

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
MOLINOS ROA S.A.**

HÉLIDA PAOLA HERRERA NARVÁEZ

LEIDY JOHANNA SERRANO MURCIA

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
NEIVA
2004**

**DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
MOLINOS ROA S.A.**

HÉLIDA PAOLA HERRERA NARVÁEZ

LEIDY JOHANNA SERRANO MURCIA

**Monografía de grado presentada como requisito
Parcial para optar al título de Psicóloga**

**Directora
OLGA LUCIA PULECIO
Psicóloga Organizacional**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
NEIVA
2004**

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y Fecha

DEDICATORIA

A Dios ser maravilloso que me dio el don más hermoso: la vida; a mis padres Leonor Murcia, Orlando Serrano quienes me han brindado lo mejor de sus vidas para verme triunfar como profesional y como ser humano; unos padres estupendos; a Milton Orlando y Andrés Felipe Serrano, hermanos y cómplices de mis aventuras.

A Lina Margarita, Martha y ACR personas especiales y significativas que me han brindado apoyo, cariño, amor y de quienes he aprendido cosas maravillosas dentro de esas el valor de la amistad.

Leidy Johanna Serrano Murcia

A todos los que amo en este mundo:

A Dios por mostrarme el camino

A mi familia (Elmer, Lucélida, Laura y la Mona) por empujarme a recorrerlo y a los amigos que me acompañan especialmente a Carolina Baquero Silva, Andrés Bonilla de quienes siempre he recibido lo mejor y a Alex Jaimes a quien le quite muchas galletas y horas de sueño tratando de imprimir esta tesis.

Hélida Paola Herrera Narváez

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Todos los empleados y directivas de la empresa Molinos ROA por compartir su información y sus experiencias.

Estamos muy agradecidas con las Dras. Olga Lucia Pulecio y María de Jesús Jiménez por los comentarios y el apoyo positivo que nos brindaron aportando un gran número de sugerencias útiles para este estudio.

Nuestro más grato agradecimiento a Rodolfo Alexander Torres Portilla, estudiante de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de Colombia quien sistematizó la encuesta de I.M.C.O.C; a Henry Ortiz y a Joseph Alcides Pimiento quienes nos asesoraron y brindaron grandes aportes en la estadística de la investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4. MARCO DE REFERENCIA	25
4.1 MARCO TEÓRICO	25
4.1.1. Distinciones y relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción Y Cultura Organizacional	25

4.1.2. Concepto de Clima organizacional	29
4.1.3. Naturaleza del Clima Organizacional	35
4.1.4. Teoría de clima organizacional según Likert	37
4.1.5. Teoría de clima organizacional según Litwin y Stringer	39
4.1.6. Teoría de clima organizacional según Paye y Mansfield	40
4.1.7. Teoría de clima organizacional según R. Johnston	42
4.1.8. Teoría referente a la variable Motivación	44
4.1.9. Teoría referente a la variable Liderazgo	47
4.1.10. Teoría referente a la variable Trabajo en Equipo	50
4.1.11. Teoría referente a la variable Toma de Decisiones	52
4.1.12. Teoría referente a la variable Objetivos	56

4.1.13. Teoría referente a la variable Supervisión	58
4.1.14. Teoría referente a la variable Relaciones Interpersonales	61
4.2 MARCO ANTECEDENTES	63
4.2.1 Investigaciones Sobre Clima Organizacional	63
4.2.2. Antecedentes De Clima Organizacional En Molinos Roa S.A.	69
5. DISEÑO METODOLOGICO	70
5.1 Tipo De Estudio	70
5.2 Población Y Muestra	70
5.3 Operacionalización De Variables	72
5.4 Instrumentos Para Recolectar La información	74
5.5 Procedimientos	80

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	81
6.1 Análisis General Molinos Roa S.A	85
6.2 Análisis de comentarios	84
7. CONCLUSIONES	90
8. SUGERENCIAS	96
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Total de Empleados a Encuestar	71
Tabla 2. Operacionalización de las Variables	72
Tabla 3. Análisis General Molinos Roa S.A.	81

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Contenido Predominante en los Constructor Estudiados	29
Cuadro 2. Comparativo entre Áreas General	82

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Clima Organizacional Según Litwin y Stringer	32

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta I.M.C.O.C.	105
Anexo B. Resultados Encuesta de Clima Organizacional (Año: 2000)	115

RESUMEN

Se realizó la valoración y descripción del Clima Organizacional de la empresa MOLINOS ROA S.A.; se aplicó un diseño investigativo de tipo cuantitativo-descriptivo; se encaminó y llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y de la aplicación del I.M.C.O.C, un instrumento para Medir el Clima Organizacional Colombiano, que evaluó las siguientes variables: a) Liderazgo, b) Motivación, c) Relaciones interpersonales d) Objetivos, e) Cooperación, f) Toma de decisiones, g) Supervisión. Se obtuvo de los resultados, el análisis e interpretación que llevaron a una caracterización y descripción de la percepción que tienen los empleados del Clima en la organización, se identificaron las debilidades y fortalezas que permitieron plantear recomendaciones y sugerencias necesarias para que la empresa las aplique y logre alcanzar un Clima que sea motivador, retador y participativo tanto para el trabajador y el normal desarrollo de la organización.

SUMMARY

It realized an evaluation and description of Organizational Climate of MOLINO ROA CORP.; an investigative design of quantitative type was applied - descriptive, it headed and it carried out through a bibliographical revision and application of I.M.C.O.C, an instrument to Measure Colombian Organizational Climate that evaluated this following variables: a) Leadership, b) Motivation, c) interpersonal relationships d) Objectives, e) Cooperation, f) taking of decisions, g) Supervision. It was obtained of results, analysis and interpretation that took to a characterization and description the perception that have the employees of Climate in organization, weaknesses and strengths they were identified that they allowed to outline recommendations and necessary suggestions so that company applies them and be able to reach a Climate that is motivational, challenger and so much participative for workers and the normal development of organization.

INTRODUCCIÓN

La empresa MOLINOS ROA S.A., es una entidad líder en el procesamiento y comercialización de arroz, cuyo objeto social es la producción, compra, venta e importación de bienes y servicios del sector agropecuario, así como toda clase de equipos, elementos e insumos para la misma actividad agropecuaria se espera que los resultados del presente estudio permitan la máxima reflexión de la Dirección General de la institución a fin de lograr una caracterización del Clima Organizacional de la misma en donde puedan interactuar los diferentes departamentos y áreas que lo integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales que permitan llegar hacia la excelencia, el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la institución, etc.

Estas ideas reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a estas ideas adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el Clima de la Organización.

El Clima Organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional; puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Por lo mencionado anteriormente, Molinos ROA S.A., empresa líder en su campo, que apunta a la excelencia consideró pertinente la realización de éste estudio en donde se diagnosticó el estado del Clima organizacional de la empresa, mediante una metodología de tipo cuantitativo –descriptivo con el fin con el fin de

brindar una visión más clara y objetiva de los factores que hacen parte de la organización y dar herramientas a la gerencia para mejorar el Clima existente en la organización y de esta manera hacer efectivas las estrategias necesarias para cumplir a cabalidad con la filosofía que posee la empresa actualmente.

1. EL PROBLEMA

Las Directivas de la empresa Molinos Roa S.A. son conscientes y están en común acuerdo con la importancia de realizar la valoración del Clima Organizacional. La información con la que cuenta Molinos Roa S.A. está desactualizada no resulta acorde con los cambios que han ocurrido al interior de la organización en los últimos 3 años, la última investigación que se realizó frente a este tema fue en el año 2.000; Estudio realizado por la FUNDACIÓN CENTRO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL y ejecutado por el consultor Germán Palomo García y de cuyos resultados se conoce el análisis estadístico más no las conclusiones, sugerencias y/o acciones que se plantearon a seguir, al indagar por los resultados y acciones que se tomaron luego del estudio los empleados expresan que no generó ningún tipo de acciones concretas a desarrollar ni conciencia en las directivas ante las debilidades encontradas, lo cual aumenta el grado de inconformidad de los empleados.

Por otra parte el Clima Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si éste se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de sus principales debilidades; es por ello que de presentarse como una debilidad, la organización deberá decidir así como lo sugiere Serna¹ iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un Clima de trabajo altamente motivador, siendo éste sin duda alguna, el integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de éste dependen los niveles de productividad y de calidad.

Es allí en el Clima Organizacional donde se concretan los objetivos; toda institución posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; por éste motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales"².

¹ SERNA Humberto, (1997). "Gerencia Estratégica". Colombia: 3R Editores.LTD Universidad Pedagógica Experimental P. 105

² PHEGAN B, (1998). "Desarrollo de la Cultura de su Empresa".México: Panorama Editorial, S.A. P.10

Tomando en cuenta cuan imperativo es el tener un Clima Organizacional basado en la confianza, el aprecio, el sentido de pertenencia, identidad para que los trabajadores(as) puedan alcanzar su mejor desempeño y así crear el máximo valor económico o de servicios para accionistas, clientes, colaboradores, etc. es de vital importancia valorar y mejorar permanentemente el Clima laboral de la organización, buscando garantizar el bienestar individual y grupal; variables como liderazgo, comunicación, participación, trabajo en equipo, compromiso, reconocimiento, entre otras son motivo de evaluación y desarrollo permanente hoy en día en las organizaciones si desean seguir siendo competitivas en su entorno y estar a la vanguardia.

Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados y que Molinos Roa S.A es una empresa orientada hacia los procesos de mejoramiento continuo como filosofía de trabajo, y que en busca de ser una empresa más competitiva en su entorno, se interesa por investigar no sólo las estrategias de mercadeo que aumenten su productividad neta sino que también busca indagar acerca de su contexto interno con el objetivo de diseñar estrategias que permitan un desarrollo progresivo del talento humano así como de aquellas condiciones que hacen parte de su entorno laboral, se buscó dar respuesta al siguiente interrogante **¿Cuál es la caracterización del Clima Organizacional de la Empresa Molinos Roa S.A teniendo en cuenta las siguientes variables: Liderazgo, Motivación, Relaciones interpersonales, Objetivos, Cooperación, Toma de decisiones y Supervisión?**

2. JUSTIFICACIÓN

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser social significa que el hombre, por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos.

Las empresas, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos, procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado.

El contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el empleado. Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.

Lo anterior significa que el desempeño del empleado se orienta por sus apreciaciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que las empresas apoyándose en los elementos que sobre el tema de Clima Organizacional se obtienen a partir del diagnóstico, adelanten acciones que les permitan determinar e intervenir en el Clima percibido por sus empleados.

En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar acciones necesarias de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

El conocer, de un lado, las apreciaciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento, y de otro lado, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las

formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del empleado.

El Clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales; propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa, donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia, que sus vivencias estén ligadas a esa institución, se habla de un Clima que si bien es cierto debe orientar al crecimiento y desarrollo de la organización, también deberá privilegiar el crecimiento de la persona.

El Clima Organizacional no es un sistema estable; tanto el Clima como la cultura organizacional son fenómenos cambiantes, dentro de la dinámica de la empresa, por tal razón es importante que las organizaciones realicen constantemente diagnósticos o valoraciones sobre su Clima Organizacional en busca de tener datos e información actualizada y acorde a la realidad actual que viven.

Partiendo de estas afirmaciones se considera el Clima Organizacional como vehículo que conduce hacia el éxito a las organizaciones; de esta forma se fundamenta y sustenta esta investigación, en la caracterización, descripción del Clima Organizacional ya que este es un factor determinante de la eficacia del personal y el desarrollo corporativo

Se espera que los resultados del presente estudio permitan la máxima reflexión de la Dirección General de la institución a fin de lograr un equilibrio en el clima organizacional en el que puedan interactuar los diferentes departamentos y áreas que lo integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

Los resultados de la investigación permiten realizar la planeación y desarrollo de programas o acciones concretas que se orienten a mejorar las debilidades encontradas, y fortalecer aquellos aspectos positivos existentes en el Clima Organizacional; de igual forma permite la implementación de un instrumento didáctico y práctico de manejar que le facilitará a la organización utilizarlo periódicamente de tal forma que se pueda llevar un registro o histórico de cuales son los resultados hallados cada vez que se aplique y así realizar un estudio comparativo de la evolución del Clima y de las estrategias que se han ido implementando con el fin de determinar si han sido efectivas.

Este estudio en Clima Organizacional contribuye al estado del arte en el área de la Psicología de las organizaciones, ya que se observa que en el ámbito regional son muy pocos los estudios que se han hecho con respecto a este tema; situación que podrá referenciarse en los antecedentes de la presente investigación. Se busca generar reflexiones que produzcan iniciativas para que se planteen nuevos interrogantes que conduzcan a la exploración y conocimiento del Clima Organizacional en las empresas Huilenses; pues este conocimiento generará intervenciones que lleven a nuestras empresas a alcanzar un mayor desarrollo y competitividad en el ámbito nacional, dándole al psicólogo una participación activa que le permita desempeñar su rol en el área organizacional y de esta forma ampliar su campo de acción, ya que muchas de las actividades que nos competen dentro de nuestra profesión han venido siendo desempeñadas por otros profesionales. Esto generará conciencia de la utilidad y necesidad de los psicólogos dentro de las organizaciones Huilenses para el logro de sus objetivos comunes.

De igual forma los resultados de la investigación permitirán conocer un poco más la posición de la empresa Huilense frente al tema del Clima y si se podrán difundir / generalizar este tipo de estudios que permitan hacer un diagnóstico del mismo en nuestra región. Ya que esto conlleva a grandes ventajas y/o resultados; Que a continuación se mostrarán como resultados que se pueden esperar de las intervenciones del diagnóstico de Clima Organizacional³:

- 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.
- 2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.**
- 3. Incremento en la interacción y la comunicación.** La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen mediante metodologías más participativas que se deriven del diagnóstico de clima generando nuevas formas de comunicación que resulten constructivas.

³ Extraído de la página WEB www.monografias.com, Artículo de Luis Martínez Sobre Clima Organizacional

4. **Confrontación.** El término 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, es “hacer salir a la superficie los problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva”.

5. **Educación.** Diseño de actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento, los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades; que son detectadas como falencias con un buen diagnóstico.

6. **Participación.** Hace mención 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.

Frente a las innumerables ventajas que tiene el realizar un diagnóstico de Clima Organizacional, es importante resaltar que en el presente estudio se ha establecido como objetivo identificarlo y describirlo.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Describir el Clima Organizacional de la empresa Molinos Roa S.A. mediante un estudio cuantitativo-descriptivo que permita a la empresa desarrollar estrategias que optimicen su desempeño.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluar los niveles de Liderazgo dentro de la organización.
- Describir como se encuentra la Motivación y cómo la perciben los empleados de Molinos ROA. S.A.
- Identificar el estado actual de las Relaciones interpersonales y la Cooperación entre jefes/subalternos y entre empleados de la compañía.
- Determinar si los empleados de Molinos ROA S.A. conocen y se identifican con los Objetivos corporativos y con el modo en que se ejerce la Supervisión
- Valorar la percepción de los empleados frente a la participación en la toma de decisiones dentro la empresa Molinos Roa S.A.
- Presentar a la organización los resultados las conclusiones y las sugerencias de la investigación con el fin de generar conciencia en las diferentes áreas para que implementen las estrategias necesarias para enriquecer el ambiente laboral, mejorar el desempeño de todos los empleados y el desarrollo general de la organización.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

Antes de abordar el tema de Clima Organizacional es pertinente realizar una clara diferenciación de términos o constructos como: Cultura organizacional, motivación, satisfacción laboral con respecto al Clima Organizacional, es importante establecer con claridad las distinciones y relaciones entre estos términos por varias razones pues los conceptos relativamente emparentados, tienen alcances conceptuales y prácticos bien diferentes, el análisis, discusión de las relaciones y diferencias de los constructos se realizará mediante una minuciosa revisión de la Literatura científica efectuada por Fernando Toro Álvarez⁴; por tal razón comenzaremos analizando el significado preciso y el alcance conceptual y práctico de cada uno de estos cuatro constructos, a la luz de la literatura actual, cabe aclarar que los autores que se van a referenciar posteriormente pertenecen al artículo escrito por Fernando Toro en la Revista Iberoamericana de Psicología Ocupacional sobre éste tema.

4.1.1. Distinciones Y Relaciones Entre Clima, Motivación, Satisfacción Laboral Y Cultura Organizacional.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como Clima de la organización. “Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado mientras que cultura trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes...” (Hunt, 1993, p. 111) de la organización. Para facilitar la reflexión y el análisis centraremos la atención en las siguientes aproximaciones teóricas diferentes:

Schein (1997) considera que la cultura organizacional es un patrón de presunciones básicas compartidas (principios inconscientes), que la empresa y el grupo han aprendido en la búsqueda de soluciones a sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Esos principios regulan y determinan en alguna medida las percepciones, pensamientos, sentimientos y actuaciones de

⁴ TORO Fernando. Distinciones y Relaciones entre el Clima, Motivación, Satisfacción y Cultura Organizacional. Revista Iberoamericana de Psicología Ocupacional (1993) Volumen 17, Número 2. Cíncel Ltda. p. 27

las personas del grupo o la empresa. Además son elaborados colectivamente a partir de la experiencia.

Hofstede (1997) por su parte, considera la cultura como un conjunto de patrones colectivos de pensamiento, sentimiento y actuación, aprendidos y compartidos. Tal como él lo expresa, se trata de un software mental o programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de los de otro. Se manifiesta a través de símbolos, héroes, rituales, valores. Se trata de una realidad compartida que regula los pensamientos, sentimientos y reacciones individuales y genera uniformidad de la acción colectiva.

Luego de analizar el panorama general que ofrece el estudio de la cultura Reichers y Schneider (1990) concluyen que el concepto es complejo, multidimensional y multinivel, es factor interviniente en todos los procesos humanos colectivos, es condicionante con otros de la conducta a través de participar en la formación de juicios, afectos y disposiciones a la acción y de modo inmediato, sobre los sentimientos y emociones, la motivación y la acción.

La motivación para el trabajo, en esta parte solo se destacan unos pocos autores de la teoría motivacional, relevantes para el análisis de sus relaciones con el constructo de Clima Organizacional. Una amplia revisión de la literatura motivacional llevada a cabo por Vroom (1964) mostró que realidades de trabajo como la supervisión, el salario, el grupo de trabajo, la promoción interna entre otras, tienen capacidad de influenciar la motivación. Se considera que esto ocurre porque estas realidades externas provocan percepciones y cogniciones en la persona fácilmente compartidas con otros miembros del grupo. Estas percepciones pueden influir en la formación de juicios más elaborados como las expectativas, los motivos o los valores. Estas expectativas o valores no solamente promueven conductas laborales, como motivadores que son, sino que también hacen a la persona sensible a esas realidades externas que promueven todo este proceso, por ejemplo el salario o el estilo de supervisión. Los motivadores externos no solo son eficaces en la medida en que entren en consonancia con motivadores internos que ha construido la persona (Toro 1992, 1996). De esta forma la realidad externa, con toda su carga cultural, se va incorporando en los patrones cognitivos y de pensamiento de las personas para intervenir en la construcción de las representaciones de la realidad y en la de los distintos tipos de juicios.

Las otras dos dimensiones de la motivación, afectiva / emocional y conductual aportan el afecto o compromiso necesario y la disposición a la acción que materializan todo el proceso en acciones, de decisiones, reacciones u omisiones

específicas. Teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente se desprende que la motivación es un concepto distinto al de Clima. Es también multivariado y multidimensional. Se nutre de la realidad exterior por la vía de la percepción, la cognición y la construcción de juicios. En este sentido el clima y la cultura pueden influenciarlo, y de hecho, lo hacen. Así como el clima provoca efectos de tipo cognitivo, principalmente, la motivación provoca efectos de tipo conductual, principalmente.

La satisfacción laboral como en los demás conceptos analizados, también existen teorías y aproximaciones diferentes. Hay un apreciable consenso entre los analistas como lo expresa Toro al asignarle a la satisfacción una connotación esencialmente afectiva o emocional. Por ejemplo para Locke (1976) la satisfacción en el trabajo es un estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación de su trabajo o de sus experiencias de trabajo. En el concepto de ese mismo investigador, la satisfacción refleja un juicio de valor dual: la discrepancia entre lo que el individuo desea y lo que percibe que puede obtener y la importancia de lo que es deseado por él. Por otra parte Lawler (1973) expresa que la satisfacción es un termino que describe actitudes u orientaciones afectivas de parte de la persona hacia el trabajo.

Es importante destacar que la satisfacción resulta de un proceso cognitivo, consistente en comparar lo obtenido con lo deseado. Este proceso es un típico juicio evaluativo. Como consecuencia de este juicio se deriva una reacción afectiva positiva, cuando se trata de la satisfacción, y negativa en el caso de la insatisfacción. No obstante lo esencial de la satisfacción, lo que determina su naturaleza, no es tanto el juicio evaluativo que precede sino el efecto emocional o afectivo que resulta como consecuencia. Es la experiencia de agrado o complacencia o de disgusto lo que define su carácter.

Las consideraciones precedentes permiten observar que la satisfacción, por su definición y por sus efectos, es diferente al Clima y la motivación. Aunque en la motivación están presentes los componentes cognitivo y conductual, el componente afectivo tiene un carácter dominante. Además por contraste con la motivación, sus efectos se hacen visibles en conductas bien distintas del desempeño y la eficiencia en el trabajo. También en el caso de la satisfacción como en el de los otros constructos, la cultura aparece como telón de fondo. Incide en la construcción de la percepción y la cognición y por la vía de la construcción de juicios evaluativos compartidos.

En cuanto al Clima Organizacional concepto central de nuestra investigación se puede observar que las primeras alusiones al término se encuentran en trabajos

pioneros de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1958). Desde entonces se han venido proponiendo definiciones del término, realizando estudios empíricos y sostenidas discusiones académicas de interés.

Para unos investigadores se trata de una variable independiente responsable de efectos importante sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Una revisión amplia de la literatura llevada a cabo por Álvarez (1992) puso en evidencia que, a pesar de diferencias de enfoque y metodologías, existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el Clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo. A igual conclusiones habían llegado Reichers y Schneider (1990) expresando que el Clima Organizacional consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Se trata de un proceso perceptivo individual y de un subsiguiente proceso cognitivo primario.

De las consideraciones precedentes resulta evidente que el clima es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como una causa, como un efecto o como condición intermedia y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Estas representaciones cognitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar estos aspectos compartidos es lo que permite hablar de climas colectivos o de climas organizacionales. Estas representaciones cognitivas de la realidad son precursoras básicas de los juicios y de las actuaciones de las personas.

El Clima es un fenómeno de carácter puramente perceptivo y representativo, ampliamente influenciado por la realidad cultural y por el aprendizaje. La motivación también cuenta con componentes cognitivos y afectivos pero lo que mejor define su naturaleza es la posibilidad de promover la acción de la persona, su desempeño. Esta afectada por la cultura por la vía de las representaciones y del clima y por la vía del aprendizaje. La satisfacción es igualmente un constructo con componentes cognitivos y de tendencia a la acción, pero su esencia se define por el peso que representa su componente afectivo. También ella es influenciada por la cultura por la vía de las representaciones y del Clima y por la vía del

aprendizaje. Estas distinciones pueden verse más claramente representadas en la siguiente tabla⁵:

CONTENIDO PREDOMINANTE			
CONSTRUCTOS	COGNITIVO	AFECTIVO	CONDUCTUAL
CLIMA	SI		
MOTIVACIÓN			SI
SATISFACCIÓN		SI	
CULTURA	SI	SI	SI

Cuadro 1 Contenido Predominante En Los Constructos Estudiados.

