- Practicar la escucha activa
- Capacitación
- Rotación en los diferentes puestos de trabajo
- Mejorar el salario.

### Análisis de resultados obtenidos

Los datos sugieren que en general, el factor *trabajo gratificante* es valorado como **MUY FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los empleados respecto a que si sus funciones como guarda de seguridad les produce gran satisfacción y permite que sean más productivas, se evidencia que a los trabajadores les gusta el campo de la seguridad, aunque algunos perciben que sus funciones son simples y rutinarias, además tienen limitaciones para crear, aportar o expresarse simplemente. Otros colaboradores solicitan ser tenidos en cuenta para otros cargos, el cual están debidamente capacitados porque se han formado por su propia cuenta o lo han hecho en anteriores trabajos pero la organización no se preocupa por esos intereses. Esto involucra el no reconocimiento del valor de su trabajo y el esfuerzo que hacen para cumplir el día a día y el no sentirse dignos para asumir retos dentro de la organización. Esto, implica

ciertos deberes y obligaciones por parte de la empresa, como ayudar a los empleados competentes a ser ubicados en otros puestos u oportunidades de ascenso para contribuir al mejoramiento del servicio. Cuando surgen vacantes lo que piensa primero la organización, es buscar candidatos externamente con la experiencia requerida, que verificar profundamente las posibilidades con candidatos con los cuales ya cuentan y que podrían dar un aporte significativo, esta información es suministrada por el área de recursos humanos.

### 3.3.7 Factor Satisfacción laboral.

Es el sentido de bienestar que tienen los trabajadores frente a diversos factores laborales como; compensación, ascenso, ambiente laboral, seguridad en el trabajo.

*Califique su satisfacción para con la empresa.*

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 1            | 6              |   |   | 8                      |   |   | 15        |   |   | 21            |
| %                             | 2,0%         | 11,8%          |   |   | 15,7%                  |   |   | 29,4%     |   |   | 41,2%         |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

Se observó que el 41.2% de las personas se sienten muy satisfechos laboralmente, seguidamente con un 29.4% que se perciben favorablemente satisfechos. Mientras que un 15.7% piensan que están medianamente satisfechos; un 11.8% se consideran poco satisfechos. En menor proporción un 2% no se siente satisfecho laboralmente.

| CAUSAS                                                                        | FRECUENCIA | %             |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| a. La forma en que sus superiores juzgan su tarea, no es adecuada.            | 5          | 9,8%          |
| b. Lo único que a la organización le interesa parecen ser las utilidades.     | 5          | 9,8%          |
| c. La baja remuneración.                                                      | 7          | 13,7%         |
| d. La alta rotación de personal.                                              | 1          | 2,0%          |
| e. En general, los elementos de trabajo de que dispone, no son los adecuados. | 2          | 3,9%          |
| f. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.                    | 6          | 11,8%         |
| g. Muchos tramites internos para alguna solicitud.                            | 6          | 11,8%         |
| h. Turnos nocturnos.                                                          | 1          | 2,0%          |
| i. Otras causas, ¿cuáles?                                                     | 2          | 3,9%          |
| j. <b>Muy favorable. No marca causas</b>                                      | 16         | 31,4%         |
|                                                                               |            |               |
|                                                                               |            |               |
|                                                                               |            |               |
| <b>TOTAL</b>                                                                  | <b>51</b>  | <b>100,0%</b> |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

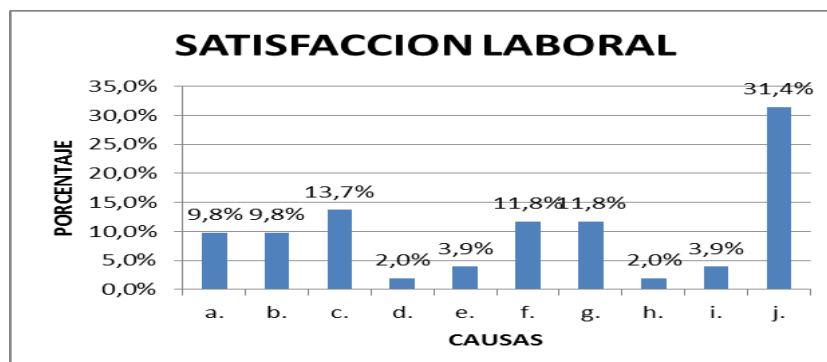


Gráfico 8. Causas de la calificación del factor satisfacción laboral. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no se consideran muy satisfechos laboralmente, como factor ideal formularon las siguientes causas principales: El 13.7% de las personas consideran que es la baja remuneración que no permite sentirse satisfechos. Un 11.8% piensa que hay muchos trámites internos para realizar alguna solicitud y a la par con ese mismo porcentaje exponen que en el sitio de trabajo no tienen la comodidad necesaria. Así mismo se evidencia 2 causas más, con un porcentaje igual de 9.8% establecen que la forma en que sus superiores juzgan su tarea, no es adecuada y lo único que a la organización le interesa parecen ser las utilidades.

En la opción que tenía el personal para sugerir otras causas, plantearon que se necesita más apoyo por parte de la empresa y que los superiores sean más empáticos con los trabajadores.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Aumento salarial
- Promover las actividades de Bienestar
- No generar tantos procesos que retrasan la toma de decisiones
- Hacer seguimiento a los requerimientos presentados por los subalternos
- Análisis de Riesgo de los puestos de trabajo
- Concursos internos de ascenso
- Liquidación del salario conforme a la Ley.

### **Análisis de resultados obtenidos**

Los datos sugieren que en general, el factor *satisfacción laboral* es valorado como **MUY FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los empleados respecto a las políticas organizacionales en cuanto al bienestar de los que están en la organización deben proveer las condiciones físicas y psicológicas necesarias para que los empleados tengan una vida de trabajo decente. La baja remuneración, seguido de que no tienen la comodidad necesaria en el puesto de trabajo, muchos trámites internos para hacer una solicitud y la forma en que sus superiores juzgan su tarea no es adecuada, son unas de las causas de no satisfacción total de los empleados.

De acuerdo a la observación participante de uno de los autores quien laboró en el área de recursos humanos se evidenció que el esquema de pago es establecido por unas modalidades de turno y horas laboradas proyectadas a un año, el cual sacan un valor promedio de los dominicales y festivos y un aproximado promedio de horas extra. Pero realmente, este no compensa con lo laborado en el mes. El sitio de trabajo es variable, ya que hay puestos de servicio expuestos a la intemperie y de inseguridad para lo cual estaban contratados y en ocasiones no cuentan con un baño para sus necesidades fisiológicas. El trato de los supervisores hacia los subordinados es distante, tipo militar, a veces de persecución, solo esperan que cometan errores, pasando el informe a los

superiores y posteriormente siendo sancionados disciplinariamente; practica infundada por los coordinadores operativos. Esto pone en juego la moralidad de los colaboradores, donde tienen la alternativa de avisar a quien corresponda que algo malo está sucediendo en el servicio y posiblemente perder el puesto; o quedarse con la boca cerrada y que la situación se siga presentando, lo que afecta la satisfacción laboral.

### 3.3.8 Factor Desarrollo personal.

Es el estado de bienestar que se obtiene de las posibilidades de mejoramiento de las habilidades y destrezas que se adquieren.

*¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?*

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 2            | 8              |   |   | 16                     |   |   | 10        |   |   | 15            |
| %                             | 3,9%         | 15,7%          |   |   | 31,4%                  |   |   | 19,6%     |   |   | 29,4%         |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

Se observó que el 31.4% de las personas perciben medianamente favorable el desarrollo personal, muy cercanamente hay un 29.4% que lo consideran muy favorable, seguido de un 19.6% como favorable. Mientras que un 15.7% piensan que es poco favorable y en menor proporción un 3.9% lo consideran como no favorable.

| CAUSAS                                                                                  | FRECUENCIA | %             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| a. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.                | 17         | 33,3%         |
| b. Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.        | 3          | 5,9%          |
| c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. | 9          | 17,6%         |
| d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.                         | 2          | 3,9%          |
| e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.                            | 4          | 7,8%          |
| f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. | 2          | 3,9%          |
| g. Otras causas, ¿cuáles?                                                               | 0          | 0,0%          |
| h. Muy favorable. No marca causas                                                       | 14         | 27,5%         |
|                                                                                         |            |               |
|                                                                                         |            |               |
|                                                                                         |            |               |
|                                                                                         |            |               |
|                                                                                         |            |               |
| <b>TOTAL</b>                                                                            | <b>51</b>  | <b>100,0%</b> |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

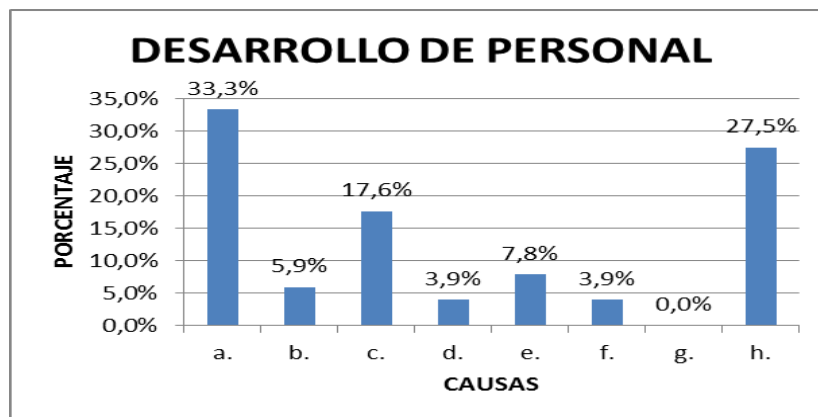


Gráfico 9. Causas de la calificación del factor desarrollo de personal. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran el desarrollo personal como factor ideal formularon las siguientes causas principales:

El 33.3% de las personas consideran que las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos. Un 17.6% expresa que no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo y con un 7.8% piensa que a la organización tal mejoramiento (desarrollo personal) no parece preocuparle.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Oportunidad de Capacitación
- Horarios flexibles para las capacitaciones
- Cursos relacionados con el trabajo que se desempeña
- Creación de programas donde se estimule la superación personal
- Estimular al personal con buen desempeño para capacitarse

### Análisis de resultados obtenidos

Los datos sugieren que en general, el factor *desarrollo personal* es valorado como **MEDIANAMENTE FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los empleados respecto a las posibilidades de mejoramiento de las habilidades y destrezas que se adquieren, se evidencia que las oportunidades de capacitación y desarrollo son escasas, acompañado de la dificultad de obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo, que al parecer a la organización no parece preocuparle. Teniendo en cuenta que los guardas de seguridad anualmente deben realizar un curso de actualización establecido por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada, escasamente la compañía da la opción de actualizarlos a unos pocos de acuerdo a la programación de turnos de los días que se dictan, dejando a la mayoría del personal sin realizarlo y el trabajador debe mirar cómo hacerlo y entregarlo a la compañía, el no

cumplimiento de este requisito es posible causal de retiro de la compañía. Para esto la compañía, debe establecer programas de este tipo de capacitación a lo largo del año y así mismo flexibilizar el tiempo para la realización de estos cursos externamente; por lo cual la compañía dará cumplimiento a la ley establecida por los entes que los regulan y mantendrá capacitados y satisfechos a sus colaboradores, permitiendo ser competitivos en el mercado.

### 3.3.9 Factor Comportamiento sistémico.

Se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

*¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?*

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 1            | 9              |   |   | 13                     |   |   | 11        |   |   | 17            |
| %                             | 2,0%         | 17,6%          |   |   | 25,5%                  |   |   | 21,6%     |   |   | 33,3%         |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

Se observó que el 33.3% de las personas perciben muy favorable el comportamiento sistémico, mientras que un 25.5% considera medianamente favorable el factor y en oposición nuevamente hay un 21.6% que lo consideran favorable. En menor proporción se evidenció que un 17.6% de las personas piensan que es poco favorable, seguido de un 2% que no es favorable.

| CAUSAS |                                                                                                                              | FRECUENCIA | %      |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| a.     | No se conocen la misión y los objetivos.                                                                                     | 2          | 3,9%   |
| b.     | En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan. | 5          | 9,8%   |
| c.     | Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.                                                                | 8          | 15,7%  |
| d.     | Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.                                               | 4          | 7,8%   |
| e.     | En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.                                               | 2          | 3,9%   |
| f.     | Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.                                                | 11         | 21,6%  |
| g.     | La estructura organizacional no facilita la integración.                                                                     | 5          | 9,8%   |
| h.     | Otras causas ¿Cuáles?                                                                                                        | 0          | 0,0%   |
| i.     | Muy favorable. No marca causas                                                                                               | 14         | 27,5%  |
|        |                                                                                                                              |            |        |
|        |                                                                                                                              |            |        |
|        |                                                                                                                              |            |        |
|        |                                                                                                                              |            |        |
| TOTAL  |                                                                                                                              | 51         | 100,0% |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

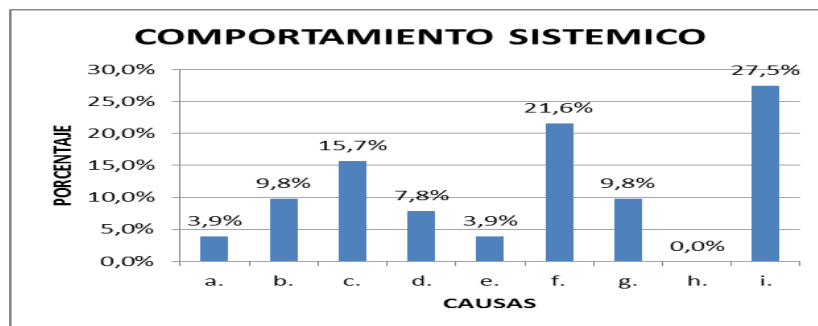


Gráfico 10. Causas de la calificación del factor comportamiento sistémico. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran el comportamiento sistémico como factor ideal formularon las siguientes causas principales:

El 21.6% de las personas consideran que falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar. Un 15.7% expone que priman más los conflictos que la integración entre las áreas. Por último, hay dos causas con el mismo valor del 9.8% que considera que la estructura organizacional no facilita la integración y en general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Realizar programas de sensibilización y reinducción
- Promover el trabajo en equipo
- Realizar reuniones periódicas entre las áreas con los superiores.
- Promover actividades de bienestar e integración
- Promover el liderazgo en las áreas

### Análisis de resultados obtenidos

Los datos sugieren que en general, el factor *comportamiento sistémico* es valorado como **MUY FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los empleados respecto a que las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera, en aras de alcanzar la misión y los objetivos de la organización, se evidencia que las personas les falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar y también priman más los conflictos que la integración entre las áreas. Por ende se debe reforzar los esfuerzos por evitar las situaciones que afectan negativamente ésta dimensión; como aplicar y ejecutar las políticas establecidas o reestructurarlas en el caso de no estar siendo efectivas, para motivar al colaborador a comunicarse efectivamente y a trabajar en equipo.

### 3.3.10 Factor Consenso.

La decisión o consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican.

*¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?*

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 0            | 8              |   |   | 17                     |   |   | 7         |   |   | 19            |
| %                             | 0,0%         | 15,7%          |   |   | 33,3%                  |   |   | 13,7%     |   |   | 37,3%         |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

Se observó que el 37.3% de las personas perciben muy favorable el consenso, mientras que un 33.3% considera medianamente favorable, seguido por un 15.7% que lo consideran poco favorable. En menor proporción se evidenció que un 13.7% de las personas piensan que es favorable.

| CAUSAS |                                                                                                                                                                                           | FRECUENCIA | %      |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| a.     | Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.                                                                                                               | 0          | 0,0%   |
| b.     | Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.                                                                                                  | 20         | 39,2%  |
| c.     | Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.                                                                                      | 0          | 0,0%   |
| d.     | En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia.                                                                                                                    | 1          | 2,0%   |
| e.     | En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones. | 8          | 15,7%  |
| f.     | En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.                                                                                                        | 3          | 5,9%   |
| g.     | Otras causas ¿Cuáles?                                                                                                                                                                     | 2          | 3,9%   |
| h.     | Muy favorable. No marca causas                                                                                                                                                            | 17         | 33,3%  |
|        |                                                                                                                                                                                           |            |        |
|        |                                                                                                                                                                                           |            |        |
|        |                                                                                                                                                                                           |            |        |
|        |                                                                                                                                                                                           |            |        |
|        |                                                                                                                                                                                           |            |        |
|        |                                                                                                                                                                                           |            |        |
| TOTAL  |                                                                                                                                                                                           | 51         | 100,0% |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

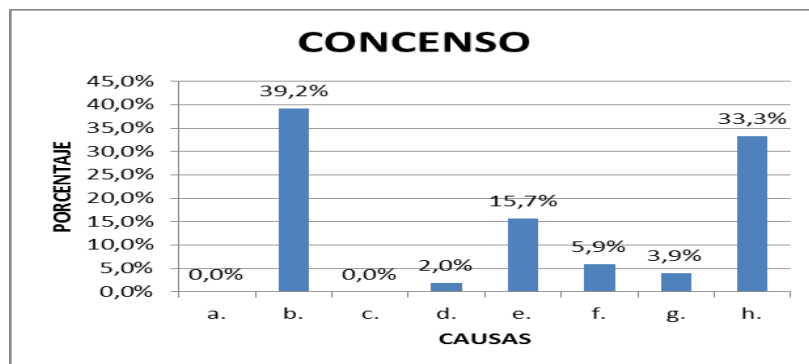


Gráfico 11. Causas de la calificación del factor consenso. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran el consenso como factor ideal formularon las siguientes causas principales:

El 39.2% de las personas consideran que las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones. Seguidamente con un 15.7% el personal expone que en general la información importante sobre el tema a tratar en las reuniones, solo la conocen algunas personas con anticipación y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

En la opción que tenía el personal para sugerir otras causas, plantearon que nunca participan en este tipo de decisiones, creen siempre en lo que el supervisor dice y no siempre el guarda antiguo tiene la razón, se pierde la autoridad del supervisor.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Dar participación en opinión a todos los integrantes de la empresa
- Hacer reuniones periódicas para la toma de decisiones
- Debe de existir el derecho a la igualdad de opinión
- Generar procesos participativos en la toma de decisiones
- Liderazgo por áreas

### Análisis de resultados obtenidos

Los datos sugieren que en general, el factor *consenso* es valorado como **MUY FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los empleados respecto a que cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás buscando acuerdos o concertación, se evidencia que las personas consideran que las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones. Así mismo, el personal expone que en general la información importante sobre el tema a tratar en las reuniones, solo la conocen algunas personas con anticipación y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones. Ésto puede indicar que el esquema

de toma de decisiones en la empresa está basado en la autoridad y no en el consenso, en el que las decisiones son tomadas por jefes, coordinadores o supervisores, sin preocuparse que piensen los subalternos. Dada la estructura jerárquica, la compañía debe pensar en establecer políticas para la toma de decisiones que favorezcan el consenso con el personal operativo sin que afecte a ninguna de las partes.

### 3.3.11 Factor Relaciones interpersonales.

Es la capacidad de comunicarse con otras personas, basado en el respeto y cordialidad.

*¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?*

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 1            | 4              |   |   | 12                     |   |   | 20        |   |   | 14            |
| %                             | 2,0%         | 7,8%           |   |   | 23,5%                  |   |   | 39,2%     |   |   | 27,5%         |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

Se observó que el 39.2% de las personas perciben como favorable las relaciones interpersonales, seguido por un 27.5% que considera como muy favorable. Mientras que un 23.5% que lo considera medianamente favorable y con menor proporción se evidenció que un 7.8% de las personas piensan que es poco favorable, seguido por un 2% que lo consideran no favorable.

| CAUSAS |                                                                                                    | FRECUENCIA | %      |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| a.     | En general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.                    | 17         | 33,3%  |
| b.     | Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. | 3          | 5,9%   |
| c.     | Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.                                                | 1          | 2,0%   |
| d.     | Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.                                                    | 1          | 2,0%   |
| e.     | Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.                                       | 2          | 3,9%   |
| f.     | Falta más libertad de expresión.                                                                   | 3          | 5,9%   |
| g.     | Las barreras sociales no lo permiten.                                                              | 3          | 5,9%   |
| h.     | La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.                          | 3          | 5,9%   |
| i.     | El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.                                       | 4          | 7,8%   |
| j.     | Otras causas, ¿Cuáles?                                                                             | 2          | 3,9%   |
| k.     | Muy favorable. No marca causas                                                                     | 12         | 23,5%  |
|        |                                                                                                    |            |        |
|        |                                                                                                    |            |        |
|        |                                                                                                    |            |        |
| TOTAL  |                                                                                                    | 51         | 100,0% |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

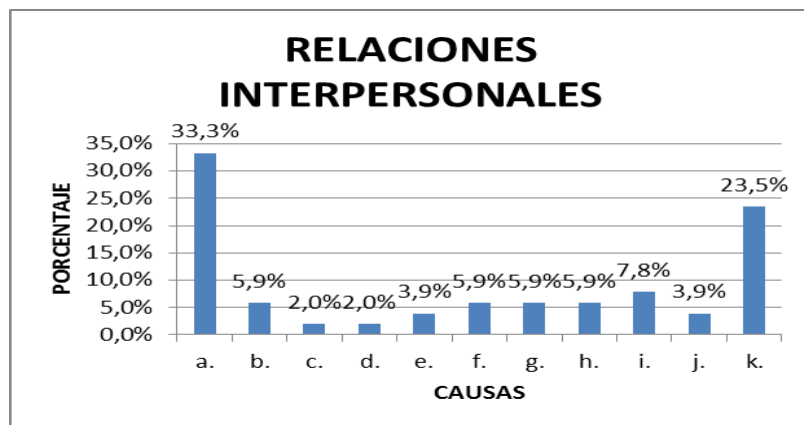


Gráfico 12. Causas de la calificación del factor relaciones interpersonales. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran las relaciones interpersonales como factor ideal formularon que la causa principal es que en general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse con un 33.3%.

En la opción que tenía el personal para sugerir otras causas, plantearon que no hay integración y no se aportan ideas como guardas de seguridad que son.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Actividades de integración y Bienestar.
- Que den programas de sensibilización, de respeto y de relaciones interpersonales
- Crear un comité de Sugerencias y Reclamos
- Mas comunicación entre las áreas
- Los jefes deben dar mejor trato

### Análisis de resultados obtenidos

Los datos sugieren que en general, el factor *relaciones interpersonales* es valorado como **FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los empleados respecto a que la comunicación está basada en el respeto y cordialidad se evidencia que la principal causa que no permite que este factor sea mejor, es porque en general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. Esto indica que la empresa tiende a preocuparse más por el cumplimiento de las funciones en todos los servicios que ofrece al cliente y de incrementar la rentabilidad, manteniendo un trato distante y autoritario, más que preocuparse por generar espacios para conservar la confianza entre directivos y subalternos, que de una u otra forma repercute en la relación entre los mismos guardas e inclusive en el trato con el cliente.

En el mundo actual, para tener éxito en esta vida ya sea en el trabajo como en la familia hay que saber relacionarse con las otras personas, por eso la empresa debe partir de un

programa de sensibilización inicialmente dirigido a los jefes para dar un mejor trato y generar espacios de integración y bienestar para que haya un mayor acercamiento entre los trabajadores y que beneficie el clima organizacional.

