PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GLORMED COLOMBIA S.A.

REINALDO ALEMAN LINDEMAN

JOSE EDUARDO LEON SIMANCAS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2014

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GLORMED COLOMBIA S.A.

REINALDO ALEMAN LINDEMAN

JOSE EDUARDO LEON SIMANCAS

ASESOR

ALVARO BARCO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2014

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS 7

INDICE DE FIGURAS 8

INDICE DE ANEXOS 12

INTRODUCCIÓN 13

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15

0.1.1 DESCRIPCÍON DEL PROBLEMA 15

0.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 16

0.2. JUSTIFICACIÓN. 17

0.3. OBJETIVOS 18

0.3.1. OBJETIVO GENERAL 18

0.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 18

0.4. MARCO REFERENCIAL 19

0.4.1. ESTADO DEL ARTE 19

0.4.2. MARCO TEÓRICO 21

Concepto 22

Medidas del Clima Organizacional 25

Componentes del Clima 28

Enfoques del Clima Organizacional 29

Análisis del Clima Organizacional....32
Características del Clima Organizacional....32
Variables para Evaluar el Clima Organizacional....34
El *Mobbing* como Factor que Afecta el Clima Organizacional:....39
0.4.3. MARCO CONTEXTUAL....40
Misión....41
Visión....41
0.5. METODOLOGÍA....42
0.5.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA....42
Espacio....42
Tiempo....42
Universo....42
Contenido....42
0.5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN....42
0.5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN....43
Fuentes Primarias....43
Fuentes Secundarias....43
0.5.4. HIPÓTESIS DE TRABAJO....43
0.5.5. DISEÑO....43
0.5.6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERATIVA DE LAS VARIABLES....44
Variables Sociodemográficas....44

Variables Clima Organizacional 45

0.5.7. POBLACIÓN Y MUESTRA 46

Población 46

Muestra. 46

RECURSOS DISPONIBLES 48

0.6.1. TALENTO HUMANO 48

0.6.2. RECURSOS FINANCIEROS 49

0.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 50

1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 51

1.1. CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DEL PERSONAL DE GLORMERD COLOMBIA S.A. 51

1.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 56

1.2.1. Objetivos 56

1.2.2. Relaciones Interpersonales 59

1.2.3. Liderazgo 63

1.2.4. Cooperación 71

1.2.5. Toma de Decisiones 74

1.2.6. Control 77

1.2.7. Comunicación 79

1.2.8. Motivación 80

2. CONCLUSIONES 89

3. RECOMENDACIONES 91

4. BIBLIOGRAFÍA 92

ANEXO 1: ENCUESTA 95

.....95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición operacional y conceptual de las variables demográficas 44

Tabla 2Definición operacional y conceptual de la variable Clima Organizacional 45

Tabla 3 Conformación de la Población 46

Tabla 2. Preguntas correspondientes a la definición de las características sociodemográficas del personal de Glormed S.A. 51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Empleados por Sección de la Empresa 52

Figura 2. Grado de Escolaridad de los Empleados de Glormed Colombia S.A. 53

Figura 3 Número de empleados por Género en Glormed Colombia S.A. 53

Figura 4 Población por Rango de Edades 54

Figura 5 Estado Civil de los Empleados de Glormed Colombia S.A 54

Figura 6 Permanencia en la Empresa.....55

Figura 7 Empleados con Hijos en Glormed Colombia S.A. 55

Figura 8 Cantidad de información recibida al ingresar a Glormed Colombia S.A. .56

Figura 9 Cuando se comunica algún cambio, me puedo adaptar rápidamente .57

Figura 10 Con qué intensidad satisfago mis objetivos personales.....58

Figura 11 Reconozco la importancia de mi trabajo frente a la misión.....58

Figura 12 La Forma en que Participo en Actividades Extra laborales.....59

Figura 13 Relaciones Interpersonales con los Compañeros.....60

Figura 14 Siento que puedo comentar algún problema personal con mis compañeros 60

Figura 15 Acostumbro divertirme con mis compañeros fuera de la actividad laboral 61