Los efectos típicos de cada uno de estos fenómenos son bien diferentes. El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura los afecta a todos. Es evidente que cada uno de los conceptos analizados es diferente de los otros, se relaciona con ellos de un modo que le es particular, tiene dimensiones distintas y efectos o consecuencias bastante diferentes. Por lo cual cada uno demanda un tratamiento teórico, metodológico y aplicado diferente.

4.1.2. El Concepto De Clima Organizacional

A partir de la década de los sesenta se introduce en Psicología organizacional/ industrial el concepto de Clima Organizacional asociado al surgimiento de una nueva visión sobre desarrollo organizacional en relación con la teoría de sistemas, se le empieza a dar marcado interés como uno de los temas más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional, dejando de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. No es raro que esto haya sido así. El concepto de Clima (incluso por su connotación geográfica - atmosférica) permite ampliar las perspectivas de análisis de una visión parcializada y reduccionista a una más

⁵ TORO ALVAREZ Fernando. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. (1998). Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 17 N° 2, p. 36

global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos complejos desde una visión también compleja.

La relación sistema - ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy (1984)⁶ y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proposición - la de ver a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental- encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaban superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbas críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas.

Talcott Parsons (1966)⁷, por su parte, había propuesto una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, el status y las expectativas, tomadas en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas. Sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

En síntesis, el tema de Clima Organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simples como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional⁸.

⁶ BERTALANFFY, L. V (1984). Tendencias en la Teoría General de Sistemas.3 Ed. Madrid, Alianza

⁷ PARSONS, T. (1996). Estructura y Proceso en las Sociedades Modernas, Instituto de Estudios Políticos, Madrid. Pág. 157.

⁸ CABRERA DÍAZ G. A. Clima Organizacional en empresas Chilenas. Artículo ofrecido durante el Congreso Empresas inteligentes, competitividad y valoración del recurso Humano acontecido en Londrina (Paraná - Brasil), del 22 a 24 de Octubre de 1998.

El concepto de Clima Organizacional es ciertamente controversial. No solamente hay desacuerdos sobre qué significa sino también ha sido difícil llegar a un acuerdo acerca de su exacto rol para determinar la actuación en las organizaciones. Por lo que se debe examinar su significado, sus dimensiones más relevantes y como se relaciona con otras variables tanto de la organización como con aquellas propias del individuo.

Siguiendo el análisis cronológico que realiza Álvarez (1992) se puede señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto de Clima Organizacional.⁹

Francis Cornell (1955), aspirando precisar el concepto, define el Clima Organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, o en relación a los otros participantes. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y sólo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese Clima Organizacional.

McGregor (1960), desarrolla lo que denomina “el Clima Gerencial”, definiendo en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia. Hace énfasis en el “clima psicológico de la relación”.

Forehand y Gilmer (1964), definen el Clima Organizacional como un conjunto de características que describen una organización, que la distinguen de otras organizaciones, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influye sobre el comportamiento de la gente en la organización. Identificaron como dimensiones del clima: el tamaño de la organización, su estructura, la complejidad de los procesos y el estilo de liderazgo. Su investigación se dirigió a determinar que el Clima Organizacional es multidimensional y que es una característica inherente a toda organización.

Litwin y Stringer (1968), definen el Clima Organizacional como una característica relativamente permanente, que define el ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por todos sus miembros, influyendo su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto de características de

⁹ ÁLVAREZ G (1992). El constructo Clima Organizacional teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana Psicología Ocupacional. Vol 11, N° 1 y 2. Cincel Ltda. Pág.27.

la institución. De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stringer proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:

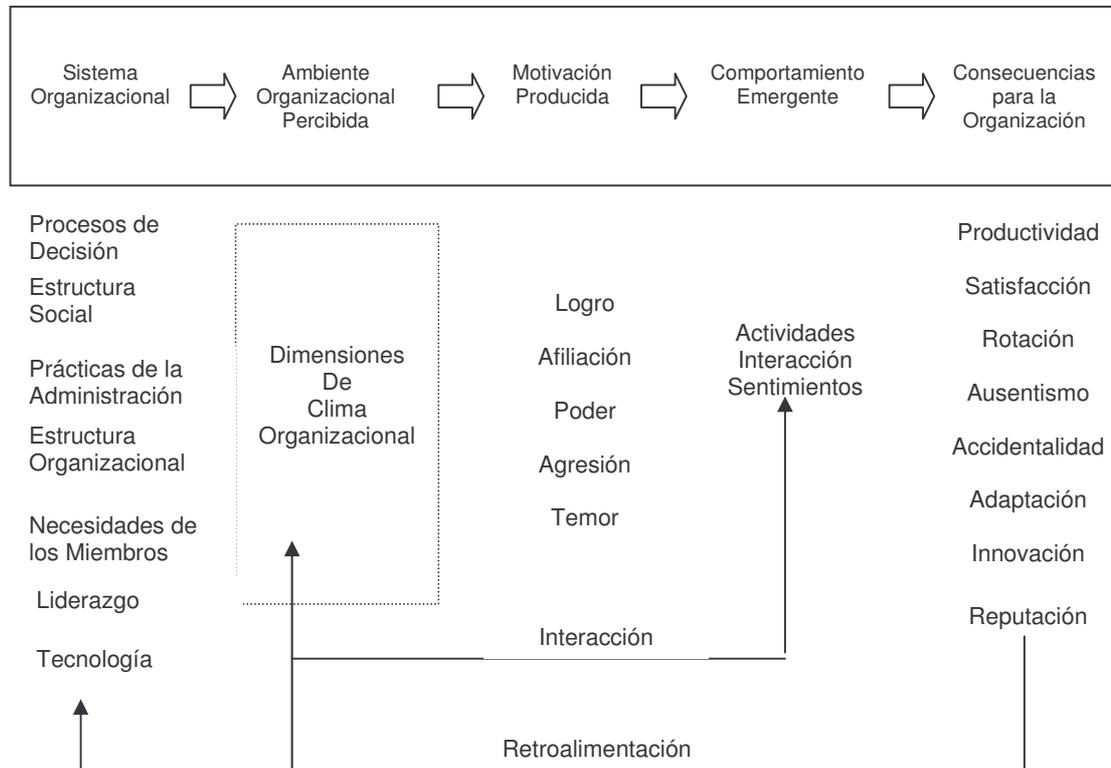


Figura 1. Clima organizacional según Litwin y Stringer.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Por tal razón se considera que un buen clima es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a su trabajo, lleva

consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la institución, etc.

Pritchard y Karasick (1973), definieron el concepto de Clima Organizacional como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras y que resulta del comportamiento de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia. Afirman, igualmente que como esa cualidad relativamente duradera es percibida por los miembros de la organización, el conocer cómo es esa percepción sirve como base para interpretar las situaciones y se convierte en una fuente de presión para orientar las actividades de la organización.

Dubran (1974) postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Para este autor el Clima es la “sensación”, la “personalidad”, el “carácter”, del ambiente interno de la organización.

Gibson y colaboradores (1984) realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de Clima Organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el Clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones de la variables conductuales, estructurales y de procesos, combinadas, que se dan en una organización. Es decir que lo que los involucrados consideran que lo que es el Clima Organizacional es la percepción que tienen de todas sus partes. El que consideren a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, sus puestos, la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

Otro autor que realiza un aporte importante al concepto de Clima Organizacional es Luc Brunet (1992), expresa que los orígenes teóricos del concepto de Clima no están siempre claros en las investigaciones (...) De todas formas, parece que el concepto de clima organizacional esta constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente:

- 1) Escuela de la Gestalt: Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo; y b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. De tal forma que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

- 2) Escuela Funcionalista: Según esta escuela el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Así un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. (p. 13 –14).

Comenta que desde que este tema despertó el interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad según Brunet y Alexis Goncalves.¹⁰ Es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Los trabajos hasta aquí revisados permiten elaborar una serie de conclusiones sobre el concepto de Clima Organizacional, a saber:

- Cada individuo, en su interacción en y con la organización, actúa como un procesador de la información que usa en relación con los eventos y características de la organización y sus propias características como perceptor, entre las cuales su posición es relevante. Por ello el Clima Organizacional se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional.

- El Clima Organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación.

¹⁰ GONCALVES A., Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) y vicepresidente para Latinoamérica de Gestión de la calidad del Citibank-Banca Corporativa. "Dimensiones del clima Organizacional" Artículo extraído de la pagina web: www.Gestiopolis.com

- El Clima organizacional de una institución está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras, estas características son duraderas a lo largo del tiempo e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esta organización.
- El Clima Organizacional es experimentado por todos los miembros de la organización; como refleja la percepción que los individuos tienen del contenido y los valores prevalentes, puede ser medido operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de los miembros del sistema.

4.1.3. La Naturaleza Del Clima Organizacional

Según Silva (1996) se han desarrollado Cuatro aproximaciones sobre el Clima Organizacional: Subjetiva, objetiva, Interaccionista y Estructural. Las dos primeras basadas en la dicotomía del individuo y la organización y las dos últimas orientada a una visión más global e integradora.

La aproximación subjetiva o fenomenológica enfatiza en los procesos psicológicos; entiende el Clima como un atributo del individuo, haciendo hincapié en el carácter subjetivo del mismo. El Clima es un atributo individual, pues la conducta de o en las organizaciones no se provoca si no se producen las percepciones; el Clima es creado por la práctica, procedimiento y eventos organizacionales, sino por las construcciones sociales y toma de sentido de los individuos.

A nivel individual, el Clima es una descripción del contexto social del cual una persona hace parte, es una opinión que el empleado se forma de la organización; esta descripción individual es llamada Clima psicológico; por ende, se enfatiza en la significación psicológica, es decir en el significado que el individuo le atribuye a sus percepciones, sin negar la influencia que puede tener la situación. (González Peiró, Lloret y Zornoza, 1999)

El Clima psicológico es histórico, no se trata simplemente de un fenómeno de ajuste adaptativo, sino que en él juega un papel importante el aprendizaje anterior y las predisposiciones cognitivas de los individuos. Por lo tanto, las percepciones que desarrollan los individuos de la misma situación pueden ser diferentes. La existencia de fuerzas tendientes a formar percepciones homogéneas no garantiza una percepción igual del clima de una organización (Silva, 1996)

La segunda aproximación es la objetiva o realista, la cual afirma que cuando los miembros de una organización responden a la estructura existente en la misma originan el Clima. Esta es una propiedad de la organización, siendo las características de ésta las que influyen en las percepciones del Clima. La formación del Clima se debe a factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.

En contextos semejantes los individuos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización. Esta visión del Clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales.

Entre las características que se le han hecho a esta aproximación se encuentra, que no puede explicar las diferencias de Clima entre grupos de una misma organización. Si la estructura organizacional se considera como propiedad de la organización, como un todo, no se puede entender las diferencias de Clima cuando la estructura organizacional es la misma (Silva, 1996)

La tercera aproximación es la interaccionista, que intenta reconciliar las perspectivas anteriores; considera que todos los miembros de una organización están expuestos a las mismas características objetivas estructurales. Mediante los procesos de selección (los individuos buscan y son buscados) combinado con la atracción que los individuos sienten hacia la organización, independiente de cuales sean las causas, los individuos logran una homogenización en la asignación de los significados compartidos que se producen por la interacción social; definiendo e interpretando de manera particular los elementos situacionales.

El Clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios se producen por modificaciones en el grupo, no se hace distinción estricta entre el individuo y contexto de trabajo pues ambos se influyen mutuamente.

Finalmente desde la última aproximación, la estructural, el Clima es una actitud colectiva que se produce continuamente por las interacciones de los miembros relacionadas con la actividad organizacional en un proceso continuo y dinámico en el que la estructura y el sistema se determinan mutuamente.

El clima es una estructura de creencias y de valores empleada por los individuos cuando actúan en la organización y se ha de entender como algo intersubjetivo, es decir como esquemas colectivos de significados que se establecen mediante las interacciones que se producen en las prácticas organizacionales y que del individuo con sus experiencias y emociones como claves explicativas de sus percepciones y conductas (Silva, 1996).

4.1.4. Teoría De Clima Organizacional Según Rensis Likert

Rensis Likert (1967), dirigió desde 1947 un extenso programa de investigación que intentaba identificar los factores que esencialmente influyen en la efectividad de las organizaciones para lograr sus metas. La investigación se inició en las organizaciones de la industria, pero a medida que avanzaba incluyó escuelas, universidades, hospitales, oficinas públicas y organizaciones militares.

Una de las teorías de mayor acogida es la presentada por Rensis Likert (Citador por Luc Brunet, 1992) la cual establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.¹¹

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

¹¹ BRUNET Luc. (1992) El clima de trabajo en las organizaciones. México, Trillas. Pág. 28-37

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Likert (1967), del análisis de las investigaciones realizadas, va a derivar la existencia de cuatro sistemas gerenciales, a los cuales describe en términos del Clima Organizacional subyacente, de la conducta del líder y de la interacción de las variables mencionadas anteriormente, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente –

descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como: Método de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo, características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos, características del proceso de toma de decisiones, características de los procesos de planificación, características de los procesos de control, objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

4.1.5. Teoría De Clima Según Litwin Y Stringer

Litwin y Stringer (1968) en un estudio que probablemente sea uno de los más extensos que se haya realizado sobre el Clima Organizacional, analizaron la unión del Clima Organizacional como variable interpuesta entre diversos estilos de Liderazgo y la satisfacción y la motivación de los empleados.

Los investigadores crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado realista y competitivo. Encontraron que variando el estilo de liderazgo en cada una de las tres organizaciones simuladas podrían crear tres Climas Organizacionales distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado. El estudio subraya la íntima asociación entre liderazgo y Clima Organizacional. Es decir, el estilo de liderazgo afecta significativamente el Clima Organizacional.

Litwin y Stringer (1968), igualmente realizaron un estudio sobre Clima Organizacional en una empresa de servicios públicos, la cual tenía la política de contratar graduadas universitarias para los puestos porque creían que tenía solidez de juicio y el tacto necesarios para tratar con clientes airados y en situaciones de tensión sin ser afectadas. Los datos indicaron que los sujetos percibían que la organización les otorgaba relativamente cantidades bajas de recompensa, apoyo e identidad, que el Clima Organizacional era frío y hostil, y, que favorecía poco desarrollo de la lealtad e identidad del grupo.

Además de medir el Clima Organizacional percibido, los investigadores evaluaron la intensidad de las necesidades de los sujetos, también con un cuestionario estructurado. Cuando correlacionaron los resultados de la percepción de Clima Organizacional y los resultados de las necesidades, pareció que las políticas de contratación de la empresa no eran compatibles con las necesidades de las personas contratadas. Es decir, había poca congruencia entre las necesidades de los empleados y el clima en el que se esperaba trabajasen.

El trabajo de Litwin y Stringer destaca la existencia de una fuerte relación entre el estilo de liderazgo y las necesidades de los miembros de la organización con la percepción del Clima Organizacional.

4.1.6. Teoría De Clima Según Payne Y Mansfield

Payne y Mansfield (1973) afirman que aunque el Clima Organizacional es generalmente visto como una propiedad del sistema organizacional, existe una considerable heterogeneidad en su percepción, recogiendo la tesis expuesta por Schneider (1972), Este grado de heterogeneidad en la percepción del Clima Organizacional, ha determinado que muchos autores (Guión, 1973), duden de la posibilidad de medida de una caracterización general del clima a menos que esté cercana a la unanimidad y para el cual deben usarse ítems dicotómicos, tomándose como genuinamente descriptivos aquellos en donde la frecuencia de

aprobación no sea o significativamente diferente del 100%, o significativamente diferente de 0%, es decir que la mayoría los apruebe o los rechace.

Payne y Mansfiel (1973) refutan la tesis anterior de Guión (1973) por ser muy restrictiva, reafirman que determinar las diferencias de las percepciones del Clima Organizacional no sólo es muy importante sino que estas diferencias pueden significar algo importante para la organización, fundamentalmente cuando esas diferencias en la percepción del clima pueden deberse a. 1) una percepción errónea por parte del miembro de algunos aspectos del ambiente interno en un mayor o menor grado o, 2) que el Clima Organizacional, de hecho, esté sujeto a variaciones locales.

Para Payne y Mansfield entonces, será un hecho de considerable valor teórico y práctico el definir los determinantes de las percepciones individuales del Clima Organizacional porque ello permitirá no sólo entender sino también predecir la conducta individual en la organización.

Litwin y Stringer (1968) y Johannesson (1973), habían sugerido que los factores personales tienen una influencia moderada sobre la percepción de diferentes aspectos del Clima Organizacional. Igualmente Litwin, Stringer, Friedlander y Margulies (1969), destacaban que la percepción del sujeto de Clima o atmósfera organizacional está relacionada con su motivación, actitud y comportamiento.

Payne y Mansfield (1973,1978) teniendo como marco de referencia a las investigaciones de Litwin y Stringer (1968), Friedlander y Margulies (1969), Johannesson (1973), Guión (1973) y otros establecen que para determinar el Clima Organizacional es pertinente tomar en cuenta dos niveles de análisis: 1) el nivel de análisis referido a las variables de la organización, y 2) el nivel de análisis referido a las variables del individuo.

Entre 1969 y 1978, investigaron en catorce diferentes organizaciones la relación existente entre la percepción del Clima Organizacional y las variables: a) del contexto, específicamente el tamaño de la organización, la edad de la organización en años y el grado de integración e interdependencia con la casa matriz; b) Estructurales específicamente la especialización funcional, la formalización de roles, la toma de decisiones y el tipo de control; c) Posiciones, específicamente el nivel que el miembro ocupa en la organización, el salario y la edad o tiempo en la organización.

Concluyen que dos tipos de factores influyen en la percepción individual del Clima Organizacional, a saber: a) factores que influyen en la naturaleza del Clima Organizacional y b) factores que afectan las percepciones individuales del Clima. En éste orden de ideas, reafirman su sugerencia de los cuatro tipos de variables básicas para estudiar el Clima Organizacional, específicamente: 1) lo contextual, es decir los parámetros tecnológicos y estructurales del sistema organizacional; 2) la posición en la organización, desde la cual el individuo mira a la organización, incluyendo factores tales como jerarquía y sueldos; 3) factores personales tales como atributos de personalidad, actitudes y niveles de satisfacción; 4) los puntos de vista de otros en la organización, con quienes el individuo interactúa, ya sean superiores, colegas o subordinados.

4.1.7. Teoría De Clima Según R. Johnston

El trabajo de Johnston (1974) recoge algunos elementos que permiten precisar los factores personales que influyen en la percepción del Clima Organizacional. Para este autor el clima percibido por los individuos es un producto de los efectos interactivos de las variables situacionales y de las acciones basadas en la personalidad o reacciones de los individuos. Como tal, el Clima Organizacional es un macro concepto desde el punto de vista del individuo y no de la organización. El concepto de Clima percibido, como una función de la sumatoria de las dimensiones de la personalidad del individuo y su situación, exige que el investigador ubique, por un lado, las dimensiones de la personalidad del individuo en relación a su influencia en la percepción y por otro lado, las condiciones de su situación en relación a su influencia en la percepción del Clima Organizacional.

En una investigación, Johnston (1974) demostró que la percepción del Clima Organizacional varía fuertemente en relación con las variables de actividad, pasividad y las dimensiones de la orientación hacia las metas de la personalidad de los miembros individuales de una organización.

Años más tarde Johnston (1976) realizó en una firma consultora un estudio para determinar los factores situacionales y de personalidad relacionadas con la variación de la percepción individual de la calidad de las relaciones entre el individuo y la organización, Con esto buscaba responder, también a la pregunta formulada por Guión (1973) sobre si el clima organizacional era un atributo de los individuos o de las organizaciones.

Para medir la personalidad utilizó el test de Catell 16PF y el análisis de TAT, protocolos para medir el nivel de actividad-pasividad, orientación de las metas y la orientación interpersonal de los sujetos. En lo referente a Clima Organizacional, no

utilizó ningún instrumento de medida o definiciones o dimensiones del Clima, pero el estudio le condujo a formular una definición que difiere en rasgos significativos de las definiciones más comunes en su momento.

Utilizando la variable edad o tiempo en la empresa, constituyó dos grupos con los sujetos entrevistados, treinta en total. No se presentaron diferencias significativas en la composición de los grupos en cuanto a las composiciones demográficas; sin embargo la mayoría de los miembros del grupo con mayor tiempo en la organización ocupaban cargos de jerarquía. Los resultados fueron analizados desde dos puntos de vista; las medidas cuantitativas y las medidas cualitativas de la variable dependiente "calidad de la relación individuo-situación". Dos tipos de percepciones, sustancialmente diferentes del Clima Organizacional fueron encontradas.

En análisis de las medidas cuantitativas fue focalizado hacia el análisis de expresiones contenidas en varias categorías de comentario donde existían diferencias significativas referidas a la percepción de : 1) el compromiso con la organización, 2) El Clima, prácticas, sistemas y estructura organizacional, 3) metas, incentivos y calidad de la vida organizacional, y 4) relaciones superior-subordinado y la presión de trabajo.

- En cuanto a "El compromiso con la Organización". La percepción de los sujetos con menor tiempo en la organización es más positiva que la de los sujetos con mayor tiempo en la organización.
- En relación a "El Clima, prácticas, sistemas y estructura organizacional". Los sujetos con mayor tiempo en la organización vieron el clima, los sistemas, estructuras y prácticas como básicamente funcionales y de soporte de la actuación productiva. Cuestión contraria expusieron los de menos tiempo en la institución.
- Sobre las "Metas, incentivos y calidad de vida organizacionales". Los sujetos con menor tiempo en la organización expresaron que la organización se ha alejado del énfasis en la innovación, creatividad y calidad, por el afán de asignar metas y estandarizar, con una consecuente baja en los productos. Para sujetos con mayor tiempo en la organización nada de esto sucedió.
- En torno a la "relaciones superior-subordinado y la presión del trabajo". Ambos grupos estuvieron de acuerdo en que el tipo de trabajo y el ambiente interno ejercían una gran presión. Los sujetos con mayor tiempo

en la organización acudían con mayor frecuencia a la presidencia para plantearle los problemas. En cambio los sujetos con menor tiempo afirmaban que tenían menos acceso a ese nivel.

A pesar de que muchas de estas conclusiones pierden peso al considerar que la mayoría de los sujetos con mayor tiempo en la organización, o generación mayor, ocupaban puestos jerárquicos, sin embargo la implicación más obvia de este estudio es que cada grupo, generalmente percibió un Clima diferente dentro de la organización, dependiendo del tiempo que tenía en ella:

- El experimentado por los que tienen mayor tiempo en la institución, aunado a que tenían cargos jerárquicos, era flexible, fuertemente orientado hacia la individualidad y las relaciones interpersonales, no autoritario y generalmente preocupado por integración del individuo y las metas organizacionales.
- El percibido por la generación con menor el tiempo, era un clima rígido, de procedimientos, un sistema autoritario e el cual se ejerce la influencia con base en la jerarquía, más impersonal y con énfasis en las metas organizacionales.

Debemos insistir en que existen otras definiciones y teorías de Clima Organizacional y que hemos presentado las que se consideran de mayor aporte y relevancia nuestra investigación a manera de síntesis.¹²

4.1.8. Teoría Referente A La Variable Motivación

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras.