### 3.3.12 Factor Solución de conflictos.

Es la capacidad de resolver las diferencias o problemas que se presentan en la organización.

*¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?*

| RANGO DE ACEPTACION           | NO FAVORABLE | POCO FAVORABLE |   |   | MEDIANAMENTE FAVORABLE |   |   | FAVORABLE |   |   | MUY FAVORABLE |
|-------------------------------|--------------|----------------|---|---|------------------------|---|---|-----------|---|---|---------------|
| ESCALA                        | 0            | 1              | 2 | 3 | 4                      | 5 | 6 | 7         | 8 | 9 | 10            |
| FRECUENCIA DE LOS ENCUESTADOS | 1            | 5              |   |   | 16                     |   |   | 10        |   |   | 19            |
| %                             | 2,0%         | 9,8%           |   |   | 31,4%                  |   |   | 19,6%     |   |   | 37,3%         |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

Se observó que el 37.3% de las personas perciben muy favorable la solución de conflictos, mientras que un 31.4% considera como medianamente favorable, seguidamente con un 19.6% que piensa que es favorable y con menor proporción se evidenció que un 9.8% de las personas piensan que es poco favorable, seguido por un 2% que lo consideran como no favorable.

| CAUSAS |                                                                                                                                              | FRECUENCIA | %      |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| a.     | En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.                                                                                | 3          | 5,9%   |
| b.     | No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.                                                        | 1          | 2,0%   |
| c.     | Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.                                                                      | 0          | 0,0%   |
| d.     | Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. | 15         | 29,4%  |
| e.     | Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.                                               | 4          | 7,8%   |
| f.     | Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.                                                                               | 2          | 3,9%   |
| g.     | En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.                                                           | 8          | 15,7%  |
| h.     | Otras causas, ¿Cuáles?                                                                                                                       | 2          | 3,9%   |
| i.     | Muy favorable. No marca causas                                                                                                               | 16         | 31,4%  |
|        |                                                                                                                                              |            |        |
|        |                                                                                                                                              |            |        |
|        |                                                                                                                                              |            |        |
|        |                                                                                                                                              |            |        |
|        |                                                                                                                                              |            |        |
| TOTAL  |                                                                                                                                              | 51         | 100,0% |

Análisis de datos primarios. Fuente: Elaboración propia

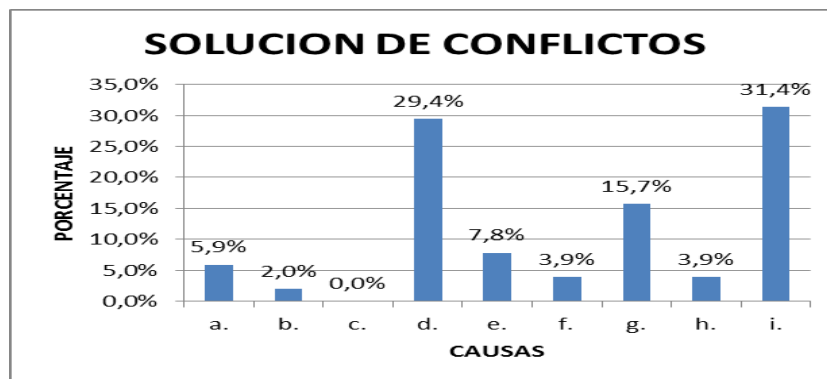


Gráfico 13. Causas de la calificación del factor solución de conflictos. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la calificación anterior, resulta interesante tener en cuenta que aquellos que no consideran la solución de conflictos como factor ideal formularon las siguientes causas principales:

El 29.4% de las personas consideran que falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual o sectorial y con un 15.7% consideran que en general, las cosas se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores están:

- Crear un comité de convivencia
- Programas de escucha activa
- Dar al trabajo un sentido de pertenencia
- Que las personas que cubren cada área sean profesionales en su trabajo
- La empresa debe tener en cuenta las ideas de los trabajadores para solucionar algunos problemas

### Análisis de resultados obtenidos

Los datos sugieren que en general, el factor *solución de conflictos* es valorado como **MUY FAVORABLE**. De acuerdo a las causas principales percibidas por los empleados respecto a la solución de problemas o conflictos que se presentan en la organización, se evidencia que las personas consideran que falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual o sectorial y que las cosas se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

El conflicto surge siempre que los intereses chocan o cuando los intereses priman por un grupo reducido de personas o que ejercen poder, si se desea que la organización siga funcionando se debe lograr que haya un compromiso entre los colaboradores. Hay

acciones de subalternos que son malinterpretadas por los jefes, como “irrespeto a los conductos regulares” cuando hacen una solicitud y estas no son respondidas en un tiempo prudencial, la dirigen a coordinadores de otras áreas o a una jefatura superior y en ocasiones no son resueltas completamente. De acuerdo a la estructura jerárquica de la empresa es importante definir un procedimiento por escrito, que sea socializado y beneficie tanto a la empresa como a los colaboradores.

Al realizar un análisis más exhaustivo de los factores, se evidenció que hay un margen de diferencia entre los encuestados que marcaron muy favorable como rango de aceptación con respecto a las causas que obstaculizan la situación ideal. Esto se debe a que varias personas marcaron la dimensión como muy favorable y además, consideraron que se debían mejorar algunos aspectos por lo cual marcaron alguna causa.

### **3.4 ANÁLISIS INTEGRADO DE CAUSAS, FACTORES Y DIMENSIONES.**

A continuación se muestra el análisis integral realizado para las dimensiones, factores y causas que afectan el clima organizacional a partir de los datos recolectados y mediciones estadísticas.

| DIMENSION | FACTOR                      | CAUSAS MAS REPRESENTATIVAS QUE AFECTAN LA PERCEPCIÓN FAVORABLE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO                                 | FREC | PART % | ANALISIS INTEGRADO DE CAUSAS POR DIMENSION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ANALISIS INTEGRADO DE LAS DIMENSIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PODER     | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL   | Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.                                                        | 6    | 11,8%  | De acuerdo con los resultados obtenidos en los factores según las causas más representativas en cada uno de ellos nos permite interpretar que el poder se encuentra centralizado en los rangos superiores en donde falta autonomía en las áreas, pocas veces se tienen en cuenta las sugerencias de los empleados y donde el jefe ordena dando poca participación de los empleados en la toma de decisiones. | En la interrelación entre poder, interés y conflicto, según las causas señaladas por los empleados, en la empresa se presenta excesiva centralización en la toma de decisiones, la falta de equilibrio entre los intereses de la empresa y los empleados. La falta de motivación para trabajar de forma interdisciplinaria y la participación en la resolución de los problemas. Los factores evaluados son percibidos de forma favorable en términos generales por los trabajadores. Pero la evidencia de estas causas de cada una de las dimensiones no permiten que el clima organizacional de la compañía sea el más beneficioso |
|           |                             | Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)                                                                           | 16   | 31,4%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           |                             | No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.                                                                         | 6    | 11,8%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           | PARTICIPACIÓN               | Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.                                                            | 23   | 45,1%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           |                             | Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.                                              | 8    | 15,7%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           | LIDERAZGO                   | El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos motivacionales de orientación y comunicación.                                                | 10   | 19,6%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           |                             | El jefe tiene demasiadas personas a cargo.                                                                                                              | 7    | 13,7%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           |                             | El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.                                                                                                  | 6    | 11,8%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           | EXPRESION INFORMAL POSITIVA | Rara vez se atiende nuestras sugerencias.                                                                                                               | 17   | 33,3%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           |                             | Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.                                                                              | 7    | 13,7%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           |                             | No tenemos la suficiente libertad de expresión.                                                                                                         | 6    | 11,8%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| INTERESES | RELACION SIMBIOTICA         | Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.                                  | 17   | 33,3%  | Según las causas con mayor participación que afectan la favorabilidad en el clima en cuanto a intereses, se puede decir que aunque se percibe el interés por las partes de alcanzar mejores beneficios para todos, falta mayor integración y solidaridad, se tienen limitaciones para aportar y expresarse. Faltan oportunidades de capacitación y formación lo                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           |                             | Los empresarios solo velan por sus intereses.                                                                                                           | 12   | 23,5%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           | TRABAJO GRATIFICANTE        | Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme. | 13   | 25,5%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           |                             | Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.                                                 | 8    | 15,7%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           | SATISFACCION                | La baja remuneración.                                                                                                                                   | 7    | 13,7%  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|           |                            |                                                                                                                                                                                           |    |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|-----------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|           | LABORAL                    | En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.                                                                                                                                   | 6  | 11,8% | que muestra una tendencia a que los intereses de los empleados están siendo poco cubiertos.                                                                                                                                                                                      |  |
|           |                            | Muchos trámites internos para alguna solicitud.                                                                                                                                           | 6  | 11,8% |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|           | DESARROLLO PERSONAL        | Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.                                                                                                                     | 17 | 33,3% |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|           |                            | No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.                                                                                                      | 9  | 17,6% |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| CONFLICTO | COMPORTAMIENTO SISTEMICO   | Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.                                                                                                             | 11 | 21,6% | En cuanto al conflicto en la organización falta motivación para trabajar en forma interdisciplinaria, las personas poco se conocen lo cual no permite la integración de los colaboradores y generalmente priman los intereses de la organización más que la de los subordinados. |  |
|           |                            | Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.                                                                                                                             | 8  | 15,7% |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|           | CONCENSO                   | Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.                                                                                                  | 20 | 39,2% |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|           |                            | En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones. | 8  | 15,7% |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|           | RELACIONES INTERPERSONALES | En general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.                                                                                                           | 17 | 33,3% |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|           | SOLUCIÓN DE CONFLICTOS     | Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.                                              | 15 | 29,4% |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|           |                            | En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.                                                                                                        | 8  | 15,7% |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |

**Cuadro 5.** Análisis integrado de causas, factores y dimensiones. Fuente. Elaboración propia

### **3.5 PLAN DE MEJORAMIENTO**

A partir del análisis aplicado a los resultados obtenidos para los factores de clima organizacional de la empresa objeto de estudio, se plantean a continuación planes de mejoramiento de aquellos factores que fueron identificados con mayores oportunidades de mejora, con el propósito de mejorar la percepción del clima organizacional por parte de sus colaboradores.

A continuación se formulan para cada uno de los seis factores identificados con mayor oportunidad de mejora, planes de mejoramiento con tareas definidas para intervenir efectivamente el clima organizacional de la empresa.

#### **3.5.1. Plan de mejoramiento Participación**

El factor de participación se encuentra en un rango de no favorabilidad del 57%, en donde de acuerdo con las respectivas causales, el 45.1% de las personas consideran que solo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con el trabajo ya están tomadas. Seguidamente con un 15.7% consideran que se les informa adecuadamente y pueden opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones y un 9.8% consideran que aunque les informen al respecto, escasamente pueden dar su opinión.

El personal planteó igualmente que la parte operativa casi nunca les tiene en cuenta sus opiniones, ya hay un grupo de personas que toman las decisiones y no hay claridad al tomar una decisión laboral.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores que pudieran mejorar su percepción están:

- Que las opiniones sean escuchadas y tenidas en cuenta
- Más participación en las decisiones
- Informar oportunamente sobre la toma de decisiones
- Que haya constante comunicación entre las áreas

Para mejorar la percepción de este factor se propone el siguiente plan de mejoramiento:

| PLAN DE MEJORAMIENTO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>      | Generar espacios donde la gente se le permita expresar sus ideas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>TAREAS</b>        | <p>Implementar metodología de equipos primarios de manera mensual, donde se divulgue información general de la empresa y se de la posibilidad de que los empleados expresen sus ideas para el mejoramiento de los procesos.</p> <p>Establecer metodología de proyectos de mejoramiento en donde los empleados puedan analizar y formular planes de acción encaminados a mejoramientos en los procesos a fin de que se logren sentir partícipes de los mejoramientos.</p> |
| <b>RESPONSABLE</b>   | Jefe de Gestión Humana, Jefe de Operaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>PLAZO</b>         | Continuo hasta la proxima medición.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>INDICADOR</b>     | Mejoramiento de la percepción en la próxima medición de clima.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2 Plan de mejoramiento Expresión informal positiva

Este factor se encuentra en un rango de no favorabilidad del 51%, en donde de acuerdo con las causales, el 33.3% de las personas consideran que rara vez se atienden las sugerencias, 13.7% piensa que solo pueden expresarse a través de los canales formalmente establecidos; y un 11.8% consideran que no tienen la suficiente libertad de expresarse.

Las personas encuestadas registraron que a veces se pasan por alto las sugerencias mencionadas por ellos y no los atienden adecuadamente.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores que pudieran mejorar su precepción en este factor están:

- Realizar campañas de integración
- Mejorar la comunicación
- Crear un comité de sugerencias y reclamos
- Se debe atender de manera adecuada y formal al personal

- Saber expresarse para no tener conflictos en las áreas donde labora
- Considerar otros medios de comunicación más abiertos.

Para mejorar la percepción de este factor se propone el siguiente plan de mejoramiento:

| PLAN DE MEJORAMIENTO |                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>      | Mejorar la comunicación a través de canales no formales.                                                                                                                                          |
| <b>TAREAS</b>        | <p>Generar un programa de puertas abiertas que permita una comunicación más cercana entre colaboradores y Jefes.</p> <p>Desarrollar talleres de comunicación efectiva para los Jefes de área.</p> |
| <b>RESPONSABLE</b>   | Jefe de Gestión Humana, Jefe de Operaciones                                                                                                                                                       |
| <b>PLAZO</b>         | Continuo hasta la próxima medición.                                                                                                                                                               |
| <b>INDICADOR</b>     | Mejoramiento de la percepción en la próxima medición de clima.                                                                                                                                    |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.3 Plan de mejoramiento Relación simbiótica

El factor de relación simbiótica se encuentra en un rango de no favorabilidad del 49%, en donde aquellos que no consideran la relación simbiótica como factor ideal formularon las siguientes causas principales de su percepción actual: El 33.3% de las personas consideran que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes, un 23.5% de las personas piensan que los empresarios solo velan por sus propios intereses y con un menor porcentaje de 7.8% que consideran que no hay motivación para trabajar de esa manera.

Igualmente algunas personas plantearon que no hay buena comunicación y no dan la oportunidad de superarse.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores que pudieran mejorar su percepción están:

- Tener en cuenta los intereses de los trabajadores
- Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación
- Plan de incentivos
- Hacer reuniones con los Directivos para tratar el tema de intereses mutuamente beneficiosos
- Mejorar la calidad de vida del trabajador
- Falta de acompañamiento y compromiso por parte del cliente en algunos aspectos
- Trabajar el tema de Responsabilidad Social.