Figura 16 La imagen que tienen mis compañeros de mí como trabajador es.....61

Figura 17 Participo en la solución de conflictos que afectan mi grupo de trabajo 62

Figura 18 Intento evitar situaciones desagradables en mi sección 62

Figura 19 La jefatura tiene una visión clara de hacia dónde debe ir Glormed Colombia S.A. 63

Figura 20 La jefatura hace un buen trabajo en la asignación de tareas y coordinación de personas 64

Figura 21 La jefatura reconoce el esfuerzo y trabajo adicional 65

Figura 22 La relación con el jefe es 65

Figura 23 Mi jefe evita el favoritismo 66

Figura 24 Mi jefe es justo cuando ordena un trabajo o toma una decisión 67

Figura 25 Estoy de acuerdo con mi jefe cuando me asigna un trabajo extra 67

Figura 26 El jefe ayuda para hacer mejor el trabajo 68

Figura 27 Nivel de confianza entre el jefe y mis compañeros 68

Figura 28 Cuando no puedo solucionar inquietudes y problemas en el trabajo, los planteo al jefe 69

Figura 29 Siento que tengo el respaldo jurídico y legal como consecuencia de mis actuaciones profesionales 69

Figura 30 Me siento tratado con amabilidad por mis jefes 70

Figura 31 El jefe hace exigencias razonables en el trabajo 70

Figura 32 El jefe participa activamente en las labores propias de la sección 71

Figura 33 Actitud que tengo para vincularme a grupos de trabajo 72

Figura 34 La ayuda y cooperación que existe entre todos los empleados es 72

Figura 35 La institución ofrece los recursos y equipos necesarios para realizar el trabajo 73

Figura 36 Los compañeros solicitan mi ayuda para realizar el trabajo 74

Figura 37 Puedo tomar decisiones que den solución a los problemas del área 75

Figura 38 Prefiero cumplir órdenes en lugar de tomar iniciativas y responsabilidades 75

Figura 39 Considero que tengo autonomía para organizar las labores que competen a mi cargo 76

Figura 40 Me gustaría ser consultado sobre mi participación en actividades adicionales a mi trabajo 77

Figura 41 El jefe controla y hace seguimiento al trabajo 78

Figura 42 La forma como el jefe hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir 78

Figura 43 Mi jefe es claro cuando imparte instrucciones 79

Figura 44 Con relación al trabajo que me corresponde hacer yo me siento 80

Figura 45 Por el hecho de estar trabajando en Glormed Colombia S.A., me siento 81

Figura 46 Creo que Glormed Colombia S.A., tiene un programa de incentivos y estímulos para el personal 81

Figura 47 Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa 82

Figura 48 Los implementos de mi puesto de trabajo me hacen sentir cómodo y seguro 82

Figura 49 Las condiciones locativas de mi puesto de trabajo me permiten desarrollar adecuadamente mis funciones.....83

Figura 50 Mi estilo de vida contribuye a que mi nivel de fatiga en el trabajo sea...84

Figura 51 Los comentarios desagradables me han desanimado 84

Figura 52 La movilidad y los cambios de puestos de trabajo generan miedo e inseguridad 85

Figura 53 Me siento motivado porque el puesto que ocupo está en relación con el título académico que tengo.....85

Figura 54 Considero que en mi puesto de trabajo hago más cosas o tengo más funciones que los compañeros de mi entorno, ganando lo mismo 86

Figura 55 En relación con mi vida en general yo me siento.....86

Figura 56 Considero que tengo un estado de salud óptimo para mi trabajo.....87

Figura 57 Puedo tomarme el tiempo libre necesario de forma coordinada cuando debo atender una necesidad personal.....87

Figura 58 El cuidado que tengo con los elementos de uso oficial es.....88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta…….. 90

INTRODUCCIÓN

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.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y otros factores más, pueden ser un obstáculo o una fortaleza para el buen desempeño de una organización en su conjunto o en determinadas áreas que se encuentran dentro de ella, pueden ser factores de distinción e influencias en el comportamiento de quienes la integran.

De esta manera, se hace evidente que el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el talento humano.