¹² Dentro de la amplia gama de estudios sobre Clima Organizacional pueden encontrarse varias tipologías de trabajos: a) Estudios en función de variables físicas, Osmond (1957), Craik (1970), Maslow y Mintz (1956); b) Estudio de la estructura organizacional, considerando variables como: tamaño, complejidad, remuneraciones, rotación de personal, densidad de la población. Porter y Lawlewr (1965), Astin (1969), Barker y Gump (1964); c) Estudios basados en las características de los sujetos, tales como: edad, nivel socioeconómico, ideología política, etc. Astin y Holland (1961), Pace (1964), Clark y Trow (1966); d) Estudios basados en características psico-sociales y organizacionales del Clima. Es decir, estudios basados en el análisis de la interacción de las personas con las variables organizacionales, en tanto conocidas y vivenciadas, Owens (1970), Halpin y Croft (1962), Fox, Borron y Schmuck (1966), Rogers (1980); Finalmente estudios realizados desde el paradigma skineriano de la Teoría de Refuerzo. (Valenzuela, 2000).

Hay dos formas básicas de motivación¹³ :

- 1) Motivación extrínseca: lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.
- 2) Motivación intrínseca: los factores autogenerados que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

Michael Armstrong expresa que el proceso de motivación lo inicia la identificación de una necesidad. Una de las principales razones de la complejidad de este proceso es que, dado que los individuos son tan diferentes, no es posible producir una ley universal que prediga en que forma se comportará la gente en determinadas circunstancias.

No obstante, se han hecho intentos de clasificar las necesidades y de describir cómo operan. La más famosa de estas clasificaciones es la formulada por Abraham Maslow, quien plantea que hay cinco categorías principales de necesidades que se aplican a la gente en general, las cuales comienzan con las necesidades fisiológicas fundamentales y van ascendiendo en jerarquía hasta llegar a la necesidad de autorrealización. La jerarquía de Maslow es la siguiente:

- 1) Fisiológicas: necesidad de alimentos, bebida y demás cosas esenciales para la supervivencia.
- 2) De seguridad: necesidad de protección contra el peligro y contra la privación de las necesidades fisiológicas.
- 3) Sociales: necesidad de amor, de afecto y de ser aceptado como miembro de un grupo social.
- 4) De estima: necesidad de tener una evaluación estable y elevada de uno mismo (autoestima) y de tener el respeto de los demás (prestigio). Esta necesidad abarca los importantes deseos de suficiencia, logro, reputación y posición.
- 5) De autorrealización: necesidad de desarrollar potencialidades y destrezas; de llegar a ser lo que uno cree que es capaz de ser.

¹³ ARMSTRONG Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Serie empresarial Legis. Septiembre del 2000. p.68-69

La base de la teoría de Maslow sobre como operan estas necesidades se fundamenta en que el hombre es un animal necesitado.

En tanto Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior); Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior); según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores¹⁴ :

- 1) Factores Higiénicos: Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salarios, estabilidad en el cargo y relaciones con los colegas. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Se denominan factores de insatisfacción.
- 2) Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, delegación de responsabilidad, libertad de decidir como realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de la habilidades personales, formulación de objetivos, ampliación y enriquecimiento del cargo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, Llevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la perdida de satisfacción.

En síntesis la teoría de los dos factores afirma que:

- 1) La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivacionales.
- 2) La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto general el cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

Victor H. Vroom desarrollo una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere

¹⁴ BURACK Elmer. Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos, una orientación estratégica. Ediciones Diaz de Santos, S.A., Madrid. 2000. p. 309-310

únicamente a la motivación para producir; según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir¹⁵:

- 1) Los objetivos individuales, es decir la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
- 2) La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- 3) La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida que cree poder hacerlo.

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivos final (fines), según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines.

4.1.8. Teoría Referente A La Variable Liderazgo

Se han desarrollado aproximaciones teóricas para explicar el liderazgo. Yukl y Van Flete (1992) ofrecen una versión amplia de estas aproximaciones en su excelente revisión de los estudios sobre el liderazgo que a continuación retomaremos para nuestro estudio¹⁶.

Las primeras teorías sobre el liderazgo atribuían el éxito a la posesión de capacidades abstractas, como la energía, la intuición y la previsión; enfoque denominado “El enfoque de Rasgos de Personalidad” ; avances en la investigación condujeron a un cambio de centro de atención hacia los atributos

¹⁵ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5. e.d. Bogotá. 2003 .Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.. p. 76-77

¹⁶ MUCHINSKY Paul. Psicología aplicada al trabajo. España. 2001. Thonson Editores Spain. p. 323

específicos que se puede relacionar directamente con las conductas necesarias para un liderazgo eficiente en una situación concreta, dando paso al “El enfoque de la conducta” que brinda mayor énfasis a lo que hacen realmente los líderes en el trabajo y la relación de esta conducta con la eficiencia del líder, posteriormente debido a la creciente comprensión de la importancia de la influencia en los demás para la consecución de las metas, los estudios se centraron en la obtención de una mejor comprensión del poder e influencia del líder, en el que French y Raven (1960) propusieron una taxonomía clásica del poder (Poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de experto y poder de referencia), en el que las organizaciones difieren en grado de utilización de las diferentes bases del poder; es así como los directivos autoritarios confían en los poderes de recompensa y coercitivo. Los directivos con un estilo participativo confían en los poderes de experto y de referencia. Los militares confían en gran manera en el poder legítimo inherente a un rango militar.

Otro es el enfoque situacional, acentúa la importancia de los factores contextuales, como la autoridad y discreción del líder, la naturaleza del trabajo desarrollado por la unidad del líder, las actitudes de los subordinados y la naturaleza del ambiente externo. Los estudios y teorías situacionales se engloban en dos grandes subcategorías. Una línea de investigación trata la conducta del líder como una variable dependiente y los investigadores tratan de describir cómo influye la situación en la conducta y cuánto cambian las conductas de los líderes en cada puesto. La otra línea de investigación busca descubrir cómo moderan las variables situacionales la relación entre las actitudes y mide la eficiencia del líder, de esta forma se da paso a las siguientes teorías:

1) La Teoría Del Camino-Meta: Sugiere que la principal función del líder es clarificar y fijar metas a los subordinados, ayudarles a encontrar el mejor camino para alcanzar y retirar los obstáculos. Robert House señala que la teoría se basa en varias teorías de liderazgo y en teorías motivacionales, que consideran aspectos situacionales como: características de los subordinados, como sus necesidades, seguridad en sí mismos y habilidades, el medio laboral, que incluye componentes como la tarea, el sistema de recompensas y las relaciones con los compañeros.

La teoría afirma que el líder debe ser capaz de manifestar cuatro estilos distintos de conducta:

- a) Liderazgo Directivo: El líder proporciona líneas maestras específicas a los subordinados sobre cómo deben realizar sus tareas. El líder debe fijar estándares de rendimiento y proporcionar expectativas de rendimiento.

- b) Liderazgo de apoyo. El líder debe demostrar interés por el bienestar de los subordinados y debe apoyarles como individuos.
- c) Liderazgo participativo: El líder debe solicitar ideas y sugerencias a los subordinados e invitarles a que participen en las decisiones que les afectan directamente.
- d) Liderazgo orientado a los logros: Un líder debe fijar metas, resaltar las mejoras en el rendimiento en el trabajo y fomentar los altos niveles de consecución de metas.

Los líderes eficientes necesitan los cuatro estilos, ya que cada uno produce resultados diferentes. Sin embargo la teoría se centra en la motivación del subordinando como el proceso que explica los efectos del liderazgo e ignora otros procesos explícitos como la influencia del líder en la organización del trabajo, en los niveles de recursos y en los niveles de habilidades.

2) Enfoque de liderazgo de Fiedler, basado en las contingencias. Describió tres dimensiones críticas de la situación del liderazgo que ayudan a determinar que estilo será el más eficaz: poder del puesto, estructura de la tarea y relaciones líder-miembros. Para su estudio Fiedler presentó dos estilos principales de liderazgo. Uno de ellos está primordialmente orientado a la tarea y el otro está orientado primordialmente a la consecución de buenas relaciones interpersonales y a la obtención de una posición de prominencia personal. A partir de las investigaciones realizadas Fiedler determinó que era cierto que: "El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los atributos del líder...no tiene sentido hablar de un líder eficaz o uno ineficaz, solamente se puede hablar de un líder que tiende a ser eficiente en una situación e ineficiente en otra...". El modelo puede resumirse en otras palabras de la siguiente forma; cuando el poder del puesto del líder es débil, la estructura de la tarea es poco clara y las relaciones líder-miembros son moderadamente malas, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será quien esté orientado al trabajo. En el otro extremo donde el poder de la posición es firme, la estructura de la tarea es clara y las relaciones líder-miembros son buenas (situación favorable para el líder), Fiedler determinó que también el líder orientado al trabajo es el más eficaz. Sin embargo cuando la situación era moderadamente desfavorable o favorable el líder orientado a las relaciones humanas fue considerado como el más eficiente.

Dos teorías relativamente recientes frente al tema del Liderazgo es la transformacional e implícito. El liderazgo Transformacional según Bass (1998) implica la influencia del líder sobre sus subordinados, pero el efecto de la influencia es habilitar a los subordinados para que se conviertan también en líderes del proceso de transformación de la organización, por tal razón es considerado como un proceso compartido que incluye las acciones de los líderes a diferentes niveles y en diferentes subunidades de una organización. Los líderes transforman a los seguidores haciéndolos más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo, activando sus necesidades de mayor importancia (en el sentido de Maslow) e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de la organización. Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados para hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos. Los líderes transformacionales pueden conseguir superiores resultados mediante el empleo de uno o más de los cuatro componentes del liderazgo transformacional: influencia idealizada (se convierten en modelo de rol para sus seguidores); motivación inspiracional (se comportan de forma que motivan); estimulación intelectual (estimulan la innovación y creatividad); Consideración individualizada (atención a las necesidades individuales de cada seguidor).

La teoría del liderazgo implícito indica que las anteriores teorías presumen que el liderazgo es algo que está realmente "ahí fuera" y las diferentes teorías son meras formas de explicar lo que es. Una visión totalmente diferente es que el liderazgo existe en la mente del espectador, normalmente del seguidor. Esta teoría considera al liderazgo como un concepto que se percibe subjetivamente. No como un concepto objetivo. Lord, Foti y Phillips (1982) llegan a la conclusión de que los individuos mantienen concepciones de líderes prototípicos y luego evalúan a los líderes reales de acuerdo con sus concepciones. Así la "eficiencia" del liderazgo se determina no objetivamente, sino a través de la confirmación de las expectativas. La teoría del liderazgo implícito plantea un inquietante problema para la evaluación de líderes mediante cuestionarios; no sabemos si lo que medimos en estos cuestionarios es la conducta real del líder o el conjunto cognitivo del evaluador.

4.1.10. Teoría Referente A La Variable Trabajo En Equipo

Paul Muchinsky afirma frente al tema: "Aunque las organizaciones orientadas a los grupos no son todavía la realidad predominante en la vida organizativa, hay muchas señales de que nos estamos moviendo en esta dirección. De la misma

manera, nuestro conocimiento de los equipos en las organizaciones está creciendo rápidamente.”¹⁷

Charles Garfiel expresa: “...por el contrario, el nuevo tipo de equipos es un sistema vivo y orgánico, que se caracteriza no por las luchas de poder sino por la asociación. A diferencia del viejo equipo, está dirigido desde adentro. Aunque interdependiente con la organización de la cual forma parte, no depende de ella para establecer sus metas, escoger a sus líderes o a sus miembros. Este equipo funciona como una entidad autónoma, con una inteligencia inherente de grupo que no está subordinada a nadie; en pocas palabras es un equipo “inteligente”¹⁸

Puesto que el equipo inteligente inspirado en el nuevo modelo es un sistema vivo, acepta las “leyes orgánicas” que constituyen el fundamento de todo organismo vivo y rigen sus estructuras y procesos. Igual que cualquier otro organismo, el equipo inteligente es: Autodirigido (No recibe ordenes desde arriba. Funciona en armonía con las organizaciones y puede recibir ayuda de la organización/holarquica, pero toma sus propias decisiones y se organiza de acuerdo con sus propias necesidades); Autorrenovador (sigue funcionando aun después de que cambia su estructura o sus miembros. Posee una integridad intrínseca); Autotrascendente (llega al ambiente y se vincula a individuos, otros equipos u organizaciones con el fin de intercambiar ideas, recursos y alcanzar metas comunes. En otras palabras aprende)

Una amplia investigación realizada por McIntyre y Salas (1995) lleva a la identificación de varios principios de trabajo en equipo aquí se enumeran cinco de los principios fundamentales¹⁹:

Principio 1: el trabajo en equipo implica que los miembros expresen y reciban feedback de los demás. El clima dentro del grupo debe ser tal que ni el status ni el poder sean obstáculos para que los miembros del equipo se intercambien feedback. Cuando los líderes de equipo muestran la capacidad de aceptar la crítica constructiva, establecen como norma que este tipo de crítica se acepte.

Principio 2: el trabajo en equipo implica la disposición, preparación e inclinación a respaldar a los compañeros de equipo durante las operaciones. Indicando una disposición para entrar en escena y ayudar cuando se les necesita y porque acepta ayuda sin miedo a ser vistos como débiles.

¹⁷ MUCHINSKY. Op.cit. p. 226

¹⁸ GARFIELD charles. Los empleados son primero. México. Junio 2000. Mc-Graw Hill. p. 184

¹⁹ MUCHINSKY. Op.cit. p. 229

Principio 3: el trabajo en equipo implica que los miembros del grupo se vean como un grupo cuyo éxito depende de su interacción. Cada miembro ve que el éxito del equipo tiene prioridad sobre el rendimiento individual, reconocen que su eficiencia es la eficiencia del equipo, que depende de la suma total del rendimiento de todos los miembros del equipo.

Principio 4: el trabajo en equipo significa fomentar la interdependencia dentro del equipo, significa que el equipo adopte el criterio de unidad de que es adecuado que cada miembro del equipo, sin importar su condición dentro del equipo, dependa de cada miembro restante para llevar a cabo la misión del equipo.

Principio 5: el liderazgo de equipo establece una diferencia con respecto al rendimiento del equipo. Los líderes de equipo sirven de modelo para sus compañeros de equipo.

McIntyre y Salas (1995) creen que estos principios sostienen una teoría de trabajo en equipo. Sin embargo el trabajo en equipo tendrá lugar dentro de la organización en la medida que la organización lo promueva y confíe en él. Charles Garfield al respecto expresa: “es poco probable que una organización consiga o sostenga la transición a una cultura orientada hacia el trabajo en equipo sin un compromiso total y un apoyo constante por parte de la alta dirección”.

4.1.11. Teoría Referente A La Variable Toma De Decisiones

Según la definición de la variable toma de decisiones en el presente estudio; implica abordar la definición y teorías relativas a la participación del empleado en la toma de decisiones y estilos de comunicación existentes en la organización. En un sentido amplio, la participación en las organizaciones comprende todos aquellos medios y formas a través de los cuales los trabajadores pueden influir en las decisiones empresariales.

Charles Garfield plantea las siguientes condiciones, que deben existir en una organización en la que los empleados participan plenamente, son la norma y no la excepción²⁰:

²⁰ GARFIELD. Op.cit. p. 104

- 1) Los empleados han de identificarse con la misión de la empresa o bien con sus valores para sentirse motivados y participar plenamente, pues una misión noble y un conjunto de valores corporativos también nobles brindarán la motivación e inspiración personal que lleve a la participación.
- 2) Para que los empleados actúen como socios que participan plenamente, se necesita que la organización sea muy flexible y que facilite la participación en vez de impedirla. Un número creciente de organizaciones está aprendiendo que para conseguir la plena participación del personal, deben flexibilizar la estructura organizacional eliminando el lastre (Las interminables reglas y normas) que la agobian.
- 3) Premia la participación de los empleados y no los castiga por correr riesgos. Se observa constantemente que empleados que participan plenamente en las operaciones de una compañía, coincide que se había institucionalizado alguna forma de propiedad o de plan de participación de utilidades. Sería ilógico esperar que los empleados dieran lo mejor de sí a una empresa que no les permitiera participar en los premios de esos esfuerzos. Si se quiere que los trabajadores sean socios que participen plenamente, deben compartir las fatigas pero también las recompensas del negocio. Cada día un mayor número de empleados empiezan a interesarse en la calidad de vida laboral, tanto como en sus beneficios económicos. Además del dinero, los empleados buscan ahora compensación en forma de reconocimiento, respeto, una comunicación franca, horarios flexibles, capacitación y educación permanente, beneficios orientados a la familia y la oportunidad de influir en la empresa. Por último, si es importante premiar la participación del personal, es igualmente importante no castigarlos por tomar decisiones y correr riesgos.
- 4) Las empresas que están realizando la transición a una organización con socios que participan plenamente instituyen a menudo un sistema de sugerencias como primer paso en el camino de la transformación. Si se diseña y se realiza adecuadamente, puede mejorar la participación de los empleados al mostrar resultados inmediatos. “La principal motivación que impulsa a hacer sugerencias es ver que se incluye inmediatamente en la agenda, que se aplican o bien que se recibe una respuesta rápida sobre el motivo por el cual no es posible utilizarla”
- 5) Reconoce y apoya la necesidad del empleado de integrar el trabajo con la vida familiar. Las organizaciones tradicionales que siguen el viejo modelo y

que niegan la posibilidad de conciliar los contrarios favorecen inevitablemente el conflicto entre trabajo y familia. Peter Senge llega a la conclusión que en muchas organizaciones: “El trabajo choca inevitablemente con la vida familiar y la compañía no tiene la función ni la responsabilidad de conciliar ambas cosas. Es demasiado común señala Senge, que los empelados escuchen el mensaje: “si deseas progresar aquí, debes estar dispuesto a hacer sacrificios”, es decir a renunciar en gran medida a la vida familiar y personal. Esto es consecuencia de la mentalidad inspirada en el viejo modelo, que antepone las metas y los objetivos de la organización a las metas y aspiraciones del individuo, simplemente no se permite conciliar las necesidades del individuo con las de la organización. La compañía siempre tiene la prioridad. Un numero creciente de compañías empiezan a admitir la verdad fundamental de la aseveración de Mikey Conway: “ para que participen, los empleados han de estar en condiciones de conciliar su vida personal con su vida laboral y se deben instituir políticas o programas para ayudarles a hacerlo... esto mejora la capacidad del personal para participar y lo más importante mejora l deseo de los empleados de poner todo su empeño a favor de la organización cuando esta corresponde a su compromiso personal”

Michael Armstrong²¹ define la participación como la interacción entre la gerencia y los empleados en la toma de decisiones sobre asuntos de interés mutuo. Plantea como principales tipos de participación:

- 1) Trabajo y equipos de proyectos ad hoc: para manejar un problema específico, lo cual suele ser la mejor formula.
- 2) Instrucción de equipos: la cual constituye un medio de comunicación de doble vía. “es un sistema de comunicación operado por la gerencia de línea. Su objetivo es asegurar que todos los empleados sepan y entiendan lo que ellos y las demás personas de la compañía están haciendo y porqué. Es un sistema de información de gerencia. Se basa en la reunión en grupo del líder, por espacio de media hora y en forma regular, para y hablar de cosas que sean relevantes para su trabajo”. La instrucción de equipos opera en el sistema de cascada, es decir: las comunicaciones o instrucciones parten de la cima y descienden sostenidamente, equipo por equipo, a todos los niveles de la organización.

²¹ ARMSTRONG. Op.Cit. p. 235

- 3) Comités de concertación: los cuales se reúnen normalmente y en ocasiones, pero no siempre, incluyen representantes sindicales (algunos sindicatos consideran la concertación como una táctica gerencial divisoria, tendiente a reducir su influencia y a menudo lo es).
- 4) Círculos de Calidad: Son grupos de empleados dirigidos cada uno por un supervisor, quien voluntariamente se reúne con su grupo para discutir y resolver problemas de calidad o para alcanzar alguna otra meta importante. Los miembros se entrenan en técnicas de solución de problemas.
- 5) Contacto Persona a persona: Este es la mejora de todos los canales de comunicación y participación. Proporciona retroalimentación directa e inmediata. Esto significa reunirse con la gente en su propio terreno, en sus oficinas, en la planta. Ello implica MBWA (management by walking around: gerenciar recorriendo el terreno), de manera que uno pueda ver y ser visto hablar y que le hablen.

Jhon Garnett²², el experto líder en comunicaciones, escribió: “El éxito de los gerentes depende primordialmente de su habilidad para comunicarse a todas las personas que estén bajo su responsabilidad que necesitan hacer y la importancia de hacerlo...”. No conseguir que el mensaje llegue a todos es costoso. Al considerar importante que el mensaje llegue a todos, uno no puede olvidar el valor de hacerlo retornar, es decir, de obtener puntos de vista e ideas de niveles inferiores de la organización. “la comunicación y la participación ha de ser un proceso de doble vía”.

En toda organización es importante tener en cuenta que la existencia de una buena comunicación y la participación de los empleados implica erradicación del temor; Deming expresa al respecto: “un empleado que participa del ambiente de temo presenta desanimo, mala productividad, represión de la creatividad, renuencia a asumir riesgos, comunicación ineficaz y escasa motivación para laborar por el bien de la empresa.” La erradicación del temor y del poder coercitivo implica administrar para el éxito.

²² ARMSTRONG. Op.cit. p. 107

4.1.12. Teoría referente a la variable Objetivos

El tema de los Objetivos nos orienta hablar de Planeación: “Esto implica establecer objetivos necesarios para todo el esfuerzo del grupo”; se encuentran dos enfoques que explican el proceso de Planeación en la organización:

Administración por Objetivos (APO)²³: Se define como un sistema de planeación y evaluación en el cual se establecen metas específicas para cada empleado sobre la base de los resultados que esperan alcanzarse si los objetivos de la compañía han de cumplirse. La administración por objetivos es esencialmente una teoría que integra tres importantes elementos del proceso administrativo: la planeación, la motivación y el control.

La selección y redacción de objetivos específicos es una actividad primordial de proceso de la APO, un buen objetivo específico desempeña tres funciones principales: 1) Proporcionar por escrito unas guías de la empresa para la realización de un mejoramiento necesario y continuo; 2) proporcionar bases para una medición del desempeño; motivar a los realizadores.

Al preparar las normas se debe examinar con cuidado las capacidades del sistema de información existente, el clima de autocontrol que requiere APO implica que la información se ponga directamente a disposición de los empleados en forma oportuna.

Los principales beneficios de la APO son: a) efectividad en lugar de simple eficiencia, el hacer las cosas apropiadas además de hacerlas bien; b) comunicaciones más eficientes y objetivas entre los niveles administrativos y entre los empleados y los gerentes; c) Creación de un mecanismo mejorado para la planeación racional, que haga énfasis en los puntos fuertes, al mismo tiempo que reconozca las debilidades, el ambiente competitivo y las necesidades de los clientes o demandantes para la organización; d) Metodología más racional para evaluar y recompensar a los que contribuyen al éxito, basándose en el rendimiento y no en los rasgos de personalidad; e) Fuerza de trabajo generalmente más cohesiva e informada, en la que los individuos concentran sus esfuerzos prioritarios y metas comunes.