Para mejorar la percepción de este factor se propone el siguiente plan de mejoramiento:

| PLAN DE MEJORAMIENTO |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>      | Reconocer a las personas por sus resultados y comportamientos dentro de la empresa.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>TAREAS</b>        | Implementar programa de reconocimiento por el buen desempeño, de manera que cada trimestre se reconozca a un colaborador y al final del año, en un espacio donde toda la empresa se pueda reunir dar la visibilidad de los mejores del año, todo este programa acompañado de medios escritos. |
| <b>RESPONSABLE</b>   | Jefe de Gestión Humana, Jefe de Operaciones                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>PLAZO</b>         | Continuo hasta la próxima medición.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>INDICADOR</b>     | Mejoramiento de la percepción en la próxima medición de clima.                                                                                                                                                                                                                                |

Fuente: Elaboración propia

#### 3.5.4 Plan de mejoramiento Desarrollo personal

El factor de desarrollo personal se encuentra en un rango de no favorabilidad del 51%, en donde aquellos que no consideran el desarrollo personal como factor ideal formularon como causas principales: que las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos con un 33.3% de participación, un 17.6% expresa que no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo y un 7.8% piensa que a la organización tal mejoramiento (desarrollo personal) no parece preocuparle.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores que pudieran mejorar su percepción están:

- Oportunidad de Capacitación
- Horarios flexibles para las capacitaciones
- Cursos relacionados con el trabajo que se desempeña
- Creación de programas donde se estimule la superación personal
- Estimular al personal con buen desempeño para capacitarse

Para mejorar la percepción de este factor se propone el siguiente plan de mejoramiento:

| PLAN DE MEJORAMIENTO |                                                                                                                  |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>      | Garantizar que los colaboradores tengan las competencias suficientes para tener un buen desempeño laboral.       |
| <b>TAREAS</b>        | Generar planes de capacitación que mejoren el desempeño del trabajo y las habilidades personales de los guardas. |
| <b>RESPONSABLE</b>   | Jefe de Gestión Humana, Jefe de Operaciones                                                                      |
| <b>PLAZO</b>         | Continuo hasta la proxima medición.                                                                              |
| <b>INDICADOR</b>     | Mejoramiento de la percepción en la próxima medición de clima.                                                   |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.5 Plan de mejoramiento Comportamiento sistémico

Este factor se encuentra en un rango de no favorabilidad del 45%, en donde aquellos que no consideran el comportamiento sistémico como factor ideal formularon como causas principales: El 21.6% de las personas consideran que falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar, un 15.7% expone que priman más los conflictos que la integración entre las áreas. Por último, hay dos causas con igual participación del 9.8% que considera que la estructura organizacional no facilita la integración y en general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores que pudieran mejorar su percepción están:

- Realizar programas de sensibilización y reintucción
- Promover el trabajo en equipo
- Realizar reuniones periódicas entre las áreas con los superiores.
- Promover actividades de bienestar e integración
- Promover el liderazgo en las áreas

Para mejorar la percepción de este factor se propone el siguiente plan de mejoramiento:

| PLAN DE MEJORAMIENTO |                                                                                                                                               |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>      | Sensibilizar a los empleados de la importancia del trabajo interdisciplinario para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa |
| <b>TAREAS</b>        | Establecer planes de reintucción periódicos sobre la misión, visión, políticas y objetivos de la empresa.                                     |
| <b>RESPONSABLE</b>   | Jefe de Gestión Humana, Gerente Regional                                                                                                      |
| <b>PLAZO</b>         | Continuo hasta la próxima medición.                                                                                                           |
| <b>INDICADOR</b>     | Mejoramiento de la percepción en la próxima medición de clima.                                                                                |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.6 Plan de mejoramiento Consenso

Este último factor se encuentra en un rango de no favorabilidad del 49%, en donde aquellas personas que no consideran el consenso como factor ideal formularon las siguientes causas: El 39.2% de las personas consideran que las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones. Seguidamente con un 15.7% el personal expone que en general la información importante sobre el tema a tratar en las reuniones, solo la conocen algunas personas con anticipación y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

Igualmente algunas personas plantearon que nunca participan en este tipo de decisiones, creen siempre en lo que el supervisor dice y no siempre el guarda antiguo tiene la razón, se pierde la autoridad del supervisor.

Dentro de las soluciones planteadas por los colaboradores que pudieran mejorar su percepción están:

- Dar participación en opinión a todos los integrantes de la empresa
- Hacer reuniones periódicas para la toma de decisiones
- Debe de existir el derecho a la igualdad de opinión
- Generar procesos participativos en la toma de decisiones
- Liderazgo por áreas

Para mejorar la percepción de este factor se propone el siguiente plan de mejoramiento:

| PLAN DE MEJORAMIENTO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>      | Generar espacios donde la gente se le permita expresar sus ideas y dar claridad de su nivel de atribución.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>TAREAS</b>        | <p>Implementar metodología de equipos primarios de manera mensual, donde se divulgue información general de la empresa y se de la posibilidad de que los empleados expresen sus ideas.</p> <p>Establecer metodología de proyectos de mejoramiento en donde los empleados puedan analizar y formular planes de acción encaminados a mejoramientos en los procesos a fin de que se logren sentir partícipes de los mejoramientos.</p> <p>Clarificar que algunas ideas podrán ser tenidas en cuenta, pero las decisiones finalmente serán tomadas por las jefaturas.</p> |
| <b>RESPONSABLE</b>   | Jefe de Gestión Humana, Jefe de Operaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>PLAZO</b>         | Continuo hasta la próxima medición.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>INDICADOR</b>     | Mejoramiento de la percepción en la próxima medición de clima.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Fuente: Elaboración propia

#### 4. CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado evidencia que seis de los factores analizados del clima organizacional son percibidos como medianamente favorables, (1. Participación y 2. Expresión informal positiva, 3. Relación simbiótica, 4. Desarrollo personal, 5. Comportamiento sistémico y 6. Consenso) lo que permitió concluir que los trabajadores de la empresa de seguridad objeto de estudio, sienten que solo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con su trabajo ya están tomadas por las directivas. También piensan que pueden opinar respecto algún tema, pero no toman parte en las decisiones. Por eso las organizaciones deben crear políticas que establezcan un equilibrio en el ejercicio del poder y en la toma de decisiones, en el cual puedan ofrecer y considerar soluciones y puntos de vista alternativos de todas las partes, inclusive discrepantes. Pero rara vez son escuchadas las sugerencias y por lo general son expresadas a través de canales formalmente establecidos (memorandos escritos) que en ocasiones no llegan a tiempo ó no dan respuesta, dificultando así la libertad de expresión. Esto además, acompañado de la dificultad de obtener permisos para capacitarse, presentando escasas oportunidades de capacitación y formación para todos, lo cual genera desinterés por parte del trabajador solo preocupándose por cumplir con lo mínimo requerido. Cabe anotar que la administración es responsable por la libertad, bienestar y desarrollo de los trabajadores, lo que genera un adecuado clima organizacional dentro de la compañía.

Las debilidades identificadas se formulan teniendo en cuenta las causas evidenciadas en los resultados obtenidos, y el análisis de éstos a la luz del marco teórico. Es determinante el compromiso de los directivos de la compañía el seguir el plan de mejoramiento propuesto por los autores, encaminados a obtener un clima organizacional que beneficie y ayude a la organización en el cumplimiento de su misión y de los objetivos corporativos.

Las causas principales que de alguna manera generan conflicto en la organización es porque los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual o sectorial, como por ejemplo; las utilidades, la disminución de los costos, en general el control de los recursos y la toma de decisiones que siempre ya están tomadas por las directivas, para el trabajador solo resta cumplirlas así no estén de acuerdo, de lo contrario están expuestos a procesos disciplinarios e inclusive a ser despedidos. En consecuencia, se puede afirmar apoyándose en Morgan (1991), si el recurso es escaso y alguien depende de su disponibilidad, entonces puede ser casi seguramente traducido a poder. La escasez y la dependencia son las claves de los recursos del poder. Por ende, el poder es legitimado, ya que la gente reconoce que una persona o grupo tiene derecho a mandar sobre parte de la vida de ellos y cuando los dominados consideran que es su deber obedecer.

Los conflictos surgen siempre que los intereses chocan o cuando existe una diferencia de intereses entre las partes, entonces las personas actúan en una dirección en vez de otra, formando así “coaliciones” que manifiestan formas sutiles de desacuerdo personal,

interpersonal o entre grupos, ocasionalmente retiros voluntarios, o como en otras organizaciones se generan actos violentos. Estas coaliciones no son permitidas en la compañía porque son vistas como la conformación de sindicatos que pueden atentar contra los propios intereses organizacionales y son sancionados hasta con “despidos justificados”. Mas no logran identificar que estas alianzas informales pueden ser la base de alguna forma de intercambio mutuamente beneficioso.