²³ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5. e.d. Bogotá. 2003. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A. p. 96

Administración por políticas (APP)²⁴ : Consiste en llevar a cabo los objetivos y las políticas administrativas de la alta dirección de la empresa, las cuales son dictadas por los principios de la empresa , por su filosofía, por una visión a mediano o largo plazo y una estrategia de la alta dirección, contando con la participación sistemática de los empleados a todos los niveles, para cumplir estas expectativas por medio del despliegue y la planeación congruente de objetivos y las políticas de la alta dirección (planear), la ejecución (hacer), la evaluación de los resultados (verificar) y acción apropiada (actuar).

Es necesario implementar la administración por políticas bajo el concepto de control total de calidad ya que permite que para alcanzar las metas administrativas dictadas por la alta dirección sea necesaria la participación de todos los empleados en la identificación de los problemas críticos utilizando el concepto de los pocos vitales, definiendo la metodología a utilizar para el logro de los resultados y cómo se hará la implementación práctica. Mientras se trabaja en la solución de dichos problemas críticos se debe mejorar la operación de la rutina diaria de trabajo, la rutinización y estandarización de estas operaciones basándose en los enfoques de control de calidad. Al dar a conocer el compromiso de la alta dirección, se logrará que todos los empleados comprendan lo que son, y como puede cooperar entre sí, horizontal y verticalmente, para mejorar la comunicación de la empresa.

Miyauchi plantea los siguientes beneficios de la APP:

a) Los objetivos administrativos de la empresa pueden llevarse a cabo de manera efectiva y favorable; b) Para mejorar la garantía de la calidad de la organización y el sistema de desarrollo de nuevos productos, y para imponer el mejoramiento y desarrollo de las constituciones de la empresa; c) Mejorar el nivel de administración organizacional y la técnica administrativa, d) Identificar, al ejecutar la rutina de trabajo diaria las responsabilidades y cómo se relacionan estas con los problemas de la compañía, así como reconocer el papel que cada uno juega en la empresa; e) Dar a conocer a todos, incluso al personal de planta, el compromiso de la dirección por medio de una comunicación recíproca ante todas las jerarquías, al mismo tiempo que se identifica la responsabilidad de cada nivel y su trabajo; f) Identificar cuales son las áreas críticas por medio de la implementación del concepto de lo realmente esencial, y comprometerse a la resolución de los problemas importantes o las operaciones funcionales; g) Proponer soluciones sistemáticas y científicas a los problemas, con base en información y datos

²⁴ MIYAUCHI, I Administración por políticas. En: Centro de Calidad: Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey: órgano de difusión de División de graduados e investigación Campus Monterrey. Edición limitada. Noviembre 2001.p.5.

específicos y no con base en intuiciones o temores; h) Evitar la inactividad de los empleados para así motivar y formar un personal dinámico; i) Modificar, sin pérdida de tiempo, objetivos, programas y organización del trabajo dependiendo de los cambios en el medio ambiente; j) Resumir la actividad de control total de calidad como una movilización de toda la empresa.

Las políticas que se mencionan en la APP constan de tres partes: 1) Políticas de alta prioridad (se debe comunicar a todos los empleados el compromiso de la alta dirección, dirección en que procederá, cual será la prioridad etc.); 2) Metas a lograr (resultados a cumplir expresados en números u oraciones cualitativas detalladas); 3) Procedimientos de alta prioridad (especificar el como, por qué, quién, donde, cuando, enfoque, recolección de la información, análisis y establecimiento de acciones para el problema).

Al publicar la alta dirección su visión, estrategia, políticas y metas a mediano y largo plazo, se deben cubrir los siguientes aspectos: En que dirección apunta la empresa; Cómo y para cuando se espera alcanzar esa meta; cómo garantizar la satisfacción del cliente; definir el nivel de calidad que se garantiza al cliente; especificar políticas y objetivos a mediano y largo plazo; especificar políticas y metas anuales tomando como base las metas y políticas a mediano y largo plazo; diseminar y dar a conocer sus políticas y metas a los niveles administrativos inferiores.

La eficiencia de la planeación se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persiguen, equilibrado por los costos y otros factores que se requieren para formularlo y operarlo. Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo excesivamente elevado. Los planes eficientes logran su propósito a un costo razonable, cuando el costo se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.

4.1.13 Teoría Referente A La Variable Supervisión

El termino control comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajustan a los estándares de la organización, entre los que se hallan reglas, procedimientos y objetivos. Para la mayoría de las personas la palabra “control” tienen una connotación negativa (restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación); por tal razón investigadores sugieren utilizar el término Supervisión y no control

No obstante realizar supervisión es útil y necesario en las organizaciones, debido a que existe una fuerte interacción entre la supervisión y la planeación²⁵ : a) La planeación es el proceso formal de crear metas, estrategias, tácticas y normas, así como asignar recursos. La supervisión es una medida que permite garantizar que las decisiones, acciones y resultados sean congruentes con esos planes; b) La planeación supone acciones y resultados deseados. La supervisión ayuda a mantener y encauzar de nuevo conductas y resultados reales; c) Los gerentes y empleados no pueden planear con eficacia si no cuentan con información precisa y oportuna, la supervisión proporciona buena parte de esta información esencial; d) los planes indican los propósitos para los que sirven la supervisión, esto ayuda a asegurar que los planes se instrumentan según lo programado. Por lo tanto la planeación y la supervisión se complementan y refuerzan.

Stephen Covey expresa frente a la Supervisión²⁶: Es obvio que el control-supervisión (integridad de conjunto, dirección y continuidad de la organización) es indispensable pero no es menos obvio que tanto para los individuos como para la eficacia de la organización son necesarios mayor autonomía y libertad individual que permita que las decisiones se tomen lo más cerca posible del frente de combate. Sin embargo en las organizaciones se genera el dilema entre realizar la supervisión directa o la auto-supervisión; el problema central no es el conflicto, si no la idea que hay un conflicto; el paradigma o marco mental del pensamiento dicotómico que deduce a supuestos del tipo “no esto” o “no lo otro”; la eficacia no tiene nada que ver con la opción entre supervisión organizacional o auto-supervisión. Ambos elementos constituyen valores sólidos, ambos son vitales para una organización eficaz. En vez de una lógica “o” en esta fase hay que emplear una lógica “y” control organizacional y auto-supervisión.

Una organización “con poder” es aquella en donde los individuos poseen el conocimiento, la técnica, el deseo y la oportunidad para triunfar personalmente de una forma que conduzca al éxito organizacional colectivo. Ante esto es importante responder adecuada y directamente al conflicto entre el control organizacional y la autonomía individual por medio de los convenios Yo gano/ Tu ganas, que representan un “yo gano” para el individuo y también un “Tu ganas” para la organización.

Los convenios Yo gano/ Tu ganas son esencialmente contratos entre individuos que representan comprensiones y compromisos claros y frontales en cinco áreas:

²⁵ HERRIEGEL Don, JACKSON Susan y SLOCUM Jhon. Administración: un enfoque basado en competencias. 9 e.d. México. 2002. International Thomson Editores S.A. p. 517.

²⁶ COVEY Stephen. El liderazgo centrado en principios. Barcelona. 2001. Ediciones Paidós empresa ibérica S.A. p. 286-295.

1) Los resultados deseados: no los métodos, identifican lo que se debe hacer, (metas, objetivos) y cuando deben estar hechos. 2) Las guías específicas, los parámetros, (principios y políticas) a las que debe supeditarse el logro de los resultados. 3) Recursos: identifican el apoyo humano, financiero, técnico y organizacional de los que disponen para alcanzar los resultados. 4) La presentación de cuentas: establece estándares de gestión, periodo de evaluación y método para medir los progresos. 5) Las consecuencias: (buenas y malas) naturales y lógicas especifican que sucede y que ocurrirá con el resultado de la evaluación, también dan la razón (el porqué) de lo que se hace.

Estos convenios brindan la estructura necesario para otorgar poder, pero el Yo gano/ Tu ganas es algo más que un contrato, es una forma de pensar e interactuar en la organización que conduce a una gran ganancia para todos los que tienen intereses en la empresa, entre ellos clientes, accionistas y todos los empleados.

Cuando los individuos operan cotidianamente en el Yo gano / Tu ganas el control organizacional y la auto-supervisión dejan de ser concebidos como valores en conflicto y se convierten, efectivamente en dos condiciones adicionales de otorgar poder.

Supervisión no significa que uno controla al otro sino que la organización “ ejerce control” y que las partes trabajan juntos responsablemente para alcanzar los resultados deseados, de esta forma la gente se siente responsable por el cumplimiento de tareas importantes, motivada y el nivel de confianza es elevado. Entonces la auto-supervisión se convierte en el proceso práctico en el cual los empleados planifican, ejecutan y controlan sus propia gestión dentro del convenio el Yo gano/ Tu ganas facilita esa autonomía eficaz en la cual los individuos tienen acceso a los elementos primarios del poder: el conocimiento, la técnica , el deseo y la oportunidad. Así el tiempo y el dinero que se despilfarran en la supervisión encubierta pueden revertirse en actividades de liderazgo y administración de largo alcance.

Si el resultado deseado es que los empleados trabajen juntos con eficacia en una cultura claramente del Yo gano / Tu ganas, es necesario fortalecerla; hay que crear sistemas y estructuras que ayuden a ello. Un sistema de compensación que recompense la competencia entre los empleados no fomenta la cooperación; un sistema de comunicación que ponga obstáculos invaluable en el camino de línea directa de la presentación de cuentas limita la eficacia, un sistema de desconfianza, de sospecha, de poca delegación y de temor no posibilitan el verdadero convenio de Yo gano / Tu ganas; tanto los sistemas como las estructura deben facilitar no impedir el logro de los resultados deseados.

4.1.14. Teoría Referente A La Variable Relaciones Interpersonales

Es muy variable la necesidad del contacto social, así como el deseo y la capacidad de estar solos, como seres sociales que somos. Desde la infancia necesitamos a los demás para satisfacer nuestras necesidades básicas, Durante la niñez y la adolescencia aprendemos a asociar un contacto personal con la satisfacción de nuestras necesidades básicas. A medida que maduramos y nos hacemos adultos, buscamos el contacto personal por la misma razón, aunque ya podamos defendernos por nosotros mismos²⁷. Con el pasar de los años vamos adquiriendo las necesidades de elogio, respeto, amor y afecto, el sentido del logro y otras experiencias satisfactorias, necesidades resultado del aprendizaje organizacional. Este tipo de necesidades y motivaciones no solo se hacen presentes en la vida familiar o social se evidencian igualmente en las organizaciones como medio en el cual interactúan seres humanos.

La interacción de los empleados en una organización favorece lo que comúnmente denominamos una dinámica de grupo, en la que intervienen para mantener su cohesión aspectos como las actitudes, las normas que comparten y su adhesión a ellas, por tal razón es importante que la organización tenga claramente definida su cultura organizacional, su filosofía, ideología, sus normas, sus valores, sus principios ya que a partir de esto y de la adecuada implementación a nivel de toda la organización empezando desde el nivel directivo hasta el operativo permiten una dinámica de grupo positiva o unas buenas relaciones interpersonales, en las que cada persona tiene claro su rol o papel dentro de la misma.

Es muy probable que las verdaderas barreras que se oponen en las organizaciones para una acción social efectiva sean las relaciones interpersonales, las relaciones emocionales entre gente que se siente de algún modo inhibida por la presencia de otra gente a la cual teme o a la cual no entiende. Con el fin de lograr relaciones de trabajo efectivas se debe reducir de alguna manera las barreras como el temor, la comunicación ineficaz, los resentimientos, la intimidación, el chisme, el individualismo y el protagonismo que bloquean la presencia de unas adecuadas relaciones interpersonales²⁸.

²⁷ GARRISON Mark y LOREDO Olga. Psicología. 2 e.d. Mc-Graw Hill. Mexico.2002. p. 306-307

²⁸ GIBB Jack. Manual de dinámica de grupos. 12 e.d. Editorial Hvmantas. Buenos aires.1999
Pag.27

Es importante reconocer que parte de las motivaciones de los empleados es el deseo de desarrollar y mantener relaciones laborales mutuamente satisfactorias, que según la teoría de McClelland se conoce como motivación de afiliación; otro aporte importante al tema lo realiza Deming quien plantea dentro de los catorce puntos que se deben aplicar para obtener una filosofía y cultura de calidad, la eliminación de barrera en la que expresa "... la competencia, los rencores personales, las diferencias personales, y las diferentes prioridades constituyen barreras frecuentes que obstaculizan la comunicación entre departamentos...que terminan afectando no solamente la comunicación, sino la participación, la planeación, el trabajo en equipo y si el clima general de la organización". Las buenas relaciones entre trabajadores como entre Jefes-subalternos es importante en la implementación de los catorce puntos, ya que es el único clima propicio para la transformación en una empresa orientada a la calidad, pues la relación antagónica es estéril porque al fin y al cabo no le conviene a nadie, es necesario modificarla a fin de contar con un foro para la comprensión, la solución de conflictos y el trabajo en equipo a favor del mejoramiento incesante de la organización.

4.2. MARCO DE ANTECEDENTES

4.2.1 Investigaciones Sobre Clima Organizacional

Al igual que cualquier constructo el Clima Organizacional puede ser estudiado como variable independiente, dependiente o interviniente, dependiendo del enfoque dado por el investigador. De acuerdo con la clasificación anterior y tomando como punto de partida los estudios realizados hasta el momento en las diferentes Universidades de Colombia, Especialmente en la Universidad Católica se puede determinar la evolución de dicho concepto partiendo de aquellas que lo toman como dependiente.

Una de las primeras investigaciones que se interesa por el estudio del Clima Organizacional fue la llevada a cabo por Beltrán (1983) en la que se encontró que los programas de información afectan notoriamente la percepción de los individuos acerca del Clima Organizacional, entendiendo éste como las propiedades organizacionales que crean un ambiente de trabajo específico, el cual es percibido por los integrantes de la organización e influye en su conducta laboral. Ellos relacionaron el grado de información sobre las políticas de personal y la edad, con la percepción individual del Clima Organizacional; para ello seleccionaron 28 operarios de una empresa procesadora de minerales.

La metodología utilizada en la investigación fue tipo Expost-facto y el diseño correlacional descriptivo con un grupo único. Para medir el grado de información se utilizó una prueba de conocimiento mejorado Litwin y Stringer (1968). Los resultados fueron procesados por medio de un análisis de regresión múltiple a través del cual se identificó la tendencia, la magnitud y la dirección de la relación. Se encontraron diferencias en cuanto a la percepción individual del Clima Organizacional, debido a los diferentes grados de información y a las diferentes edades.

En 1984, Achury investigaron la participación del empleado en la empresa y su percepción del Clima Organizacional, definiéndolo de igual forma que en el estudio anterior. Utilizaron un diseño de dos grupo compuesto por 100 operarios de dos empresas de producción avícola. Una de la cuales funciona con un programa de alta participación (círculos de calidad) y la otra con un grupo de baja participación.

El grado de participación se constató por medio de la observación directa y de la certificación expedida por las respectivas empresas sobre el funcionamiento de los programas.

Como medida del Clima Organizacional utilizaron el cuestionario TECLA elaborado por Hoyos y Bravo (1973), ampliado por Rodríguez (1974), validado por Guzmán (1974) y adaptado al medio rural Colombiano mediante un estudio piloto en el cual se obtuvo una confiabilidad de 0.78. Los resultados fueron procesados por medio del análisis de regresión múltiple a través del cual se encontró que la participación explica el 17.5% de variabilidad del Clima Organizacional. Se encontraron puntajes significativamente más altos sobre la percepción del Clima en los empleados de la empresa con el programa de alta participación en relación con los puntajes obtenidos por los empleados de la empresa con el programa de baja participación.

En 1986, Hernández, realizaron un estudio con el objetivo de evaluar la percepción del Clima Organizacional en tres dependencias (comercial, industrial y agropecuario) de una empresa Educativa. Este fue diseñado de la misma manera que las investigaciones anteriores; medido a través de las puntuaciones de los sujetos agrupadas en tres dimensiones (percepción que el individuo tiene de su trabajo, de sus compañeros y superiores y de las políticas de la empresa), por medio de un cuestionario basado en la técnica del diferencial semántico.

La metodología de investigación fue de tipo *expost-facto* de campo, se trabajo con una muestra de 180 instructores, 60 de cada una de las dependencias anteriormente mencionadas, con edades comprendidas entre los 25 y 35 años, de sexo masculino, con grado técnico profesional en la respectiva especialidad, de clase social media y con una antigüedad mínima de un año y máxima de tres años. A partir del análisis de los resultados se encontró que existen diferencias significativas en la evaluación del Clima Organizacional en las tres dependencias y en las tres dimensiones, siendo más débil, pero estadísticamente significativa en las dependencias comerciales e industriales en la institución educativa.

En 1989, Argaéz investigó la influencia de dos estilos de dirección (autoritario, explotador y participativo) en la percepción del Clima Organizacional dependiendo de tamaño del grupo de subalternos bajo la supervisión de un mando medio. El Clima Organizacional fue entendido como todas aquellas características que distinguen a una organización de otra y que determinan el comportamiento de sus empleados, comprende todo aquello ante lo cual reaccionan los miembros de la

organización, es decir, todo el contexto de estímulos e interrelaciones que afectan el comportamiento del individuo y las relaciones interempresariales; fue medido por medio del test de Clima Organizacional TECLA y descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización, que son: conformidad, responsabilidad, estándares, recompensa, espíritu de grupo y claridad organizacional.

El estilo de dirección fue medido a través del cuestionario de estilos de dirección de Likert. A Partir de los resultados se concluyó que existen diferencias significativas entre las percepciones de los Climas Organizacionales según los estilos de dirección, tanto en el grupo grande como en el pequeño.

En 1994, Calle y Rodríguez, enfocando el Clima Organizacional hacia el Clima de Seguridad, investigaron la incidencia de la ubicación geográfica y la experiencia o no de accidentes en éste en operarios metalmecánicos. Definieron el Clima de Seguridad como un grupo coherente de percepciones, que son compartidas por cada uno de los empleados sobre el ambiente de seguridad de la organización; participaron en la investigación 194 sujetos de empresas del rural y urbana, técnicos industriales con edades entre los 25 y 37 años y una experiencia laboral entre dos y doce años.

Se empleó una metodología expost-facto y se utilizó un diseño factorial con grupos correlacionados; el análisis de los resultados permitió concluir que los sujetos accidentados presentan una puntuación más baja en el cuestionario de Clima de Seguridad que los sujetos no accidentados en la condición rural, mientras que en la condición urbana se presentó una situación opuesta.

La última investigación realizada hasta el momento corresponde a la hecha por Pirini en 1999; en ésta se da un giro con respecto a las anteriores, ya que se toma el Clima Organizacional como una variable que afecta el servicio y la calidad de una empresa eléctrica, y no como una variable afectada por factores de diversa índole. El objetivo de este estudio fue identificar y describir el Clima-cultura organizacional y la calidad de las empresas en el sector electrónico colombiano, mediante la utilización del instrumento EMCLO para medir la cultura y el Clima Organizacional y el IESCA para evaluar el sistema de Calidad.

El diseño utilizado para esta investigación fue de tipo descriptivo, los sujetos con los que se trabajó pertenecían al sexo femenino, con un nivel social medio-bajo, medio y medio-alto, con escolaridades de bachillerato hasta formación universitaria, pertenecientes a las diferentes áreas funcionales de la organización. El Clima Organizacional se midió a través de seis variables, claridad organizacional, salarios y beneficios, calidad de los programas de bienestar, desarrollo del personal, seguridad ambiental y seguridad psicológica. La cultura fue medida por medio de siete variables, comunicación, trabajo en equipo, estilos de dirección, logros para el mejoramiento, actitud de servicio, actitud hacia los principios y sentido de pertenencia. La calidad se midió a través de diez variables, gestión gerencial hacia la calidad, estructura del sistema de calidad, interfase con los usuarios, recursos humanos, mercadeo, diseño del servicio, proceso de prestación del servicio, análisis y mejoramiento del desempeño del servicio, recursos materiales y aspectos económicos de la calidad.

El análisis de los resultados permitió concluir que se encuentran marcadas falencias en los procesos de Clima Organizacional, observados en los factores de salarios y beneficios, calidad en los programas de bienestar y seguridad ambiental. De igual forma, en lo que a la cultura se refiere, los factores de mayor debilidad se presentaron en comunicación, actitud hacia el servicio y actitud hacia los principios y valores de la organización, todo esto afecta el servicio y la calidad de la empresa.

Gilmer Antonio Cabrera Díaz²⁹ realiza una investigación en dos empresas chilenas en busca de proponer un modelo de intervención optimizado para manejar el Clima Organizacional en las empresas.

Las empresas estudiadas corresponden a dos realidades distintas: la primera es una organización estatal, el Servicio de Salud Ambiental de Santiago, y la segunda es una organización privada, la fábrica textil Heller S.A. El estudio se realizó con una muestra aproximada de 30 personas por Programa, aprox. 320 personas por cada organización entre personal profesional, técnico y administrativo (organizaciones públicas), y ejecutivos, mandos medios y operarios (organizaciones privadas)

²⁹ Psicólogo, Licenciado en Ciencias de la Conducta, Universidad de Concepción. Diplomado en Administración de Recursos Humanos, Universidad de Chile. Profesor invitado de UNAM (México), Universidad Internacional SEK (Chile) y Sociedad de Psicología Aplicada (México). Profesor Titular de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Central de Chile, Director Ejecutivo de la Empresa Consultora PROYECCI ÓN.

En ambas se realizaron, a partir de 1996, estudios de diagnóstico de Clima Organizacional, dentro de un Marco Teórico Sistémico de intervención. La metodología ocupada incluyó entrevistas semi-estructuradas, sesiones grupales y un cuestionario basado en las dimensiones Likert (1961), adaptado. Las variables dependientes ocupadas para co-relacionar los índices de Clima Organizacional fueron la Productividad, el Ausentismo y la Rotación de los equipos de trabajo evaluados. Los procesos intervenidos posteriormente fueron la Ergonomía, el Trabajo en Equipo, la Estructura Organizacional y el Diagnóstico Organizacional (D.O). Asimismo, se hicieron mediciones comparativas de Clima Organizacional una vez al año, en 1997 y 1998.

Los resultados del diagnóstico inicial muestran, en ambos casos, un Clima Organizacional heterogéneo y, en el caso del SESMA, marcadamente diferencial entre los distintos equipos de trabajo. Los valores de las Variables Dependientes se relacionan con el Clima Organizacional. La evaluación en la textil es similar, pero con mejores niveles de cooperación, cohesión y trabajo en equipo. Las intervenciones organizacionales en el SESMA incluyeron, en el primer año, un mejoramiento ergonómico del lugar de trabajo, un programa de D.O. y de trabajo en equipo, y la estructuración de cargos y procedimientos. En el caso de Heller, se trabajó principalmente en D.O. y Trabajo en Equipo.

Las consecuencias de la intervención indican un mejoramiento del Clima Organizacional en el SESMA de un 9% en el primer año y de un 15% en el segundo año, con un aumento en la productividad. En Heller, el mejoramiento superó el 18% en ambos años; el ausentismo y la rotación disminuyeron al 4 %.

Los resultados obtenidos los llevan a proponer un Modelo de Intervención Organizacional a partir del Diagnóstico de Clima Organizacional, que tiene como puntos centrales la Estructuración Organizacional y el Trabajo en equipo, y un Sistema de Evaluación de Desempeño en 360°. La aplicación de este modelo les ha permitido mantener en constante mejora los índices de Clima Organizacional (>65 %) y Productividad (12 % promedio) en ambas empresas.

Es importante resaltar que al comenzar este proceso de investigación en dichas empresas, hace ya tres años, en la que se busco aplicar la Teoría General de Sistemas a los conocimientos de Clima Organizacional, los investigadores se enfrentaban a dos organizaciones con características distintas: la primera, estatal, con la idiosincrasia propia de una organización rígida, resistente al cambio y con

personal "obligado" a trabajar para subsistir. La segunda, una organización privada inserta en un proceso de desarrollo del recurso humano, pero con "islas" importantes dentro de algunos subsistemas.

En el transcurso del estudio y de la posterior intervención organizacional pudieron comprobar el paradigma sistémico del Clima Organizacional. Al apretar las clavijas correspondientes, logramos una mejoría significativa en el SESMA, y una optimización de todos los índices en HELLER.

La relación existente entre el sistema de evaluación del desempeño, con los índices de gestión, y el compromiso por cumplirlos, también ha permitido mejorar la percepción de la estructura organizacional, y, por ende, el Clima. Esto ha sido posible gracias a la implantación de un sistema de reuniones periódicas donde se van revisando los logros del período, y se va instruyendo al personal para lograr aquellos objetivos aún no alcanzados. Este sistema, orientándose hacia una evaluación en 360º puede servir como un eficaz instrumento de actualización de las variables de Clima, incorporadas a los demás sistemas de evaluación y de mejoramiento en la empresa.

La evolución de ambas organizaciones hacia sistemas participativos y firmes en el liderazgo, han permitido disminuir la resistencia al cambio, aumentar el compromiso y la identificación con la empresa, y aumentar la innovación en procesos productivos históricamente rígidos.

La demostración del programa de cómputo del instrumento permitirá, en un futuro cercano, la auto-evaluación del Clima Organizacional, y su periódica intervención para mejorar el contexto laboral, y por ende, la calidad de vida de los trabajadores.

La segunda investigación fue realizada por Gladys Carvajal Peña³⁰ "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar", los aportes de la investigación son de

³⁰ Trabajo especial de grado presentado como requisito para optar al título de especialista en gerencia de recursos humanos. Universidad de Santa María. Decanato de postgrado y extensión dirección de investigación especialización en gerencia de recursos humanos. Caracas, Venezuela. Abril 2000. Extraído pagina www.monografias.com

carácter teórico ya que es una investigación de tipo documental-descriptivo, la cual nos permite hacer una clara diferenciación entre los conceptos de clima y cultura, que son frecuentemente asumidos como equivalentes.

La presente investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Para el desarrollo del título ya citado, se tomó en consideración el manejo de los términos en el contexto militar, el proceso de inducción, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal civil y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura militar en un clima organizacional motivante, retador y participativo. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, se desarrolló la parte teórica caracterizando al presente estudio como documental – descriptivo. Se concluyó que la cultura orienta en la organización, todos los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó a la alta gerencia de la organización castrense gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

4.2.2. Antecedentes De Clima Organizacional En Molinos Roa S.A.

Existe un antecedente de estudios en Clima Organizacional realizado en mes de Junio del 2000 por la FUNDACIÓN CENTRO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL franquiciado por SERVICE QUALITY INSTITUTE de Minnesota –USA y ejecutado por el consultor Germán Palomo García.

Se realizó mediante una encuesta de 43 ítems, en donde se presentaban seis opciones de respuestas (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo y No responde), se aplicó en todas las sedes de MOLINOS ROA S.A. (Neiva, Bogotá, Espinal, Pereira, Medellín, Pasto, Buenaventura y Cali), se consideró pertinente para esta monografía solamente incluir los resultados obtenidos en la sede Neiva que es nuestra población objetivo. Los resultados específicos del estudio podrán consultarse en la sección de anexos (Anexo B).

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. Tipo De Investigación:

La presente investigación utiliza un diseño descriptivo el cual según Ander–Egg, 1982, “... consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores”. Se optó por un estudio descriptivo puesto que estos tienen como propósito evaluar las características de la población en el entorno, o sea hace énfasis en el “como” es el funcionamiento en su ambiente natural o ante un estímulo. En este caso el “como” responden los sujetos de la muestra ante la prueba. Es una investigación no experimental, empírica, donde se recoge los datos reales por medio del instrumento I.M.C.O.C. y se trabaja con una muestra específica para realizar el análisis correspondiente.

Es una investigación de campo, ya que el estudio se realiza en los sitios donde trabajan los sujetos y es transversal, al estudiar el estado actual del fenómeno en un momento dado y sin realizar un seguimiento de las variables implicadas de los sujetos.

5.2. Población Y Muestra.

La población corresponde al 100% de los empleados directos de Molinos Roa S.A. Empresa agroindustrial, que en la actualidad cuenta con 590 empleados registrados en la Nomina a nivel nacional.

La muestra fue seleccionada de manera intencional, debido a las facilidades de acceso. Solo se trabajará con los empleados de la Regional Neiva, no incluyéndose los empleados en misión (Temporales).

Teniendo en cuenta lo anterior el estudio se llevará a cabo con la colaboración de 215 personas de la Regional Neiva correspondiente al 65% de los empleados directos de Molinos Roa S.A. a nivel nacional, y el 100% de los empleados en Neiva; el 48.8% pertenece al sexo femenino y el 51.1% restante al sexo masculino, con un rango de edades que varía entre 20 y 50 años. El 4.6% ocupan cargos de Gerentes, el 11.6% de mandos medios, el 9.3% asistentes, el 6.9%

analistas, 20% auxiliares, el 45.5% operarios de planta. El nivel educativo de los empleados encuestados va desde Primaria incompleta, Bachilleres, Técnicos, Tecnólogos hasta profesionales con especialización.

GERENCIAS/ÁREAS	No EMPLEADOS POR CARGOS							SEXO	
	Gerentes	Direct/ Jefes	Coordina- dores	Asis- tentes	Ana- listas	Auxilia- res	Opera- rios	F	M
Gerencia General	1			1				1	1
Seguridad		1							1
Total por Área	1	1	0	1	0	0	0	1	2
Revisoría	1			4				2	3
Total por Área	1	0	0	4	0	0	0	2	3
Administrativa	1			1				1	1
Recursos Humanos		1	3			6		7	2
Informática		1	3	3				2	5
Tesorería		1				7		7	1
Compras		1				2		2	1
Procesos y Auditoría		1			4			1	4
Contabilidad		1			4	1		4	2
Total Por Área	1	6	6	4	11	10	0	24	16
Mercadeo y ventas	1		1	1					3
Logística y distrib.		2				5		4	3
Ventas				5		5		5	5
Cartera	1					3		4	1
Total Por Área	2	2	1	6	0	13	0	13	12
Producción	1							1	
Calidad		2	1		4	2		7	6
Mantenimiento		1	1			11			13
Molino		3					98	50	51
Total Por Área	1	6	2	0	4	13	98	58	70
Insumos	1	1		5		7		7	7
Total Por Área	1	1	0	5	0	7	0	7	7
TOTAL	10	16	9	20	15	43	98	105	110

Tabla 1. Total de Empleados a Encuestar

5.3 Operacionalización De Las Variables:

VARIABLE	DEFINICIÓN	SUBDIMENSIONES (VARIABLES)	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	OPERACIONALIZACIÓN
CLIMA ORGANIZACIONAL	Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo	Objetivos	Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la empresa en la cual trabaja, su identificación con los mismos a través de la satisfacción de sus necesidades y la periodicidad con que recibe información sobre los objetivos y políticas de la empresa.	1-2-3
		Cooperación (Trabajo en equipo)	Se refiere a la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de objetivos organizacionales. La Cooperación se conoce como el proceso social mediante el cual dos o más sujetos o grupos unen sus esfuerzos individuales a fin de lograr objetivos comunes. Para ello cada uno aporta en la medida de sus posibilidades.	4-5-6-7-8-9-10-11-12-13
		Liderazgo	Capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores, la forma como la dirección ejerce la autoridad frente a los empleados, como los motiva para trabajar en forma unida, como supervisa o no y de que forma lo hace.	14-15-16-17-18-19-20-21-22

		Toma de decisiones	Percepción de los empleados frente al estilo de comunicación utilizado, el sentirse involucrados y tenidos en cuenta por la organización en la toma de decisiones, la información que es transmitida y de que forma.	23-24-25-26
		Relaciones Interpersonales	Permite conocer la frecuencia y forma como el individuo interactúa y establece relaciones sociales de carácter informal con sus compañeros de trabajo y la percepción positiva o negativa que tiene sobre estas.	27-28-29-30-31-32
		Motivación	Suministra información sobre las actitudes que el individuo tiene por su pertenencia a la organización, las cuales se expresan en niveles de satisfacción que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	33-34-35-36-37-38-39
		Supervisión	Es la capacidad que tienen los supervisores de escuchar, entender y suscitar cooperación de los empleados en la dirección de su trabajo, para evaluar su propia gestión y evaluar el cumplimiento de metas a fin de decidir nuevas líneas de acción que permitan alcanzar los del grupo y finalmente los de la organización.	40-41-42-43-44-45

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

5.4. Instrumentos Para Recolectar La Información

El concepto de clima organizacional ha evolucionado de tal manera que cada autor que lo ha estudiado ha desarrollado medidas específicas del Clima dentro de las organizaciones. Medir el Clima es un esfuerzo por captar la esencia, la atmósfera, y el ambiente de una organización.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida de Clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta de Clima; el número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo, sin embargo, hay ciertas de ellas que coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes de Clima entre las señaladas por los investigadores, entre estas se encuentran: El nivel de autonomía individual que viven las personas dentro del sistema, el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga y la consideración o el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Entre las herramientas que han sido diseñadas para medir el Clima Organizacional en el contexto Colombiano se encuentran, El Test de Clima TECLA, el Instrumento para la Medición de Clima Organizacional Colombiano IMCOC, la Encuesta de Clima Organizacional ECO y la Encuesta de Medición de Clima y Cultura Organizacional ENCLO.

El TECLA elaborado por Hoyos y Bravo (1973) citados por Gutiérrez (1985), está fundamentado en las teorías motivacionales y las variables que se integran en la organización. Se basa en el modelo formal de Clima de Litwin y Stringer (1968), citados por Hernández, Muñiz, Rosero y Monsalve (1986), estos autores han hecho ver que el concepto de Clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la Organización (tecnología y reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empleados.

En su modelo, se contemplan cinco factores a saber: a) el sistema de la organización, el cual incluye la tecnología, la estructura organizacional, la estructura social, el liderazgo, las políticas de la dirección, los procesos de toma de decisiones y las necesidades de los miembros; b) el ambiente organizacional percibido o sea el Clima Organizacional y sus dimensiones; c) la motivación incitada, la cual contempla logro, poder y afiliación; d) la conducta emergente que

incluye actividades, interacciones y sentimientos y, e) las consecuencias para la organización que implica productividad, satisfacción, retención o rotación, innovación, adaptabilidad y reputación o imagen (Argaez 1989)³¹.

Posteriormente Hoyos y Bravo (1973) citados por Beltrán, D'anetra, Gutiérrez y Monsalve (1983), basados en el instrumento anterior diseñaron el TECLA los investigadores tomaron seis dimensiones del Clima Organizacional: conformidad y calor y apoyo. El instrumento consistió en una batería compuesta por seis subtest, los cuales median individualmente cada uno de los factores o dimensiones con una escala dicotómica, falso-verdadero. La validez de la prueba fue establecida por el método de validez concurrente utilizando el test simplificado de Litwin y Stringer (1968), como test alterno; se encontró una correlación de 0.34.

Como señalan Achury, (1984)³², otros investigadores intervinieron en la elaboración del TECLA, entre estos se encuentran, Rodríguez (1974) y Guzmán (1974), el primero evaluando las necesidades del medio colombiano y tomando como punto de partida la Escala de Maslow (1943), le incluyó dos dimensiones más: seguridad y salario. Por su parte, Guzmán (1974) sometió a la validación externa la prueba total, comparando los resultados obtenidos en la aplicación del TECLA con los resultados de una entrevista de carácter abierto. La confiabilidad obtenida con la entrevista fue de 0.90 y la validez obtenida con el análisis de contenido de las respuestas fue de 0.93. lo que demostró que los ítems del test con un verdadero reflejo de las necesidades y motivaciones de los empleados Colombianos.

El ECO es el instrumento creado y validado por Toro (1996), conformada por 49 ítems de respuesta en una escala de tipo Likert de cinco puntos. Mide siete factores de Clima, que son: relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección; cuenta con un octava variable conformada por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías, cooperación, responsabilidad y respecto.

El EMCLO, diseñada y validada por el Centro de Estudios Organizacionales CEO en 1993, es una encuesta de medición de Clima Organizacional y descripción de

³¹ ARGAEZ, R., DÍAZ, M., Boada, A. (1989). Influencia del estilo de dirección y la cantidad de subalternos en la percepción del Clima Organizacional en una entidad pública. Tesis de grado, Bogotá. Universidad Católica de Colombia

³² Ibid., p 107

la percepción e introyección de la cultura organizacional de los colaboradores de la empresa. Trabaja con factores de base y factores adicionales o medios, éstos son factores que la organización está interesada en medir o describir según su dinámica organizacional, los factores base son los siguientes: estilo participativo de dirección, creatividad, actitud hacia el proceso de comunicación, actitud negociadora, actitud hacia el cambio, actitud hacia el mejoramiento, actitud hacia principio y valores, y relación familia-empresa. El instrumento permite establecer diversidad de matices en las apreciaciones de los encuestados, con lo cual se logra mayor profundidad en el análisis de las percepciones de los colaboradores según los diversos factores medidos (Perini, 1999).

De acuerdo con Toro (1996), existen otros instrumentos de medida del Clima Organizacional, entre los cuales, los más conocidos son : Inventarios de Clima Psicológico de Gavin Y Howe (1975), el Cuestionario de Clima Organizacional de Jaimes y Sells (1981), el Cuestionario Michigan de Evaluación Organizacional de Camman (1983), la Escala de Ambiente de Trabajo de Moos (1981) y el CFK Ltda., de Fox (1973) para el diagnóstico en ambientes educativos, de estos, solo se conocen traducciones y adaptaciones al español del CFK Ltda.

Estos instrumentos miden corrientemente variables Como: cohesión de grupo, relación con compañeros, vida de relación, cooperación o relaciones interpersonales en relación con el ambiente social; también suelen evaluar variables relevantes a la relación de autoridad y a la claridad organizacional.

A pesar de la complejidad del concepto Clima Organizacional es posible elaborar un diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas variables que lo influyen. Las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a: Estructura de la organización, relaciones humanas, recompensas, reconocimiento y autonomía.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

En el caso de la presente investigación se utilizará el siguiente instrumento para recolectar la información pertinente al clima organizacional:

El IMCOC fue diseñado por Méndez y Álvarez, se fundamenta en los estilos de Liderazgo y la motivación, ha permitido entender que el Clima Organizacional es producido por el hombre según las condiciones en las que se encuentre dentro de la estructura organizacional; consta de 45 ítems por medio de los cuales se evalúa las siguientes variables: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

A partir de 1981 se formula el IMCOC (instrumento para medir el clima organizacional en las organizaciones colombianas) como resultado de un trabajo de grado de los Estudiantes de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario y el apoyo del Investigador Carlos Eduardo Méndez.

El IMCOC se construye tomando como referencia el modelo teórico de las Relaciones Humanas. En su diseño se toman en cuenta los aspectos desarrollados por autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Hebert Simon, Douglas Mc Gregor, Rensis Likert, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Chirs Argyris, entre otros.

El cuestionario se plantea por primera vez en 1981 y posterior a este trabajo se han realizado otros que han permitido hacer ajustes de carácter formal y de condiciones en estructura de la organización en el marco de las variables que orientan su comportamiento.

El instrumento consta de 45 preguntas, las cuales como se menciona anteriormente han estado sujetas a modificaciones en su formulación. Inicialmente se basó en preguntas de tipo abierto, cerrado y de abanico abierto y abanico cerrado, las cuales son propias de los instrumentos aplicados en sociología y Psicología. Sin embargo las dificultades en la tabulación de las preguntas abiertas, como el proceso de sistematización, crearon la necesidad de trabajar con base en una escala, la cual se define de siete (7) opciones. Estas se presentan al Encuestado con el propósito de que pueda encontrar su respuesta y suministre información objetiva. El IMCOC pretende hacer un aporte de carácter metodológico que oriente la identificación del Clima Organizacional en empresas Colombianas.

El planteamiento y el desarrollo del modelo (I.M.C.O.C) para medir el Clima Organizacional, lleva aproximadamente veintitrés años, este modelo con el sistema de análisis y la manera como mide el Clima Organizacional de las empresas colombianas, convirtió a la Universidad del Rosario en Líder en este campo de análisis empresarial.

El desarrollo del modelo ha estado en su mayoría a cargo de estudiantes egresados de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, que se han interesado por el tema y por el área de las relaciones humanas. Los estudios y proyectos de grado que han contribuido al desarrollo del modelo en su orden son los siguientes:

1. Modelo de análisis para las organizaciones colombianas en el marco teórico de las relaciones Humanas. Proyecto de grado realizado por Patricia Pérez de Santamaría y Marcela Rodríguez Restrepo. Febrero-Agosto de 1981. Con este trabajo se inicia el estudio de los que es en este momento el modelo I.M.C.O.C (Instrumento para medir el Clima Organizacional Colombiano)
2. Descripción y análisis de Clima Organizacional: un instrumento. Ensayo escrito por el Dr. Carlos E. Méndez A, Marzo-Junio de 1982.
3. Descripción y análisis de Clima Organizacional en Empresas Colombianas y diseño de un programa de tabulación básica del instrumento aplicado. Proyecto de grado organizado por Eduardo Aparicio Concha y Silvia García de Aparicio, Octubre de 1982- Marzo de 1983.
4. Medición del Clima Organizacional. Proyecto de grado realizado por Rosa Paulina Vives alumna del departamento de administración de empresa de la Universidad Javeriana, Agosto – Noviembre 1983.
5. Medición del Clima Organizacional en el sector servicios y producción (Estudio de Caso). Proyecto de grado realizado por Alma Liliana Echeverri y Yolanda Ascarraga, Enero – Noviembre de 1983.
6. Guía de Análisis de un paquete computarizado para medir Clima Organizacional en empresa colombianas. Proyecto de grado realizado

por Camilo Orjuela y Maria Consuelo Romero, Octubre de 1983- Marzo de 1984.

7. Descripción y Análisis del Clima Organizacional: Un instrumento. Esta es la segunda edición escrita por el Dr. Carlos E. Méndez A, donde se trata la redefinición del modelo. Junio de 1984.
8. Programas de computación para la aplicación del instrumento I.M.C.O.C. Proyecto de grado realizado por Alberto Santos Vanegas alumno de la facultad de administración de empresas. 1985.

El Instrumento para Medir el Clima Organizacional Colombiano (I.M.C.O.C) que fué utilizado para el presente estudio, tiene un una introducción en la que se le informa a la persona las condiciones de la encuesta, en la cual se presentan 45 ítems calificados de 1 a 7 en los que uno (1) corresponde al nivel más bajo de percepción, aceptación, etc. Y el numero siete (7) corresponde al máximo nivel. Cada ítem corresponde a siete (7) opciones de respuesta en las que 1, 2,3 son bajas, la 4 es neutro y la 5, 6,7 son altas.

Teniendo en cuenta que el instrumento sistematizado se adaptó a las necesidades de la empresa, se opto por este medio para la recolección de la información y se ajustó la escala existente (1-7) a una metodología de semáforo para una mayor comprensión de los resultados; en donde los valores bajos van de 0.00 hasta 3.99 y son representados por el color rojo, esto nos indica que la variable que presente este color se encuentra percibida débil dentro de la compañía, cuando el puntaje va desde 4.00 hasta 4.99 se indica con el color amarillo en donde según la escala que se manejó se puntúa como una variable aceptable que si se mejora puede llegar a ser una fortaleza, finalmente cuando la variable puntúa desde 5.00 hasta 7.00 se representa por el color verde; adicional a esto se diseño el instrumento en el lenguaje de programación RQ Basic que no requiere el pago de derechos de autor o licencia para su uso. Este programa funciona de forma similar al Visual Basic.

El programa se ejecuta a partir de menús en donde se va a indicando al usuario la forma en que debe ingresar los datos y como consultar los resultados.

5.5. Procedimiento

La investigación se realizó en las siguientes fases:

1) Ajuste y sistematización del Instrumento (I.M.C.O.C).

2) Sensibilización: Informar a los empleados el porque y la razón por la cual se realizará la investigación, con el fin de que conozcan la importancia y ventajas que se obtendrían de la participación de ellos en este proceso.

3) Aplicación del Instrumento (I.M.C.O.C): Una vez realizado la sistematización se procederá a su respectiva aplicación de forma anónima. Será aplicada por áreas o departamentos según la disponibilidad de tiempo de cada uno de estos, bajo la supervisión de la investigadora en un lugar con condiciones físicas y ambientales adecuadas.

4) Análisis de los datos: El análisis estadístico descriptivo de las variables se realizará utilizando:

1. Una medida de tendencia central (o promedio): la Media de una muestra nos aporta la estimación más confiable de la tendencia central de la población, si se desea hacer inferencia o predicciones.
2. Ilustrar mediante un Diagrama de Barras para ilustrar la diferencia de proporciones.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MOLINOS ROA S.A.

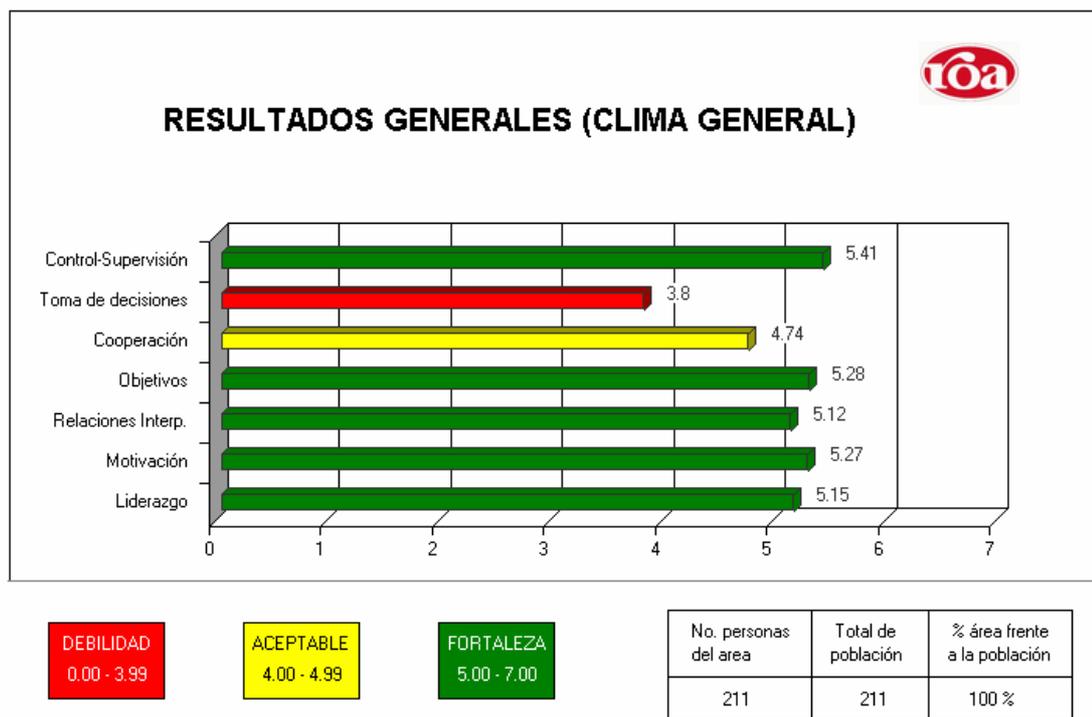


Tabla 3. Resultados Generales Molinos Roa S.A.