Es claro que las empresas deben establecer controles, basados en principios éticos (honestidad, respeto, igualdad, autonomía, sentido de pertenencia, compromiso) que permitan al trabajador actuar y expresar libremente lo que siente. Si estos valores se reflejan en las políticas de la organización, tendrán una influencia positiva en los trabajadores. La organización no está siendo responsable en el establecimiento de las políticas, ya que en la práctica no las cumplen a cabalidad, disminuyendo la satisfacción de sus empleados y afectando el clima organizacional. A pesar de ser conscientes que los trabajadores son el eje central de la organización y son los que permiten que sea competitiva en el mercado, no están completamente preocupados por mejorar el ambiente laboral de la empresa.

La satisfacción laboral en una empresa es de gran importancia, pues la misma está ligada a la productividad, desempeño y calidad de vida de los trabajadores. Toda persona ingresa a una compañía con unas expectativas que cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Por esto las empresas se deben preocupar por establecer políticas más equitativas como por ejemplo una política de salarios más en el que se pague lo que realmente ha trabajado el empleado, que ocasionalmente sea incentivado por logros obtenidos producto de su trabajo no solo económicamente sino el reconocimiento público con los demás compañeros y jefes, una carta de felicitación, actividades sociales y/o recreación, un trato justo de confianza y autonomía para el desarrollo de sus tareas o simplemente que el ambiente de trabajo sea un entorno seguro, cómodo y limpio, que será muy probable que el resultado sea la satisfacción.

Se logró caracterizar el Clima Organizacional a partir de la descripción del marco contextual de la empresa objeto de estudio, de la identificación del comportamiento de los doce factores básicos estudiados y el plan de mejoramiento, lo que constituye un referente teórico de valor para la planificación, organización, dirección y control de las estrategias de trabajo que ayude a la empresa en el cumplimiento de su misión.

## **5. RECOMENDACIONES**

Debido a que esta compañía de seguridad tiene presencia a nivel nacional, se considera importante realizar la aplicación del instrumento a todo el personal operativo para poder identificar las causas que no permiten un clima organizacional completamente beneficioso, dichos resultados deben ser evaluados por los directivos para el montaje de nuevas políticas que sean puestas en práctica, que satisfaga a los empleados y rentabilice a la compañía.

La empresa en cabeza del gerente regional, el director de recursos humanos y el director de operaciones, deben establecer políticas que permitan mejorar las relaciones interpersonales, por lo cual debe generar espacios de integración y de participación en toma de decisiones, considerando soluciones y puntos de vista alternativos, inclusive discrepantes. Esto permitirá flexibilizar los canales de comunicación, por lo que el trabajador se sentirá escuchado; esto generará y promoverá alianzas que serán mutuamente beneficiosas.

La compañía debe generar programas de capacitación y actualización en temas de vigilancia más flexibles a través de todo el año, permitiendo la acreditación anual y cumplimiento a la ley establecida por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada como ente de control. De igual forma evitará sobre costos adicionales a los guardas de realizarlos externamente. Esto contribuirá positivamente en el manejo de conflictos y tensiones; podrá incrementar el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo, alimentará la confianza entre Jefes-subordinados, tendrán mejor comunicación y actitudes más positivas, lo que conducirá a una rentabilidad más alta para la compañía.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. *Modelo hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*.
- Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000). *Motivación y Satisfacción Laboral*. [En línea] <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>
- Arendt, H. (2006) *Sobre la Violencia*. Madrid, Alianza editorial SA.
- Argyris, C. (1957). *The individual and organization: some problems of mutual adjustment*. New York: John Wiley and son.
- Ariza, J.A. (1998). *Uso del poder en las organizaciones y sus efectos en el compromiso: una revisión crítica de las evidencias empíricas*. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 4, N° 2, Universidad de Córdoba. España p. 57-76.
- Atalaya M. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Revista de Psicología (Perú) N°5 p. 46 – 50 [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- Betancourt, A. Torres, B. Tamez X. y Hernández, S. (2009). *Discriminación por género en puestos gerenciales en las empresas de Cd. Valles, San Luis Potosí*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 119, México.
- Blum, M. y Naylor, J. (1988). *Psicología industrial*. México, editorial Trillas.
- Bowers, D. y Taylor, J (1972). *Survey of Organizations: A Machine-scored Standardized Questionnaire Investment*. University of Michigan, United States.
- Caicedo, A. (2005). *El poder en las organizaciones: Aproximación al contexto colombiano*. Tesis para optar el título de administrador de empresas. Universidad del valle. Cali, Colombia.
- Caligiore, C y Díaz T. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. Estudio de un caso*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela p 644 – 645.
- Chaux, C.E. (2006) *Una mirada a las relaciones de poder en las organizaciones con una perspectiva compleja*. Tesis para optar el título de Magister en Administración. Universidad Nacional. Ibagué, Colombia.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw-Hill, p. 400 - 401.
- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. New York: Ronald Press.

Dessler, G. (1976). *Organización y administración Enfoque situacional*. Editorial Prentice Hall.

Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. México: Edit. Prentice Hall.

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México, p. 181.

Etkin, J. y schvarstein. (2000). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires – Argentina. Editorial Paidós.

Fayol, H. (1969). *Administración industrial y general: Previsión- organización-mando-control*. Buenos Aires, editorial El Ateneo. (Traducción del original en francés: *Administration industrielle et générale: Prévoyance-organization-commandement-coordination-contrôle*. París: Les P.T.T., Dunod, 1921).

Forehand, G y Gilmer, B. (1964). *Enviromental Variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.

Foucault, M. (1981). *Un dialogo sobre el poder y otras conversaciones*. Madrid, Alianza Editorial.

Foucault, M. (1991). *La microfísica del poder*. Madrid – España, editorial piqueta.

García C. (2011). *Clima organizacional en el programa de enfermería de la universidad libre seccional Cali*. Colombia

García, j. y González V. (2011). *Relaciones de poder y parentesco en la gestión de empresas familiares del sector de las artes graficas de Cali*. Colombia

García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnostico: Una aproximación conceptual*. Revista Cuadernos de Administración, Año 2009 N° 42 Universidad del Valle. Cali, Colombia p 56 – 57.

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. [www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm)

Goodpaster, K. (1989), *Nota sobre la empresa como ambiente moral*. Harvard Bussinnes Review, Boston – EEUU.

Greiner, L.E., Schein, V.E. (1990). *Power and Organization Development, Mobilizing Power to Implement Change*, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing.

Hernández, W. Chaux, D. (2012). *El lenguaje como mecanismo de poder en la organización*. Tesis para optar el titulo de magister en administración. Universidad del Valle. Cali, Colombia

- Ibarta, E. y Montaña, L. (1987). *Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización*.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México Prentice Hall. Edición 5.
- Koys, D. J. y Decottis, T. A. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate*. Human Relations, 44, 3, p. 265-385.
- Lawler, E. E. & Porter L. W. (1967). *The Effect of Performance on Job Satisfaction*. Industrial Relations, Volume 7, p. 28.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill, New York.
- Likert, R y Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- Litwin, G y Stringer H. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon y Schuster.
- Luna, M. (2007). *Diagnostico del clima organizacional en Sulfoquimica S.A. Planta Caloto Cauca y su plan de mejoramiento*. Tesis para optar al título de Magister en administración. Universidad del Valle. Cali, Colombia.
- Mayo, E. (1969). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos aires, Argentina, editorial Galatea nueva visión.
- Macgregor, D. (1960) *The human Side of Enterprise*. McGraw Hill.
- Mcclelland, D. (1962). *Poder: La experiencia interior*. New York, editado por Jhon Willey & Sons Inc.
- Méndez, C. (1982). *El hombre en la organización, descripción y análisis del clima organizacional: Un instrumento*. Bogotá Rosaristas, p. 93.
- Mercado, R y Navarro, D. (2008). *El clima organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnostico, gestión y cambio*. Jornada de humanidades y ciencias sociales. Universidad de Guadalajara-México.
- Mintzberg, H. (1975). *El poder en la organización*. España, Editorial Ariel.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México, D. F.: Alfaomega Grupo Editor.
- Murillo, G. (2009). *Sociología de las organizaciones; Una perspectiva desde el poder y la autoridad para entender la cohesión social: el caso de la banca en Colombia*. Revista pensamiento y gestión N° 26. Universidad del Norte, Barranquilla. p. 39-72.