En términos generales la empresa Molinos Roa S.A. presenta un Clima Organizacional con fortalezas, dado que el personal refleja una percepción favorable de las variables que afectan el entorno organizacional en cuanto a las variables Control / supervisión, Objetivos, Relaciones Interpersonales, Motivación y liderazgo como se evidencia en la tabla anterior. A continuación se analizará cada uno de los resultados por variables:

Sub-área Variable	Producción	Mercadeo y Ventas	Administrativa y Financiera	Area Staff
Supervisión	5.21	5.6	5.46	5.99
Toma de Decisiones	3.3	4.42	4.12	4.38
Cooperación	4.55	4.63	4.91	5.33
Objetivos	5.18	5.29	5.2	5.59
Relaciones Interpersonales	4.87	5.36	5.23	5.59
Motivación	5.18	5.2	5.26	5.79
Liderazgo	4.83	5.37	5.45	5.7

Cuadro 2. Comparativo Entre Áreas General

6.1. Variable Control-Supervisión:

Esta variable es percibida como una fortaleza al interior de la empresa por parte de los empleados al mostrar una valoración de 5.41 según la escala del instrumento, esto indica una percepción favorable de los empleados frente a la forma como se realiza la supervisión por los jefes, la frecuencia con la cual se realiza y como se siente frente a esta labor. La variable es una de las que mejor resultados ha obtenido en el estudio del Clima Organizacional de la misma.

6.2. Variable Objetivos:

Los resultados obtenidos para esta variable son satisfactorios debido a que representa una puntuación de 5.28, lo cual se traduce en una fortaleza para la empresa pues en todas sus áreas la variable es bien percibida por los empleados. El área de administración arroja una valoración de 5.2 siendo esta la más baja de todas las áreas, sin embargo no es una diferencia significativa que indique una mala percepción. Los resultados reflejan de esta forma una percepción favorable del conocimiento de los objetivos de la empresa, de la información y periodicidad con que recibe la información correspondiente al tema y la satisfacción del cumplimiento de los objetivos individuales por el cumplimiento e los objetivos organizacionales.

6.3. Variable Relaciones Interpersonales:

En lo que respecta a la variable Relaciones Interpersonales, la empresa presenta una fortaleza (5.12). Sin embargo en el área de producción se observa una percepción de aceptable con una valoración de 4.87.

6.4. Variable Motivación:

Es una fortaleza al presentar una valoración de 5.27, lo cual refleja la percepción favorable de los empleados frente al reconocimiento que reciben por la labor bien hecha, la satisfacción por trabajar en la empresa, por el salario que reciben y por el trabajo que realizan.

6.5 Variable Liderazgo

Los resultados obtenidos reflejan una valoración de 5.15, según la escala clasifica la variable como una fortaleza. Esto indica la percepción favorable de los empleados frente a la confianza y trato existente entre Jefe-Subalterno, de la ayuda que reciben para hacer mejor el trabajo y solución de problemas y el estar de acuerdo con las órdenes impartidas. El área de producción arroja una puntuación de 4.83 siendo esta la más baja de todas las áreas, la variable en esta área es cataloga como aceptable según la escala del instrumento.

6.6. Variable Toma de decisiones:

Es percibida como la variable de mayor debilidad según el estudio de Clima Organizacional (valoración de 3.8), lo cual se traduce en una baja participación en las decisiones que se toman en la empresa, y que afectan de una manera el trabajo de las personas. Esta percepción se ve como una mayor debilidad en las áreas de producción teniendo en cuenta que el perfil del cargo de los empleados de esta sección no les permite una participación en las decisiones de la compañía.

6.7. Variable Cooperación:

Los resultados obtenidos para esta variable son aceptables debido a que presentan una valoración de 4.74. lo cual se traduce en un aspecto que si aun no es considerado como debilidad, la organización podría establecer acciones

concretas que lleven a la optimización o mejoramiento de esta variable ya que toma en cuenta aspectos importantes como: la ayuda y colaboración entre compañeros, la forma de participar en las reuniones de trabajo, la participación conjunta en la solución de problemas, el nivel de confianza entre compañeros.

6.2. ANÁLISIS DE COMENTARIOS

Los comentarios hechos por los empleados apuntan en 4 direcciones principalmente liderazgo, Toma de decisiones, cooperación y relaciones interpersonales; a continuación presentaremos los comentarios, clasificados por variables, con el fin de enriquecer y hacer más comprensibles los resultados obtenidos en este estudio, es pertinente aclarar que es transcripción exacta de los comentarios sin ingerencia alguna de las investigadoras:

Comentarios Generales:

- Se han mejorado las instalaciones en la parte Administrativa
- Es una empresa creciente con buen nombre e imagen
- Búsqueda continua de la Calidad
- La empresa en años anteriores se preocupó mucho por mejorar la calidad de vida de los empleados, otorgando buenos beneficios pero que con el tiempo se han ido perdiendo.
- Reconocimiento de la Empresa en el sector.
- Estabilidad del empleado dentro de la organización.

Comentarios Específicos

Liderazgo

- Algunos jefes no saben mucho sobre administración de personal.
- Existe una incongruencia o diferencia entre lo que dicen y hacen los directivos.
- No hay un acercamiento de la Gerencia al Empleado.

- Falta de profesionalismo y asertividad por parte de los Jefes para decir las cosas a los empleados.
- Falta una administración más objetiva con el empleado, en donde la principal falla esta en “las bases” de la empresa, en el estilo administrativo; nunca reconoce el buen trabajo, no motiva solo exige.
- Hay mucha preferencia con algunos funcionarios por parte de los jefes, lo que hace que no haya neutralidad a la hora de evaluar a todos los del área.
- La gerente de área en muchas o en la mayoría de las ocasiones es impositiva, no da apertura a nueva ideas, cerrándose en sus razones, sin aceptar ideas de los demás, lo cual hace que en ciertas situaciones no nos motive el participar, si lo que pensamos es para que decir las cosas de nada sirve si no se tienen en cuenta.
- En la organización cada día aumenta la Burocracia
- Se pretende seguir gerenciando el negocio con los estilos administrativos del Feudalismo. Se observa una lucha de poder que no permite el trabajo en equipo, una planeación clara, generando improductividad. Cada año se pretende elaborar decenas de proyectos que simplemente son un conjunto de buenas cosas pero al no existir trabajo en equipo pierden fuerza, esta situación causa graves efectos en el resto del personal ya que el talento humano simplemente se acomoda o acopla a la improductividad.
- Los jefes y directivos están anulados y rezagados por el estilo administrativo de algunos gerentes, pues el planteamiento de proyectos e ideas innovadoras esta limitado, pues estos cobran valor e importancia si son planteados por iniciativa de la gerente de área.
- El desarrollo de estudios como estos realmente no generan impacto, pues no generan una verdadera conciencia en los Directivos, se queda solo en documentos escritos sin que se den realmente soluciones a los diferentes problemas existentes que son palpables y se omiten, lo cual aumenta el grado de insatisfacción del personal. Esperamos que este estudio genere impacto.
- No existe en muchas ocasiones imparcialidad y justicia en el trato a los empleados y decisiones que se toman.
- Debe existir una mayor participación de los Directivos en las actividades programadas por la Organización, ya que se le exige al empleado su participación con fines de integración, pero los Jefes no asisten.
- El trabajo de la Gerencia administrativa es colaborar, vigilar y controlar. Las áreas son de apoyo, no de discordia.
- “Aunque nosotros como empleados debemos cumplir con nuestro trabajo de la mejor manera y con la mayor disposición, influye en cierto grado la actitud y comportamiento que los jefes tengan hacia sus colaboradores, si los jefes proyectan desconfianza, no valoran el trabajo como debe ser, etc, esto crea una mal ambiente laboral. Lo mismo ocurre con la rivalidad existente entre los mismos compañeros, muchas veces por cosas personales y no laborales”

Relaciones Interpersonales

- No se trata a los empleados como a personas sino como elementos de trabajo
- Existe en el ambiente la idea de que los demás antes de ayudarnos nos quieren perjudicar y realmente no se sabe con quien se puede contar y eso es lo que dificulta el trabajo en equipo.
- Tener en cuenta que la calidad comienza por el trato y el bienestar a los empleados.
- Apoyar más a los empleados y tratarlos como personas.
- Proponer estrategias que se encaminen a atacar o erradicar el Chisme mal intencionado.
- Buscar la forma de propender por el mejoramiento de las relaciones entre los mismos compañeros, limar asperezas del pasado que no permiten una adecuada integración y cooperación entre las personas.

Motivación

- Pensar más en la promoción interna que en realizar nuevas contrataciones.
- Revisar las políticas de ascenso y de salarios (remuneración por resultados y por cargos)
- No hay criterios coherentes para el aumento de salarios
- No hay suficientes oportunidades de ascenso o cambio.
- Faltan incentivos salariales
- Motivación y reconocimiento a la innovación y creatividad. “la palmadita en la espalda “; Que éste reconocimiento psicológico este acompañado de una crítica constructiva no destructiva.
- Definir otros auxilios y beneficios que sean atractivos para los empleados a los que puedan acceder todos y no por segmentos.
- Se espera hasta que las personas renuncien para mejorar sus condiciones laborales y salariales.

Supervisión

- Demasiada presión para el logro de objetivos
- La presión para hacer las cosas

Toma De Decisiones

- Tomar decisiones en conjunto con los implicados, no todo deber ser impuesto.
- No se toma mucho en cuenta las opiniones de los empleados.
- Falta de comunicación con los directivos sobre la toma de decisiones.
- Creo que las decisiones, muchas de las cuales tienen que ver con el empleado o con su trabajo se rezagan a una sola persona, los gerentes, sin brindar una participan al empleado.
- Sería bueno que la organización tuviera más en cuenta al empleado en la toma de ciertas decisiones, buscar los mecanismos o herramientas de participación; esto también hace parte de la motivación y generación de más compromiso.
- No existe realmente una organización plana como es transmitido o como está escrito en las políticas y manuales de inducción. (organigrama muy vertical)
- Comunicación poco oportuna
- Temor en hacer comentarios frente a la organización por toma de represalias al empleado. “ Temor mórbido en la gente para decir la verdad”
- Existen barreras de comunicación entre los jefes y sus subalternos.
- La motivación a participar se ha ido perdiendo pues consideramos que realmente no nos tienen en cuenta a la hora de expresarnos, no existen los espacios adecuados para hacerlos en los que se asegure que esa información se va a manejar adecuadamente, y que no genere represalias; pues las opiniones que damos son para mejorar, por que son el sentir de la gente que hace realmente la labor.
- Ojalá que la administración lea estos comentarios y les llegue a la conciencia
- Gracias por escuchar y leer estas inquietudes ojalá que esto genere un resultado positivo al mas olvidado y afectado.
- Que todos estos comentarios lleguen a los directivos y Que todo esto sirva para que se trabaje con más amor y dedicación por la empresa
- Gracias por este espacio que nos han dado y ojalá que genere inquietudes.
- Espero que sea información reservada por que casi nunca en nuestra empresa la información se queda donde debe estar, y peor aun la acomodan a la conveniencia, ojalá que esta información realmente genere inquietudes y soluciones.

Cooperación

- No existe un verdadero trabajo en equipo, en muchas ocasiones por cosas personales y no laborales.
- Existe mucha rivalidad, competencia e individualismo.
- Las áreas no trabajan como verdaderos equipos de trabajo, cada quien jala para su lado, sin darse cuenta que en sí todos luchamos por un mismo objetivo.
- Existen en áreas personas que desean siempre hacer “protagonismo” olvidándose de sus compañeros de trabajo y pasando por encima de estos con tal de lograr sus cosas.
- Existe un ambiente tenso de rivalidad que no permite la verdadera cooperación o trabajo en equipo y en la mayoría de los casos a causa de resentimiento personales, envidia, chismes que no deberían estar afectar el trabajo.

Objetivos

- La planeación y las proyecciones no son claras, de ahí el desorden en la empresa en algunos casos.
- El horario de trabajo es pesado puesto que la jornada laboral es extensa (Área de producción)
- Planes de trabajo realizables y acorde al tiempo que se dispone.
- Revisar la forma como se realiza la planeación de las actividades, las metas y proyectos.

Capacitaciones

- Realizar capacitaciones más prácticas que teóricas y capacitación en todos los productos de la compañía a todos los empleados.
- Actividades que alivien la tensión y el estrés.
- Falta capacitación en algunos procesos.

Estructura Organizacional

- Definición adecuada de perfiles de cargos, funciones y roles en la organización.

- Han contratado a muchos (puestos de corbata) que ganan mucho, gritan mucho, insultan mucho y no hacen nada sólo piden y piden de los demás pero no producen y son quienes generalmente se hacen llevar el mérito.
- Existe un grupo reducido al que se le asigna el trabajo de verdad, considero que hay cargos que realmente no son necesarios (hay auxiliar del auxiliar) y cuando se trata de presentar resultados ninguno asume la responsabilidad como debe ser.

Es importante realizar un análisis más profundo de las variables que vayan más allá de la reflexión lineal de los resultados, que permita ver causa-efecto y la interrelación de variables; Fernando Toro expresa: “El clima organizacional es, también en la Empresa Colombiana, un agente regulador esencial de la conducta social de las personas en el trabajo, de su rendimiento en la tarea, de su disposición al esfuerzo, de su compromiso y de su productividad personal. Estos efectos del Clima en las personas promueven la productividad organizacional, la satisfacción de los clientes, el crecimiento personal de los empleados y trabajadores y finalmente la competitividad organizacional”³³.

³³ TORO ÁLVAREZ F, (2001) “ El clima Organizacional, Perfil de Empresas Colombianas” Medellín. Colombia. Cincel Ltda. Pág. 145

7. CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación descriptivo es un esfuerzo por diagnosticar el Clima Organizacional de la empresa Molinos Roa S.A.; Los resultados obtenidos pretenden reflejar el perfil actual (lo que es) y en cierta medida el perfil prospectivo (lo que debería ser actualmente) del Clima Organizacional a partir de las opiniones, percepciones y sugerencias expresadas por los empleados, teniendo en cuenta las siete variables que se tomaron para realizar el presente diagnóstico.

Del análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio, se establecen las siguientes conclusiones:

Las investigadoras pudieron comprender y vivenciar lo que según Darío Rodríguez en su libro *El Diagnóstico Organizacional* cita como definición “El clima, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa y una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema”³⁴; según los datos arrojados en la investigación y la experiencia de la misma se puede corroborar que el Clima Organizacional es un concepto multidimensional en el que interactúan características tanto de la organización (Ambiente físico y estructural) como del individuo (social, comportamental y personal) y que es a partir de la percepción que se logra evaluar y explicar la dinámica del Clima Organizacional, en donde el diagnóstico del mismo permite determinar las características que lo identifican, revelando la percepción y actitudes de sus empleados; esto no solo ayuda a entender la conducta de cada individuo integrante de esa organización sino que permite descubrir y desarrollar estrategias y programas que tomando en cuenta cada uno de estos factores, apuntan hacia la optimización de esos comportamientos.

En el ejercicio de contrastar la teoría con la práctica, en el presente estudio se analiza y se comparten el postulado central de Dubran (1974) quien dice: “el Clima es la “sensación”, la “personalidad”, el “carácter”, del ambiente interno de la organización”. Al hacer un diagnóstico sobre Clima organizacional se debe tener en cuenta que cada empresa es única y posee características particulares que la diferencian de las demás, pueden existir diferentes teorías que definen el Clima a

³⁴ RODRÍGUEZ, D (1999). *Diagnostico Organizacional*. México. D.F. Alfaomega S.A. 3 Ed. Pág. 159.

partir de variables específicas, pero hay que ser cuidadosos con la elección de las variables de acuerdo a las necesidades de cada empresa, por esto en el presente estudio se escogió el I.M.C.O.C porque focaliza las variables de interés para la empresa del presente estudio.

IMCOC es un instrumento que ha sido evaluado y aprobado en estudios anteriores y se reconocen criterios teórico - prácticos que fundamentan su aplicabilidad y aseguran la confiabilidad de la información recolectada. En el presente estudio se debe tener en cuenta que existió un factor que no pudo ser controlado en el momento de la aplicación del instrumento: el miedo a expresar de manera abierta y sincera, posiciones frente a las variables evaluadas por temor a represalias de sus superiores, y que posiblemente esto ha llevado a pensar que en los resultados no se reflejen la percepción real de lo que se vivencia al interior de la Empresa; esta idea se fundamenta de acuerdo a lo expresado en el último punto del instrumento en donde se dejó un espacio en blanco para que el empleado escribiera sus comentarios personales sobre el tema evaluado y en la vivencia que tuvieron las investigadoras antes; Ya que una de las investigadoras se encontraba vinculada laboralmente a la empresa desde hace un año y en el momento en que se realizó el estudio también se tuvo en cuenta la vivencia durante la aplicación del instrumento en donde se percibió un ambiente de temor y tensión por parte de los empleados, de expresar de forma abierta y sincera sus ideas.

Gracias a la experiencia anterior, se llegó a la conclusión de que si se quiere hacer un estudio más preciso y enriquecedor para la organización se debe optar por utilizar diferentes instrumentos para la recolección de la información tanto cualitativo como cuantitativos que permitan la corroboración de la información de una forma más efectiva, y poder disminuir el impacto de variables que no pueden ser controladas y que pueden alterar los datos en el estudio.

Al contrastar los comentarios con la información obtenida a través de la aplicación del instrumento, se observó una incongruencia entre los resultados, es el caso de las variables: Estilo de Liderazgo, Relaciones Interpersonales y Motivación en donde se evidencian una marcada diferencia entre los resultados cuantitativos y los comentarios, (resultados cualitativos) hechos por los empleados acerca de las mismas, es así como: Estilos de Liderazgo está catalogada como fortaleza, sin embargo comentarios como: “Los jefes no saben mucho de administración de personal”; “ No hay un acercamiento de la Gerencia al empleado”; “Falta asertividad para decir las cosas al empleado”; “Falta una administración más objetiva...”; “ Cada día aumenta la Burocracia...”; El trabajo de la Gerente administrativa es colaborar ó vigilar y controlar? , las áreas son de apoyo no de discordia...”; “Los jefes y directivos están anulados y rezagados por el estilo administrativo de algunos gerentes...”; “Se pretende seguir gerenciando el negocio

con los estilos administrativos del Feudalismo. Se observa una lucha de poder que no permite el trabajo en equipo, una planeación clara, generando improductividad...”; “Aunque nosotros como empleados debemos cumplir con nuestro trabajo de la mejor manera y con la mayor disposición, influye en cierto grado la actitud y comportamiento que los jefes tengan hacia sus colaboradores, si los jefes proyectan desconfianza, no valoran el trabajo como debe ser, etc, esto crea un mal ambiente laboral. Lo mismo ocurre con la rivalidad existente entre los mismos compañeros, muchas veces por cosas personales y no laborales”... indican una percepción diferente del liderazgo que se ejerce actualmente, de trasfondo realmente la variable es percibida como debilidad en la organización; el espacio abierto para realizar los comentarios, les proporcionó a los empleados seguridad, reserva y confidencialidad permitiéndoles de esta forma libertad de expresión sin represarías y manifestar abiertamente sus percepciones.

Según los comentarios anteriores compartimos la idea de Rensis Likert (1967) quien plantea que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo o de la conducta del líder, a igual conclusión llegan Litwin y Stringer (1968) en sus investigaciones en las que subraya la íntima asociación entre liderazgo y Clima Organizacional. Es decir, el estilo de Liderazgo afecta significativamente el Clima Organizacional. Según la clasificación de Likert de sistemas gerenciales creemos que en la organización está prevaleciendo un clima de tipo autoritario, donde los directivos confían y utilizan principalmente los poderes de recompensa y coercitivo, según la taxonomía del poder de French y Raven y no existe la presencia de un equilibrio de los cuatro estilos de conducta que debe tener un líder eficiente (Liderazgo directivo, de apoyo, participativo y orientado a los logros.) Como lo expresa la teoría de Rober House.

Partiendo de esta conclusión es importante realizar un análisis más profundo de los estilos de liderazgo que se están ejerciendo en la organización; pues a partir del análisis de la variable Liderazgo hecha anteriormente se considera que la existencia de debilidades en este aspecto en los mandos medios y altos de la organización está incidiendo en que el empleado perciba en la realidad una poca participación en la toma de decisiones, baja cooperación entre áreas (trabajo en equipo) y dificultades en la comunicación a causa del temor existente a opinar; corroborándose en el análisis de resultados y los comentarios expresados por los empleados.

En relación a la variable cooperación, es importante recordar que el trabajo en equipo según Mcintyre y Salas tendrá lugar dentro de la organización en la medida que lo promueva y confíe en él, si observamos en la organización “...una lucha de poder (entre los Directivos) que no permite el trabajo en equipo, una planeación clara, generando improductividad...” es poco probable que la organización consiga o sostenga la transición a una cultura orientada hacia el trabajo en equipo sin un

compromiso total y un apoyo constante por parte de la alta dirección (Charles Garfield), situación que se evidencia en el Clima Organizacional de la empresa Molinos Roa S.A.

En relación con la variable Relaciones interpersonales que obtiene una puntuación de 5.12 que según la escala del instrumento es catalogada como fortaleza, se observa igualmente una incoherencia al analizar los comentarios como: “No se trata a los empleados como a personas sino como elementos de trabajo...”; “Existe en el ambiente la idea de que los demás antes de ayudarnos nos quieren perjudicar y realmente no se sabe con quien se puede contar y eso es lo que dificulta el trabajo en equipo...”; “Tener en cuenta que la calidad comienza por el trato y el bienestar a los empleados...”; “Proponer estrategias que se encaminen a atacar o erradicar el Chisme mal intencionado...”.

Por ultimo la Motivación es catalogada como fortaleza, se muestra nuevamente una percepción diferente a la que se obtuvo mediante los resultados de la encuesta: “Pensar más en la promoción interna que en realizar nuevas contrataciones...”; “Revisar las políticas de ascenso y de salarios (remuneración por resultados y por cargos)...”; “ No hay criterios coherentes para el aumento de salarios...”; “No hay suficientes oportunidades de ascenso o cambio...”; “ Faltan incentivos salariales y otro tipo de incentivos...”; “ Falta motivación y reconocimiento a la innovación y creatividad (La palmadita en la espalda) que éste reconocimiento psicológico este acompañado de una crítica constructiva no destructiva...”; “Definir otros auxilios y beneficios que sean atractivos para los empleados a los que puedan acceder todos y no por segmentos.” Puede haber dudas respecto al vínculo entre satisfacción y motivación, pero el nexo entre motivación y desempeño es positivo: “la mayor motivación se traduce en más esfuerzos mejor desempeño. Puede argüirse que a medida que una alta motivación produce un mejor desempeño, las mejoras en el desempeño incrementan la motivación debido a la sensación de logro que se produce”³⁵

Con respecto a la variable Toma de decisiones considera por los empleados como una debilidad en la organización implica necesariamente la existencia de fallas en aspectos como participación, comunicación y liderazgo, que se ven reflejados en apreciaciones como: “...Creo que las decisiones, muchas de las cuales tienen que ver con el empleado o con su trabajo se rezagan a una sola persona, los gerentes, sin brindar una participan al empleado...”; “Sería bueno que la organización... buscara mecanismos o herramientas de participación para los empleados esto

³⁵ ARMSTRONG Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Serie empresarial por Legis editores S.A 2000. p. 72

también hace parte de la motivación y generación de más compromiso.”; “No existe realmente una organización plana como es transmitido o como está escrito en las políticas y manuales de inducción...”; “Temor en hacer comentarios frente a la organización por toma de represalias al empleado... temor mórbido en la gente para decir la verdad”; “Existen barreras de comunicación entre los jefes y sus subalternos...” Deming expresa que la existencia de una buena comunicación y participación implica erradicación del Temor; aspecto que en el clima de la empresa se percibe con gran intensidad.

Es importante manifestar que la participación de los empleados en el desarrollo de la encuesta de Clima que aunque estuvo mediada por un temor a expresar sus ideas, depositaron en este proceso grandes expectativas, esperanzas e intereses en que se logre generar conciencia en las Directivas de la organización y el mejoramiento de los aspectos débiles del Clima, evidenciándose en sus opiniones: “El desarrollo de estudios como estos realmente no generan impacto, pues no generan una verdadera conciencia en los Directivos, se queda solo en documentos escritos sin que se den realmente soluciones a los diferentes problemas existentes que son palpables y se omiten, lo cual aumenta el grado de insatisfacción del personal...”; Ojalá que la administración lea estos comentarios y les llegue a la conciencia...”; “Gracias por escuchar y leer estas inquietudes ojala que esto genere un resultado positivo al mas olvidado y afectado...”; “Que todos estos comentarios lleguen a los directivos y Que todo esto sirva para que se trabaje con más amor y dedicación por la empresa y no con represarías...”; “Gracias por este espacio que nos han dado y ojala que genere inquietudes...” ; “Espero que sea información reservada por que casi nunca en nuestra empresa la información se queda donde debe estar, y peor aun la acomodan a la conveniencia, ojala que esta información realmente genere inquietudes y soluciones.”

Al hacer un análisis y comparación con el estudio realizado por la Fundación Centro De Formación Empresarial en el año 2000³⁶ y el presente trabajo se encontraron similitudes en ciertos aspectos como:

- Las relaciones interpersonales entre jefe-subalterno son valoradas como tensas, de poca confianza y con cierto temor a equivocarse con una respuesta en porcentaje de un 60.73.
- Los empleados se entrometen en la vida privada de los demás alentando chismes y rumores con una valoración de 69.41%

³⁶ PALOMO, Op.cit., p. 26

- No se reconoce la capacidad del personal vinculado para asumir posiciones directivas y se prefieren ejecutivos de afuera con un 55.71%
- Los cambios o hechos que ocurren en la empresa son informados amplia y oportunamente al personal con un 54.33%

Lo anterior Indica que aspectos como relaciones interpersonales, comunicación y promoción interna siguen considerándose en la actualidad como aspectos a mejorar, lo cual nos lleva a concluir que probablemente las acciones generadas a partir del estudio realizado en el 2000 no brindaron soluciones oportunas a la empresa, para esto es pertinente que las directivas conozcan los resultados del estudio, en busca de generar conciencia en cuanto a los aspectos hallados.

En todo caso el modelo encontrado se ofrece más como una alternativa para dirigir nuevos estudios y estimular profundizaciones. Por lo cual la presente investigación abre una brecha para futuras investigaciones dentro y fuera de la compañía; situaciones tales como la relación entre la percepción del clima organizacional y el tipo de Liderazgo, la relación de clima organizacional y la productividad y/o desempeño del empleado son algunos de los aspectos que cobran interés; según Toro: “ la reflexión de muchos años nos ha mostrado que el clima social y de trabajo que se vive en una empresa es producto claro de la calidad del liderazgo de los jefes y de la gerencia, en general. Por tanto uno de los criterios evaluativos de la calidad del liderazgo de un gerente es la calidad de clima que logra liderar en su equipo³⁷.”

Es apresurado asegurar que los factores que se encontraron como débiles pueden estar afectando la productividad y eficiencia del personal en la empresa, pues el enfoque de la investigación es netamente descriptivo, más no correlacional ni inferencial, resaltando la importancia de realizar nuevos estudios encaminados a indagar por estos factores.

³⁷ TORO ÁLVAREZ Fernando, (2001) “ El clima Organizacional, Perfil de Empresas Colombianas” Medellín. Colombia. Cincel Ltda. Pág. 30

8. SUGERENCIAS

Al tener en cuenta los resultados, las conclusiones y la experiencia vivida por parte de las investigadoras del presente estudio, se plantean las siguientes sugerencias con el fin de aportar al fortalecimiento de aquellos aspectos que se definieron como Aspectos a mejorar en el Clima Organizacional de la empresa:

- Como actividad primordial se sugiere la programación de reuniones por área para el correspondiente análisis de los resultados obtenidos en cada una de estas, mediante la cual el Jefe y sus colaboradores participen activamente en el análisis de las causas y el planteamiento de posibles soluciones a los aspectos a mejorar. De igual forma establecer acciones concretas a las cuales se les pueda hacer seguimiento y retroalimentación con el fin de evaluar realmente si se están aplicando los correctivos necesarios.
- Determinar con los directivos de la organización los parámetros bajo los cuales se seguirá desarrollando el Diagnóstico de Clima Organizacional con el fin de continuar con este proceso y poder empezar a realizar análisis comparativos de los estudios que se realicen y de esta forma corroborar si son efectivos los planes, programas y acciones que se han tomado y ejecutado en cada uno de estos estudios; el dejar un histórico registro en la organización de la evolución de este proceso facilitará el desarrollo de esta labor en situaciones posteriores, debido a que si se cuenta con esta información retrospectiva de los estudios se irá guiando como desarrollar los análisis y evaluaciones posteriores. En la medida de lo posible se debe utilizar el mismo instrumento de evaluación para hacer los comparativos, dejando en claro que el I.M.C.O.C es un instrumento de fácil aplicabilidad y utilidad para la organización, si se desea hacer este trabajo. El planteamiento de este proceso como ha sido esbozado anteriormente trae grandes ventajas, han sido expresado por el estudio de Gilmer Antonio Cabrera Díaz³⁸ investigación que se realizó en dos empresas chilenas en busca de proponer un modelo de intervención optimizado para manejar el Clima Organizacional en las Empresas.

³⁸ Psicólogo, Licenciado en Ciencias de la Conducta, Universidad de Concepción. Diplomado en Administración de Recursos Humanos, Universidad de Chile. Profesor invitado de UNAM (México), Universidad Internacional SEK (Chile) y Sociedad de Psicología Aplicada (México). Profesor Titular de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Central de Chile, Director Ejecutivo de la Empresa Consultora PROYECCI ÓN.

En ambas se realizaron, a partir de 1996, estudios de diagnóstico de Clima Organizacional, dentro de un Marco Teórico Sistémico de intervención. La metodología ocupada incluyó entrevistas semi-estructuradas, sesiones grupales y un cuestionario. Las variables dependientes ocupadas para correlacionar los índices de Clima Organizacional fueron la Productividad, el Ausentismo y la Rotación de los equipos de trabajo evaluados. Los procesos intervenidos posteriormente fueron la Ergonomía, el Trabajo en Equipo, la Estructura Organizacional y el Diagnóstico Organizacional. Asimismo, se hicieron mediciones comparativas de Clima Organizacional una vez al año, en 1997 y 1998. Las consecuencias de las intervenciones tomadas gracias a los resultados y las comparaciones realizadas en años diferentes; indican un mejoramiento del Clima Organizacional en el Sesma de un 9% en el primer año y de un 15% en el segundo año, con un aumento en la productividad. En Heller, el mejoramiento superó el 18% en ambos años; el ausentismo y la rotación disminuyeron al 4 %.

Los resultados obtenidos los llevan a proponer un Modelo de Intervención Organizacional a partir del Diagnóstico de Clima Organizacional, que tiene como puntos centrales la Estructuración Organizacional y el Trabajo en equipo, y un Sistema de Evaluación de Desempeño en 360°. La aplicación de este modelo les ha permitido mantener en constante mejora los índices de Clima Organizacional (>65 %) y Productividad (12 % promedio) en ambas empresas.

La relación existente entre el sistema de evaluación del desempeño, con los índices de gestión, y el compromiso por cumplirlos, también ha permitido mejorar la percepción de la estructura organizacional, y, por ende, el Clima. Esto ha sido posible gracias a la implantación de un sistema de reuniones periódicas donde se van revisando los logros del período, y se va instruyendo al personal para lograr aquellos objetivos aún no alcanzados. Este sistema, orientándose hacia una evaluación en 360° puede servir como un eficaz instrumento de actualización de las variables de Clima, incorporadas a los demás sistemas de evaluación y de mejoramiento en la empresa.

- Es importante empezar a erradicar el Miedo. Esta expresión puede traducirse sencillamente como la implementación de la democracia, en la que Deming expresa “Debe eliminarse el miedo en el trabajo. Ninguno puede dar lo mejor de sí mismo si no se siente seguro, si no supera cualquier manifestación de miedo: miedo de expresar sus ideas, de preguntar, etc. El miedo implica siempre una pérdida económica, por eso es

preciso crear una estrategia que propicie la seguridad en el desempeño personal"... el miedo es un signo de deficiencia en el entrenamiento y en la supervisión, es síntoma de confusión e indicio de que se ha desterrado la democracia de la corporación.”³⁹ . Juan José Larios Gutiérrez señalala “El punto numero doce del sistema Deming para la calidad señala a propósito el orgullo del trabajo, quitemos los obstáculos que impiden que el operario se sienta orgulloso de haber realizado su trabajo bien hecho. Nadie puede sentirse orgulloso si no conoce los requisitos que se necesitan para que se considere bien hecho el trabajo... por eso debe existir comunicación, vertical y horizontal en la organización.” Fomentar el trabajo en equipo en donde los jefes de área estimulen, promuevan y alimenten actitudes positivas en los empleados; los jefes deben ser un vehículo de comunicación y escucha permanentes para que surjan ideas y reflexiones continuas en pro del mejoramiento de la confianza y sentido de pertenencia con la empresa permitiéndoles a los empleados y jefes construir un adecuado Clima de trabajo. Un empleado que participa del ambiente de temor presenta desánimo, mala productividad, represión de la creatividad renuncia asumir riesgos, comunicación ineficaz y escasa motivación para laborar por el bien de la empresa. “Históricamente, el comportamiento de los administradores que fomentó un Clima de temor que fue el factor que dio origen a la formación de sindicatos laborales”⁴⁰. La empresa cimentada en la democracia favorece el nacimiento de grupos de mejoramiento o círculos de calidad, el progreso continuo... y la eliminación del temor es uno de los primeros campos de acción en el viaje de una Empresa hacia la calidad.

Michael Armstrong y Jhon Garnett plantean los principales tipos de participación que podrían implementarse en una organización, (instrucción de equipos, equipos de proyectos ad hoc, comités de concertación, círculos de calidad y contacto persona a persona) no conseguir que el mensaje llegue a todos puede ser costoso, lo cual indica que la participación y la comunicación deben ser un proceso de doble vía.

- Fomentar y fortalecer los **círculos de calidad y participación**, que a manera de reuniones de grupo con los jefes por los menos una vez por semana, en donde se permita la participación, comunicación, el seguimiento y retroalimentación de metas, responsabilidades y demás actividades de las áreas. Compartiendo de esta forma el objetivo de los círculos de calidad y participación: “Lograr que los trabajadores participen en la solución de sus propios problemas, desarrollar en los trabajadores

³⁹ LARIOS GUTIERREZ Juan José, Hacia un modelo de Calidad. México. 1990. P. 106

⁴⁰ GITLOW Howard S. Y GITLOW Shelly J, Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. 4 e.d. New Jersey. 1991. P.165.

una actitud positiva para resolver problemas, aumentar la eficiencia y la mejorar la calidad; en el fondo es tratar de hacer las cosas bien, de obtener excelencia, de sentir satisfacción por un trabajo bien hecho.”⁴¹ , sin dejar de lado la importancia del contacto persona a persona.

- Realizar una retroalimentación a los Jefes, Directores y Gerentes de área sobre el estilo de liderazgo que se esta impartiendo en la organización bajo una metodología adecuada que permita detectar falencias y fortalezas en busca de mejorar este aspecto, orientándolo a un Liderazgo transformacional en el que según Bass implica la influencia del líder sobre sus subordinados, pero el efecto de la influencia es habilitar a los subordinados para que se conviertan en líderes del proceso de transformación organizacional.

- Realizar un estudio de escala salarial, que permita una nivelación adecuada de los salarios según criterios claros y establecidos para toda la organización.

- Es importante eliminar barreras; por lo cual es necesaria la capacitación en aspectos como cooperación (Trabajo en equipo) y relaciones interpersonales orientan a la organización a un ambiente de trabajo de confianza, productividad y participación. La competencia, los rencores personales, las diferentes maneras de mirar un problema y las diferentes prioridades constituyen barreras frecuentes que obstaculizan la comunicación entre los departamentos y entre las áreas; Repercutiendo en el trabajo en equipo. “...Será muy importante darles capacitación para el éxito del trabajo en equipo. Limitarse a reunir a un grupo de personas en un salón no es constituir un equipo. Es necesario enseñarle a la gente a trabajar conjuntamente y supervisarla. Es necesario establecer en todos los niveles entrenamiento y supervisión en organización y desarrollo de equipos. La manera de tomar decisiones en un equipo, el miembro que no se expresa verbalmente, el que busca llamar la atención., la manera de elaborar los objetivos, los beneficios de trabajo en equipo y la solución de conflictos son temas clave que les ayudan a las personas a comprender la naturales del trabajo en equipo y a mantener el grupo en marcha en sus

⁴¹ FIERRO MATINEZ Ángel Maria. Diagnóstico empresarial. 1 e.d. Santa fe de Bogotá.1996. p.191

etapas de desarrollo”.⁴² Igualmente la aplicación de los principios fundamentales de trabajo en equipo planteados por McIntyre y Salas (1995).

- Propender por el planteamiento de programas encaminados a fortalecer los canales de comunicación, la comunicación eficaz y la asertividad en todos los niveles de la organización.; empezando especialmente por los niveles directivos quienes se constituyen en el modelo o ejemplo a seguir en la organización.
- Hacer un análisis del programa de Reconocimiento social y por antigüedad que se está realizando en la compañía ya que realmente no está cumpliendo con el objetivo por el cual fue diseñado,
- Hacer un análisis del tipo de motivación o reconocimiento que se les está brindando a los empleados y a partir de los resultados obtenidos buscar nuevas estrategias que permitan incentivar a los trabajadores. Aunque los resultados orientan hacia una motivación de tipo monetaria es importante recordar que no es la única forma de motivar a los empleados, David McClelland propuso la teoría de necesidades aprendidas en las los contextos sociales en que vive y trabajan los empleados influyen en el aprendizaje de cómo motivar las necesidades y fortaleza, entendiendo las diferencias entre los individuos (motivación de afiliación, motivación de logro y motivación de poder), de igual forma Herzberg la motivación de las personas no depende simplemente de la satisfacción de los factores higiénicos, los que realmente llevan a la satisfacción de modo sustancial son los factores motivacionales(delegación de responsabilidades, libertad para decidir como realizar el trabajo, ascensos, formulación de objetivos, enriquecimiento del cargo) etc. Charles Garfield plantea que la participación es igualmente un factor de motivación en los empleados “...los empleados buscan ahora compensación en forma de reconocimiento, respeto, comunicación franca, horarios flexibles, educación permanente, beneficios orientados a la familia y la oportunidad de influir en la empresa”, igualmente Stephen Covey (Implementar la auto-supervisión) y Fielder (implementar un liderazgo transformacional) con sus respectivas teorías aportan en la forma de motivar a los empleados.

⁴² GITLOW Howard S. Y GITLOW Shelly J, Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. 4 e.d. New Jersey. 1991. P.191.

- Evaluar la forma como se está haciendo la planeación anual y de proyectos dentro de la organización y determinar si la metodología que se emplea y el tiempo que se destina para su ejecución es la más adecuada. Si la organización se orienta según su filosofía a la Teoría de la calidad se debería implementar la planeación desde la teoría de la Administración por políticas en la que se logra la participación de todos los empleados.

Las investigadoras del presente estudio consideran pertinente tener en cuenta lo que plantea Toro⁴³ “ no hay formulas válidas universales para mejorar el Clima organizacional, pero existen criterios científicos, modelos teóricos y principios metodológicos válidos”⁴⁴ y proponer desde esta óptica un conjunto de principios y pautas de actuación sobre Clima que podrán ser aplicables a corto, mediano y largo plazo, buscando actuar sobre las debilidades encontrada, fortalecer y generar acciones para sostener o mantener un buen Clima, las cuales están inspiradas en el saber disponible, en la experiencias práctica del investigador Fernando Toro y que hoy inspiran los resultados obtenidos en la empresa Molinos Roa S.A. es por esto que a continuación se presentan las pautas que sugiere Toro como resultado de sus estudios:

1. Desarrollar una conciencia colectiva del Clima Organizacional

Es necesario que cada persona tenga conciencia de la calidad de sus contribuciones, tanto en la solución de dificultades como en el mantenimiento de los altos niveles de calidad de ese Clima de grupo y de Empresa.

Entre las muchas acciones posibles se sugiere que este asunto se convierta en un tema importante de las agendas de trabajo en equipos, comités, grupos primarios, reuniones de calidad y encuentros formales de empresa. En los cuales conviene tratar los problemas actuales de Clima, los resultados de un estudio reciente y las previsiones y planes para mantener o mejorar los niveles de calidad de Clima haciendo de igual forma una revisión de los avances de los planes de mejoramiento, actualización de planes y formulación de nuevas estrategias.

⁴³ TORO, Op.cit., p 130

⁴⁴ TORO ÁLVAREZ Fernando, (2001) “ El clima Organizacional, Perfil de Empresas Colombianas” Medellín. Colombia. Cíncel Ltda. Pág. 131

Es importante entonces definir escenarios, ocasiones medios de comunicación, normas explícitas, documentos informativos y demandas explícitas que hagan del tema un asunto del que se habla cotidianamente por todos los jefes y sus equipos.

2. Promueva la participación de los afectados

Es clave que todas las personas participen y se comprometan, aquellas personas que protagonizan en eventos inconvenientes o que simplemente se ven involucradas en una situación indeseable relativa al Clima; pues la solución más eficaz resulta cuando tales personas tiene conciencia de la situación, de su posible protagonismo y de su responsabilidad en la búsqueda y el logro de soluciones.

3. Asegurarse que las personas cambien en su interior pero también en las circunstancias adversas del ambiente en la empresa.

Para que las personas mantengan modos particulares de actuación o los modifiquen es preciso que cumplan como mínimo con las siguientes condiciones (Toro 1992):

- 1) Que las personas posean los conocimientos, las habilidades y la motivación (competencias) necesarias para hacerlo.
- 2) Que exista la demanda en el trabajo de tales modos de actuación. Las Circunstancias externas son demandantes de respuestas o de acciones reactivas.

4. Promueva la asimilación de un código ético o de principio y valores relativos a las personas y al trabajo.

Es fundamental que exista un referente explícito de las conductas sociales y laborales deseables y esperadas. Los reglamentos de trabajo pueden prestar un buen servicio al respecto pero tiene algunas desventajas: Se refieren usualmente a las conductas inconvenientes o indeseables y al modo de tratarlas disciplinariamente. Muy pocas veces se educa a las personas para su asimilación y puesta en práctica.

Por lo cual proponemos un inventario breve y sencillo de principios que inspiren conductas sociales y de tareas convenientes y deseadas:

- 1) Debe informarse profusamente al personal, permanentemente, para que

esos principios estén presentes en su conciencia,

2) Aparte de informar debidamente es preciso educar al personal en su aplicación. Esto supone que se ayude a las personas a identificar diversos modos de actuación que hacen vigente cada principio. Supone que se ayude a las personas a desarrollar los saberes, las habilidades y el entusiasmo permanente por actuar del tal modo

3) Que se persuada a las personas con hechos y palabras, de la conveniencia de esforzarse por actuar de tal manera

4) Es preciso también que se dé permanente retroalimentación a las personas sobre el cumplimiento o incumplimiento de los principios,

5) Por último, tanto las conductas de cumplimiento como la desatención a los principios deben tener consecuencias inmediatas. Es decir no deber ser igual actuar de acuerdo o en contra de los principios.

5. Prepare debidamente a los Jefes para liderar el Clima Organizacional

Nos parece que en este campo es fundamental propiciar el desarrollo de una alta-conciencia gerencial (Churh 1997), la objetividad en los juicios, la capacidad de comunicación y escucha, la asertividad y la habilidad para dar retroalimentación oportuna, sensibilidad y habilidad para las relaciones interpersonales, capacidad para respetar y dar buen trato a sus colaboradores.

6. Eduque para la Crítica y la autocrítica.

Conviene crear un ambiente en el que la crítica razonada y constructiva sea una opción legítima y plausible de expresión en el trabajo. Es preciso encontrar las estrategias adecuadas en cada caso y prepara a las personas para escuchar, atender la crítica y convertirla en un insumo importante para el mejoramiento continuo. De igual manera, educar las personas en la autocrítica contribuye significativamente a la capacidad para identificar dificultades o limitaciones personales.

7. Oriente sus esfuerzos a las causas que determinan el mayor número de efectos.

Este principio elemental es de gran utilidad en la puesta práctica de estrategias con efecto sobre el clima. Debe recordarse que las actuaciones

de los jefes, en primera instancia luego las relaciones interpersonales son los dos agentes con mayor capacidad de impactar el clima global de un grupo o de toda la organización.

8. Lleve a cabo la evaluación de seguimiento permanente al clima organizacional.

La confiabilidad de la evaluación de clima en las organizaciones se ve influenciada por la capacidad de cada organización de establecer sistemáticamente esta evaluación. El realizar evaluaciones consecutivas bajo parámetros similares podrá proporcionar información sobre el desarrollo o mantenimiento de las fortalezas y los mejoramientos de las debilidades, según la evaluación. Igualmente esto permite fortalecer la capacidad de auto-evaluación organizacional y la comunicación de los empleados así la organización.