Ortega, J.O. (2002). *Semiótica de las relaciones de poder y control en la práctica pedagógica universitaria*. Tesis para optar el título de Doctorado en educación. Universidad del valle. Cali, Colombia.

Ortiz, R. (2001). *Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano*. Tesis para optar al grado de maestro en ciencias de la administración con especialidad en producción y calidad. México.

Parsons, T. (1940). *El aspecto político de la estructura y los procesos sociales*. México, editorial McGraw-Hill.

Pfeffer, J. (1993). *El Poder en las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, p.115.

Pondy, L.R. (1967). *Organizational conflict: Concepts and models*. Administrative Science Quarterly, 296-320.

Pritchard, R. y Karasick, B. (1973) *The effects of organizational climate on managerial job performance an job satisfaction*. Elsevier inc.

Ramió, C. (2006). *La gestión del conflicto en las organizaciones públicas. Poder, organización informal y conflicto*. II Jornadas. Nuevos enfoques de la gestión de RRHH en las administraciones publicas. Universidad Pompeu Fabra.

Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México 8ª Edición. Editorial Prentice Hall.

Rodríguez, A. (1992). *Poder y políticas en las organizaciones*. Revista Psicología Política Nº 5 p. 99-115 España

Sánchez, S. Fuentes, F. y Artacho, C. (2007). *La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: una aplicación empírica mediante modelos Logit y Probit*. Cuadernos de gestión Vol 7. Universidad de Cordoba-España.

Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. Personnel Psychology, p. 447-479.

Schneider, B. y Reichers, A. (1983). *On the aetiology of climates*. Personnel Psychology p. 19-39.

Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. México, Editorial Mc Graw Hill.

Simon, H. (1946). *Los proverbios de la Administración*. Revista de Administración Pública, p. 53-67.

Taylor, F.W. (1911). *Principios de la administración científica*. New York, editado y publicado por Harper & Rpw.

Toro N., Ochoa L., Vargas A. (2004) *Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa*. Revista Creando.

Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnostico e intervención. Desarrollo organizacional*. Editorial universitaria de América.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. Link <http://www.supervigilancia.gov.co> consultado el día 15 octubre de 2012.

Weber, M. (1944) *Estructuras de poder*. Nicaragua, Editorial Pleyade.

Zapata, A. (2008). *Análisis y Diseño Organizacional*. Cali: Universidad del Valle.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### **Encuesta que se aplicará en la empresa de seguridad privada.**

Nota: Antes de contestar esta encuesta debe tener en cuenta que en primer lugar debe dirigirse estrictamente al personal vinculado directamente a la empresa. En segundo lugar que sus respuestas son estrictamente confidenciales, y por último, no es una prueba, luego no existen respuestas correctas o incorrectas. Su opinión acerca de la aplicabilidad de cada frase es lo importante.

Antigüedad en el cargo: \_\_\_\_\_

#### **1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Es el modelo o forma con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

1.1. ¿La infraestructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

No lo permite   0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   Lo permite

1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, ¿Cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella?

- a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización
- c. Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g. Otras causas ¿Cuáles?

1.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique ¿Cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

## **2. PARTICIPACION**

Forma de conseguir que los miembros de la organización se sientan integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma.

2.1. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, ¿Cuáles son las causas por las cuales no ha tenido la posibilidad?

- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d. Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- e. Otras causas ¿Cuáles?

2.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique ¿Cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

## **3. LIDERAZGO**

Es la capacidad que tiene un directivo de influir en los demás para el logro de un fin común.

3.1. ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

3.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, ¿Cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella?

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b. El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos motivacionales de orientación y comunicación.
- d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.

- e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas
- f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g. El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- h. Otras causas ¿Cuáles?

3.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique ¿Cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

#### **4. EXPRESION INFORMAL POSITIVA**

Es la forma de expresarse positiva y espontáneamente con los compañeros, superiores, colaboradores en un ambiente de cordialidad y respeto, generando mejoras en los procesos un mayor acercamiento entre las áreas y el clima organizacional.

4.1 ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las tengo Plenamente

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, ¿Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella?

- a. No tenemos la suficiente libertad de expresión.
- b. Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
- c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d. Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.
- f. nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- g. Mi jefe inmediato no la permite.
- h. Otras causas, ¿cuáles?

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

## **5. RELACION SIMBIOTICA**

La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común.

5.1 ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

5.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, ¿Cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella?

- a. Los empresarios solo velan por sus intereses.
- b. Los empleados solo velan por sus intereses.
- c. Hay desconfianza entre las partes.
- d. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.
- e. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta mas integración y solidaridad entre las partes.
- f. Otra causas ¿Cuáles?

5.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## **6. TRABAJO GRATIFICANTE**

Es toda actividad realizada por una persona que produce gran satisfacción y permite que sean más productivas.

6.1. ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 lo estoy plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, ¿Cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella?

- a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b. Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d. No estoy aun capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e. He solicitado traslado al campo en el que mas me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- g. Otras causas ¿Cuáles?

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 7. SATISFACCION LABORAL

Es el sentido de bienestar que tienen los trabajadores frente a diversos factores laborales como; compensación, ascenso, ambiente laboral, seguridad en el trabajo.

7.1 Califique su satisfacción para con la empresa.

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, ¿Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella?

- a. La forma en que sus superiores juzgan su tarea, no es adecuada.
- b. Lo único que a la organización le interesa parecen ser las utilidades.
- c. La baja remuneración.
- d. La alta rotación de personal.
- e. En general, los elementos de trabajo de que dispone, no son los adecuados.
- f. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- g. Muchos trámites internos para alguna solicitud.

h. Turnos nocturnos

i. Otras causas, ¿cuáles?

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

## **8. DESARROLLO PERSONAL**

Es el estado de bienestar que se obtiene de las posibilidades de mejoramiento de las habilidades y destrezas que se adquieren.

8.1. ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b. Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.
- c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.
- e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g. Otras causas, ¿cuáles?

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

## **9. COMPORTAMIENTO SISTEMICO**

Se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

9.1. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

9.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, ¿Cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella?

- a. No se conocen la misión y los objetivos
- b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan.
- c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas
- d. Cada área quiere lograr lo mejor para si, olvidándose del todo organizacional.
- e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
- f. Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
- g. La estructura organizacional no facilita la integración.
- h. Otras causas ¿Cuáles?

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique ¿Cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

## 10. CONSENSO

La decisión o consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. camayo

10.1. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, ¿Cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella?

- a. Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia.

e. En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

f. En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.

g. Otras causas ¿Cuáles?

10.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

## **11. RELACIONES INTERPERSONALES**

Es la capacidad de comunicarse con otras personas, basado en el respeto y cordialidad.

11.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a. En general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.

b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.

d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.

e. Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.

f. Falta más libertad de expresión.

g. Las barreras sociales no lo permiten.

h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.

i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.

j. Otras causas, ¿Cuáles?

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

## 12. SOLUCION DE CONFLICTOS

Es la capacidad de resolver las diferencias o problemas que se presentan en la organización.

12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan Satisfactoriamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- c. Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h. Otras causas, ¿Cuáles?

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.