ANEXO A

I.M.C.O.C

Instrumento Para Medir El Clima Organizacional Colombiano

- 1** Como Califica Ud. Los conocimientos que tiene acerca de la empresa.
- 7 Excelentes
 - 6 Buenas
 - 5 Aceptables
 - 4 Regulares
 - 3 Malos
 - 2 Muy Malos
 - 1 Pésimos
- 2** Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella.
- 7 Toda la Información
 - 6 Suficiente información
 - 5 La inf. Apenas necesaria
 - 4 Alguna información
 - 3 Muy poca información
 - 2 Casi ninguna información
 - 1 No recibo ninguna información
- 3** Al participar Ud. En el cumplimiento de los objetivos de su empresa en que forma satisface Ud. Sus deseos y necesidades personales.
- 7 Plenamente
 - 6 Gran Satisfacción
 - 5 Alguna satisfacción
 - 4 Indiferente
 - 3 Alguna satisfacción
 - 2 Gran Satisfacción
 - 1 Insatisfacción absoluta
- 4** Califique la ayuda y la colaboración que Ud. Cree que existe entre los trabajadores de la empresa.
- 7 Excelente

- 6 Buena
5 Aceptable
4 Regular
3 Mala
2 Muy Mala
1 Pésimos
- 5 Con que frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 6 Participa cuando se vincula a grupos de trabajo en la empresa.
- 7 Como líder
6 Como organizador
5 Como colaborador
4 Simplemente participa
3 Participa por que toca
2 Participa con desagrado
1 No participa
- 7 Con frecuencia acostumbra a divertirse con compañeros de sus sección o de otra sección de la empresa
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 8 Con frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión.
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca

- 9** Participa en las actividades de diversión que realiza en su empresa
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 10** Con frecuencia le piden ayuda sus compañeros para el desarrollo de ellos.
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- Que tanto participa Ud. De las
- 11** actividades que realizan sus amigos en la empresa
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- Fuera de las horas de trabajo con que
- 12** frecuencia se relaciona Ud. Con sus compañeros de trabajo.
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- Con frecuencia participa Ud. En la
- 13** solución de los problemas de su sección.
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces

- 3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 14 Cuando Ud. No puede solucionar inquietudes y problemas de trabajo, los plantea a jefe
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 15 Cuando Ud. No puede solucionar inquietudes y problemas de trabajo, los plantea a sus compañeros
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 16 De acuerdo con sus superiores su trabajo lo hace como usted quiera
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 17 Cuando su jefe actúa como tal considera Ud. Que es una persona justa
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 18 Cuando su jefe da ordenes, tiene razón como para ser obedecido
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia

- 5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 19** Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 20** Obtiene ayuda de sus jefe para hacer mejor su trabajo
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- Los problemas que le afectan y tienen
21 relación con su trabajo, los comenta con sus superiores.
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- Al ingresar a la empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.
- 22**
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca

- 23** Ud. Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe
- 7 Siempre
 - 6 Con mucha frecuencia
 - 5 Periódicamente
 - 4 Algunas Veces
 - 3 muy de vez en cuando
 - 2 Casi nunca
 - 1 Nunca
- 24** Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente
- 7 Siempre
 - 6 Con mucha frecuencia
 - 5 Periódicamente
 - 4 Algunas Veces
 - 3 muy de vez en cuando
 - 2 Casi nunca
 - 1 Nunca
- 25** Participa Ud. En las decisiones de la empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo.
- 7 Siempre
 - 6 Con mucha frecuencia
 - 5 Periódicamente
 - 4 Algunas Veces
 - 3 muy de vez en cuando
 - 2 Casi nunca
 - 1 Nunca
- 26** Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión
- 7 Siempre
 - 6 Con mucha frecuencia
 - 5 Periódicamente
 - 4 Algunas Veces
 - 3 muy de vez en cuando
 - 2 Casi nunca
 - 1 Nunca
- 27** Como califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo
- 7 Excelentes
 - 6 Buenas
 - 5 Aceptables
 - 4 Regulares
 - 3 Malas

- 28 Cuando Ud. Tiene un problema de trabajo, lo soluciona con sus compañeros y superiores
- 2 Muy malas
1 Pésimas
- 29 Como considera ud. El trato y relación con su jefe
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 30 Como califica Ud. La confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa
- 7 Excelente
6 Bueno
5 Aceptable
4 Regular
3 Malo
2 Muy Malos
1 Pésimo
- 31 Cuando hay cambios en la empresa, en que medida recibe información al respecto.
- 7 Toda la Información
6 Suficiente información
5 La inf. Apenas necesaria
4 Alguna información
3 Muy poca información
2 Casi ninguna información
1 Ninguna información
- 32 En que medida se enteran las directivas de los problemas de la sección
- 7 Conoce los Prob. De su Comp.
6 Casi todos los prob. De su C.
5 Algunos Prob. De su competen.

- 4 Conoce todos los problemas
 3 Desconoce algunos Problemas
 2 Desconoce. Casi todos los prob.
 1 No conocen ningún problema
- 33** Como se siente con el trabajo que le corresponde hacer
- 7 Muy realizado y satisfecho
 6 Realizado
 5 Satisfecho
 4 Ni realizado ni satisfecho
 3 Insatisfecho
 2 Muy insatisfecho
 1 Totalmente insatisfecho
- 34** Como se siente Ud. Con el salario que recibe
- 7 Muy retribuido y satisfecho
 6 Satisfecho
 5 Retribuido justamente
 4 Conforme
 3 Insatisfecho
 2 Muy insatisfecho
 1 Totalmente insatisfecho
- 35** Como se siente Ud. Por estar trabajando en esta empresa
- 7 Muy contento y satisfecho
 6 Contento
 5 Esta bien no le desagrada
 4 No le agrada ni le insatisface
 3 Trabaja aquí por que le toca
 2 Insatisfecho
 Totalmente descontento e
 1 insatisfecho
- 36** En que medida cumple Ud. Con su trabajo
- 7 Cumplo con mi trabajo y más
 6 Cumplo con todo mi trabajo
 5 Cumplo casi todo mi trabajo
 4 Algunas Veces cumplo
 3 Muy de vez en cuando cumplo
 2 Casi nunca cumplo
 1 Nunca cumplo
- 37** Como califica Ud. La recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha.
- 7 Excelente

- 6 Buena
5 Aceptable
4 Regular
3 Mala
2 Muy mala
1 Pésima
- 38 El tiempo trabajado por Ud. En esta empresa es (en años) 1,2,3,4,5,6,7 o más
- 7 7 años
6 6 años
5 5 años
4 4 años
3 3 años
2 2 años
1 1 año
- 39 Como califica Ud. Estar trabajando en esta empresa
- 7 Es muy importante y satisface
6 Es importante
5 Es satisfactorio
4 No le satisface, ni le insatisface
3 Le da poca importancia
2 Le da alguna importancia
1 No da ninguna importancia
- 40 Su trabajo es revisado en esta empresa
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 41 En que medida conoce UD. Los resultados de la revisión de su trabajo
- 7 Siempre
6 Con mucha frecuencia
5 Periódicamente
4 Algunas Veces
3 muy de vez en cuando
2 Casi nunca
1 Nunca
- 42 Con que frecuencia comenta UD. Con su jefe la realización de su trabajo
- 7 Siempre

- 43 En que forma Ud. Trabaja si su jefe lo controla
- 6 Con mucha frecuencia
 - 5 Periódicamente
 - 4 Algunas Veces
 - 3 muy de vez en cuando
 - 2 Casi nunca
 - 1 Nunca
- 44 Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla
- 7 Muy contento y complacido
 - 6 Contento y satisfecho
 - 5 Tranquilo
 - 4 Indiferente
 - 3 Intranquilo
 - 2 Descontento y tensionado
 - 1 Muy restringido
- 45 Califique el control que debe tener una empresa para que funcione bien
- 7 Excelente
 - 6 Bueno
 - 5 Aceptable
 - 4 Regular
 - 3 Mala
 - 2 Muy mala
 - 1 Pésima
- 7 Autocontrol periódico con apoyo del jefe
- 6 Autocontrol ocasional con apoyo del jefe
- 5 Periódico realizado por su jefe
- 4 Ud. Es indiferente al control
- 3 Muy de vez en cuando debe hacerse control
- 2 Casi nunca debe hacerse control
- 1 Nunca debe hacerse control

ANEXO B.

Encuesta de Clima Organizacional Junio – 2000 Fundación Centro de Formación Empresarial

1. MOLINOS ROA S.A. reconoce que los empleados son lo más valioso?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
87	39.73%	102	46.58%	17	7.76%	12	5.48%	1	0.46%	0	0.00%	219	100%

2. Los empleados son tenidos en cuenta cuando las decisiones tienen que ver con su trabajo?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni En Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
42	19.18%	71	35.16%	48	21.92%	41	18.72%	0	4.57%	1	0.46%	219	100%

3. Entre los jefes de las distintas áreas de la empresa existe buena cooperación?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
44	20.09%	82	37.44%	62	28.31%	28	12.79%	3	18.75%	0	0.0%	219	100%

4. Las relaciones entre los jefes y empleados son tensas y de poca confianza hasta el punto de que siente miedo a equivocarse?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
55	25.11%	78	35.62%	33	15.07%	39	17.81%	13	5.94%	1	0.46%	219	100%

4. En MOLINOS ROA S.A. la disciplina se logra con sanciones?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
44	20.09%	64	29.22%	33	15.07%	51	23.29%	24	10.96%	3	1.37%	219	100%

5. El personal es reacio a las reuniones porque las considera improductivas y una pérdida de tiempo?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
24	10.96%	49	22.37%	24	39.34%	78	46.99%	42	19.18%	2	0.91%	219	100%

6. Es poco frecuente la ayuda y colaboración entre los empleados de todas las áreas y son frecuentes las peleas entre compañeros de trabajo?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
38	17.35%	44	20.09%	43	19.63%	65	29.68%	26	11.87%	3	1.37%	219	100%

8. La empresa organiza actividades de integración y los empleados participan en ellas?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
66	30.14%	83	37.90%	40	18.26%	18	8.22%	10	4.57%	2	0.91%	219	100%

7. Los jefes son justos cuando dan órdenes, destacan las cualidades y hacen notar los errores de sus colaboradores constructivamente?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
34	15.53%	65	29.68%	45	20.55%	41	18.72%	30	13.70%	4	1,83%	219	100%

8. El personal reconoce la competencia de MOLINOS ROA S.A. y los demás factores que la afecten?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
67	30.59%	70	31.96%	35	15.98%	34	15.53%	10	4.57%	3	1.37%	219	100%

9. Los cambios o hechos que ocurren en la empresa, y/o fuera de ella pero que la afectan, son informados amplia y oportunamente al personal?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
17	7.76%	45	20.55%	36	16.44%	79	36,07%	40	18.26%	2	0.91%	219	100%

10. MOLINOS ROA S.A. motiva el personal exclusivamente con dinero?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
25	11.42%	35	15.98%	35	15.98%	83	37.90%	38	17.35%	3	1.37%	219	100%

11. Los incentivos o beneficios extralegales existentes en MOLINOS ROA S.A. no son reconocidos como tales por el personal?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
32	14.61%	45	20.55%	31	14.16%	56	25.57%	50	22.83%	5	2.28%	219	100%

12. La actual organización de MOLINOS ROA S.A. opera eficientemente?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
83	37.90%	85	38.81%	39	17.81%	8	3.65%	4	1.83%	0	0.00%	219	100%

13. La capacitación y formación del recurso humano es una prioridad para MOLINOS ROA S.A.?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
89	40.46%	87	39.73%	12	5.48%	19	8.68%	12	5.48%	0	0.00%	219	100%

14. El personal es reacio a la capacitación que se les brinda y no la aprecian?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
31	14.16%	41	18.72%	39	17.81%	67	30.59%	40	18.26%	1	0.46%	219	100%

15. Los empleados de niveles inferiores conoce las políticas de MOLINOS ROA S.A.?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
32	14.61%	65	29.68%	44	20.09%	55	25.11%	21	9.59%	2	0.91%	219	100%

16. La rotación del personal es frecuente?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
42	19.18%	57	26.03%	31	14.16%	62	28.31%	25	11.42%	2	0.91%	219	100%

17. Los empleados no toman la iniciativa para proponer nuevas ideas que mejoren su trabajo?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
33	15.07%	55	25.11%	39	17.81%	65	29.68%	25	11.42%	2	0.91%	219	100%

18. Existen relaciones de amistad entre algunos compañeros de trabajo que trasciende el ámbito laboral?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
49	22.37%	82	37.42%	42	19.18%	33	15.07%	10	4.57%	3	1.37%	219	100%

19. Los jefes son cordiales y receptivos a las inquietudes y problemas de los empleados?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
26	11.87%	83	37.09%	52	23.74%	38	17.35%	18	8.22%	2	0.91%	219	100%

20. Todas las decisiones son tomadas por el gerente de la empresa?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
36	16.44%	43	19.63%	54	24.66%	64	29.22%	21	9.59%	1	0.46%	219	100%

21. La política de reclutamiento y selección del personal es inadecuada?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
36	16.44%	37	16.89%	49	22.37%	71	32.42%	22	10.05%	4	1.83%	219	100%

22. En muchas ocasiones no se reconoce la capacidad del personal vinculado para asumir posiciones directivas y prefieren ejecutivos de fuera?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
56	25.57%	66	30.14%	42	19.18%	34	15.53%	18	8.22%	3	1.37%	219	100%

23. Los empleados ayudan a resolver los problemas de su área y no se resuelve solamente el jefe respectivo?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
57	26.03%	99	45.21%	31	14.16%	21	9.59%	9	4.11%	2	0.91%	92	100%

24. Los jefes siempre están dispuestos a colaborar con los empleados para que hagan mejor su trabajo?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
43	19.39%	84	38.36%	41	18.72%	37	16.89%	11	5.02%	3	33.33%	219	100%

25. Los jefes controlan excesivamente el trabajo de sus colaboradores?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
46	21.00%	58	26.48%	54	24.66%	40	18.26%	18	8.22%	3	1.37%	219	100%

26. Me siento a gusto con mi trabajo?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
127	57.99%	65	29.6%	18	8.22%	6	2.74%	1	0.46%	2	0.91%	219	100%

27. La gente no hace más de lo que tiene que hacer?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
40	18.26%	46	21.00%	32	14.61%	59	26.94%	39	17.81%	3	1.37%	219	100%

28. Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y la dedicación de sus colaboradores?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
48	21.92%	56	25.57%	47	21.46%	51	23.29%	16	7.31%	1	0.46%	219	100%

29. Hay empleados cuyos intereses y prioridades no siempre son los mismos de MOLINOS ROA S.A.?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
24	10.96%	46	21.00%	61	27.85%	56	25.57%	25	11.42%	7	41.18%	219	100%

30. Los empleados se entrometen en la vida privada de los demás alentando chismes y rumores en MOLINOS ROA S.A.?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
83	42.47%	59	26.94%	26	11.87%	16	7.31%	21	9.59%	4	1.83%	219	100%

31. Los empleados por lo general aceptan bien a sus jefes?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
27	12.33%	89	40.64%	54	24.66%	33	15.07%	14	6.39%	2	0.91%	219	100%

32. La capacidad de mi jefe es menor a la que exige el cargo que ocupa?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
22	10.05%	31	14.16%	50	22.83%	70	31.96%	42	19.18%	4	1.83%	219	100%

33. Los jefes saben delegar responsabilidades?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
53	24.20%	99	45.21%	33	15.07%	24	10.96%	7	3.20%	3	1.37%	219	100%

34. Los empleados quieren asumir nuevos retos en sus cargos?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
57	26.03%	82	37.44%	26	11.87%	11	5.02%	6	2.74%	37	16.89%	219	100%

35. Usualmente las decisiones se toman para resolver problemas, no para prevenirlos?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
26	11.87%	74	33.79%	47	21.46%	32	14.61%	5	2.28%	35	15.98%	219	100%

36. Antes de asumir responsabilidades, los empleados reciben una inducción adecuada para su desempeño?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
33	15.07%	74	33.79%	33	15.07%	26	11.87%	17	7.76%	36	16.44%	219	100%

37. Los empleados tienen claramente definidas sus responsabilidades y conocen las metas en su área y su aporte para lograrlas?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
62	28.31%	90	41.10%	20	9.13%	9	4.11%	2	0.91%	36	16.44%	219	100%

38. En MOLINOS ROA S.A. no se aceptan de buena gana las ideas innovadoras?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
7	3.20%	32	14.16%	57	26.03%	64	29.22%	23	10.50%	36	16.44%	219	100%

39. Los salarios son mejores a los de empresas similares?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
21	9.59%	53	24.20%	58	26.48%	33	15.07%	19	8.68%	35	15.98%	219	100%

40. Los ascensos en MOLINOS ROA S.A. se logran con eficiencia y responsabilidad?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
28	12.79%	81	36.99%	39	17.81%	25	11.42%	10	4.57%	36	16.44%	219	100%

41. Se nota que los empleados se sienten comprometidos con la empresa?

Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		No respondió		Total	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
78	35.62%	63	28.77%	30	13.70%	11	5.02%	2	0.91%	35	15.98%	219	100%

BIBLIOGRAFÍA

1. ACHURY, B., Cruz., MALDONADO, M., MONSALVE, M. La participación del empleado en la relación con su percepción del Clima Organizacional. Un estudio exploratorio sobre círculos de calidad. Tesis de grado. Bogotá. Universidad Católica de Colombia. 1984.
2. AGUILAR Maria José y ANDAR-EGG Ezequiel. El trabajo en equipo. 2 e.d. Editorial lumen/Hvmanitas. Buenos Aires.2000.
3. ÁLVAREZ, Guillermo Factores personales y académicos de estudiantes universitarios que influyen en la percepción del Clima Organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 11 no 1 y 2. Medellín.1992.
4. ÁLVAREZ, Guillermo. El constructo Clima Organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 11 No 1 y 2. Medellín.1992.
5. ÁLVAREZ, Guillermo. La Percepción de la Organización: Clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la Organización. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 11 No. 1 y 2. Medellín.1992
6. ARMSTRONG Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Serie empresarial Legis. Bogotá.D.C.Septiembre del 2000.
7. ARGAEZ, R., Díaz, M., Boda, A. (1989). Influencia del estilo de dirección y la cantidad de subalternos en la percepción del Clima Organizacional en una entidad pública. Tesis de grado, Bogotá. Universidad Católica de Colombia.
8. BELTRÁN, J., D'anetra, P., GUTIÉRREZ, T., MONSALVE, N.). Relación de la edad y el grado de información sobre políticas de personal con la percepción individual del Clima Organizacional. Tesis de Grado. Universidad Católica de Colombia. Bogotá. 1983
9. BERTALANFFY, L. V Tendencias en la Teoría General de Sistemas. (3 Ed.) Alianza Madrid.1984.,
10. BRUNET Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México.1992.
11. BUNGE, Mario La Ciencia, su método y la filosofía. Buenos Aires, Ediciones Siglo Veinte, 1980.

12. BURACK Elmer. Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos, una orientación estratégica. Ediciones Diaz de Santos, S.A., Madrid. 2000
13. CALLE, L., RODRÍGUEZ, J. (Medición comparada del Clima de Seguridad en trabajadores accidentados y no accidentados vinculados a empresas rurales y urbanas. Tesis de grado. Universidad Católica de Colombia. Santa fé de Bogotá.1994
14. COVEY Stehephen. El liderazgo centrado en principios. Ediciones Paidos empresa ibérica S.A. Barcelona. 2001.
15. CHIAVENATTO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. (5 Ed.) Mc Graw Hill.Mexico. 1996
16. CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5. e.d. .Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, Mexico. 2003 S.A.
17. CABRERA DÍAZ G. A. Clima Organizacional en empresas Chilenas. Artículo ofrecido durante el Congreso Empresas inteligentes, competitividad y valoración del recurso Humano acontecido en Londrina (Paraná - Brasil), del 22 a 24 de Octubre de 1998
18. DESSLER, G.. Organización y administración. Ed. Dossat. . Madrid. 1979
19. EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y control de la Calidad. 4.e.d. Internation Thomson Editores. Mexico.2002.
20. FIERRO MATINEZ Ángel Maria. Diagnóstico empresarial. 1 e.d. Santa fe de Bogotá.1996
21. GARFIELD charles. Los empleados son primero. Mc-Graw Hill México. Junio 2000.
22. GARRISON Mark y LOREDO Olga. Psicología. 2 e.d. Mc-Graw Hill. Mexico.2002.
23. GIBSON James. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. 9. e.d. Madrid.2000.
24. GITLOW Howard S. Y GITLOW Shelly J. Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. New Jersey. Prentice-Hall. 1991

25. GUTIÉRREZ, A. Establecimiento del grado de relación entre el Clima Organizacional y el rendimiento empresarial. Tesis de Grado. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 1985.
26. GONCALVES Alexis., Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) y vicepresidente para Latinoamérica de Gestión de la calidad del Citibank-Banca Corporativa. "Dimensiones del clima Organizacional" Artículo extraído de la pagina web: www.Gestiopolis.com
27. GONZÁLEZ, V., PEIRÓ, J., LLORET, S., ZORNOZA, A.. The Validity of Collective Climates. En Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72 (2), 25-40. 1999.
28. HERRIEGEL Don, JACKSON Susan y SLOCUM Jhon. Administración: un enfoque basado en competencias. 9 e.d. International Thomson Editores S.A México. 2002
29. HERNÁNDEZ, G, MUÑOZ, M., ROMERO., MONSALVE, M. Evaluación de Clima Organizacional en tres dependencias de una Institución Educativa. Tesis de Grado. Universidad Católica de Colombia. Bogotá. 1986
30. KEITH Davis. El comportamiento humano en las organizaciones. McGraw Hill. México .200.
31. KOONTZ H. Y WEIHRICH H. Administration. 9 e.d. Mc Graw Hill. Mexico.1990.
32. LARIOS GUTIÉRREZ, J.J. Hacia un modelo de calidad .Editorial Iberoamericana, México.1990.
33. LUSSIER, Robert. Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. International Thomson Editores S.A. México. 2002.
34. MIYAUCHI, I Administración por políticas. En: Centro de Calidad: Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey: órgano de difusión de División de graduados e investigación Campus Monterrey. Edición limitada. Noviembre 2001
35. MUCHINSKY Paul. Psicología aplicada al trabajo. International Thomson Editores S.A México. 2002.
36. ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ Miguel. Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos. Ediciones gestión 2000. Barcelona .2001.

37. PARSONS, T. Estructura y Proceso en las Sociedades modernas, Instituto de Estudios Políticos, Madrid. 1996
38. PHEGAN B,. "Desarrollo de la Cultura de su Empresa". Panorama Editorial, S.A. México: 1998
39. PERINI, M.. Estudio descriptivo de Clima/ cultura organizacional y diez factores de calidad, en una empresa de energía eléctrica Colombiana. Tesis de grado. Universidad Católica de Colombia. Santa fé de Bogotá. 1999
40. SAA, C., ORTEGA, M., JIMÉNEZ, A.,. Clima Organizacional percibido y efectividad del trabajo en grupos de Círculos de Calidad. Tesis de Grado. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.1989.
41. SERNA Humberto,. "Gerencia Estratégica". Colombia: 3R Editores.LTD Universidad Pedagógica Experimental.1997
42. SCHEIN Edgar. Psicología de las organizaciones. 3. e.d. Prentice Hall. Mexico.2001.
43. SILVA, M.. El Clima en las Organizaciones. Teoría, métodos e intervenciones. Ed. EUV, S.L. Barcelona. 1996
44. RIVAS, C.. Clima Organizacional como predictor de productividad Bancaria. En revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (1-2), 139-149. Medellín.1992.
45. RODRÍGUEZ, D Diagnostico Organizacional. 3 Ed . Alfaomega S.A. México.1999.
46. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña empresa. International Thomson Editores. Mexico.2001.
47. TORO, F & CABRERA, H. Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneas. Cincel Ltda. . Medellín. 1990-
48. TORO ALVAREZ, Fernando. Desempeño y productividad. Contribuciones de la Psicología Organizacional. Cincel Ltda. 2°.Ed. . Medellín. 1992
49. TORO ALVAREZ, Fernando Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes. Cincel Ltda. . Medellín. 1996.
50. TORO ALVAREZ, Fernando, Clima Organizacional y productividad laboral. En Rev. Antioqueña de Economía y Desarrollo, (49), 66-72. 1996.

51. TORO ALVAREZ. Fernando., Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 17 N° 2. 1998
52. TORO ÁLVAREZ Fernando, El clima Organizacional, Perfil de Empresas Colombianas. Cincel Ltda. Medellín. 2001.
53. WAYNE Daniel, Bioestadística: Base para el análisis de las Ciencias de la Salud. Ed. Limusa Wiley. México. 2004