En las organizaciones se tiene más en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, todo se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeñan y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, por eso, el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones al interior de la organización que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción

Todos los procesos que se generan dentro de las organizaciones industriales, requieren de una atmósfera tranquila, ordenada y agradable, que posibilite su desarrollo y contribuya por ende a mejorar los resultados de la acción dentro y fuera de la organización, evidentemente esto se traduciría en logros, beneficios positivos para el personal, para los clientes y para la propia organización.

Además, se hace necesario mencionar como el contexto laboral particular de cada organización 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, quien es, que merece, y que es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, 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 percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que cualquier organización, y en este caso particular Glormed Colombia S.A. ,apoyándose en los elementos que sobre el tema de Clima Organizacional, realice acciones que les permitan diagnosticar e intervenir el clima percibido por sus colaboradores.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1 DESCRIPCÍON DEL PROBLEMA

Años atrás se tenía la creencia de que solo los factores que motivaban y más contribuían con la retención del capital humano en las empresas eran el salario y los beneficios marginales. Sin embargo se ha comprobado en estudios que también es importante contar con un ambiente sano, donde los líderes promuevan el desarrollo y sean responsables en la generación de un ambiente laboral satisfactorio o no.

Hoy en día es de mucha importancia en las empresas contar con un capital humano altamente capacitado y motivado en todas las áreas de la empresa, ya que la inclusión de la globalización exige estar en un constante cambio y una competencia continua para mejorar su capacidad productiva, es así que actualmente las empresas no pueden darse el lujo de tener personal ineficiente y desmotivado, sino por el contrario un personal que ame lo que hace, que esté altamente motivado y que desempeñe adecuadamente su cargo; de manera que mejore o se mantenga un excelente clima organizacional y así optimizar la productividad.

Glormed Colombia S.A. es una empresa dedicada a la Producción y Comercialización de guantes de vinilo (Glormed Colombia S.A., 2013), y desde la gerencia general ha percibido que el capital humano muchas veces no cumple con las exigencias establecidas por la empresa, impidiendo en gran manera, alcanzar niveles adecuados de calidad que le permitan su desarrollo; esto propicia mejoras dentro de la empresa, en la administración del capital humano y su clima organizacional, con el objeto de optimizar el rendimiento laboral de los empleados en cada una de las áreas de trabajo, esto requiere de la colaboración y apoyo para mejorar el clima organizacional.

Esta situación ha llevado a que en Glormed Colombia S.A. exista un ambiente de trabajo tenso, y que con el tiempo se dé una preocupante desmejora en el comportamiento laboral del capital humano.

Frente a esta situación se hace necesario Proponer el Diseño de un Sistema de Mejoramiento del Clima Organizacional del Capital Humano en Glormed Colombia

S.A., que permita determinar y entender las debilidades de la gestión y formular estrategias de mejoramiento adecuadas, prácticas y rápidas.

0.1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Luego de lo expuesto en el punto anterior, surge el siguiente interrogante principal.

¿Cómo mejorar el Clima Organizacional en la empresa Glormed Colombia S.A?

Y en correspondencia a este el siguiente interrogante específico:

¿Cómo se debe implementar un sistema de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Glormed Colombia S.A.?

0.2. JUSTIFICACIÓN.

El clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de la empresa y adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje y la motivación (Centro de Investigacíon y Desarrollo de Transporte, 2005) son estos aspectos que hacen necesario realizar esta investigación mediante la aplicación de la teoría, los conceptos de administración, clima organizacional, observación y la aplicación de un instrumento de medición que brinde soluciones a Glormed Colombia S.A.

El departamento de Recursos Humanos de la empresa Glormed Colombia S.A, determino que existe una problemática interna en las relaciones laborales con sus empleados y considera necesario realizar un diagnóstico del clima organizacional a nivel general, que identifique elementos que afecten desfavorablemente los valores, creencias y actitudes corporativas y personales; y la motivación laboral del capital humano, seguido a esto realizar un plan de mejoramiento que aumente la efectividad y satisfacción de sus empleados.

La Importancia para el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena y la línea de investigación que corresponde a capital humano, radica en que esta investigación servirá como insumo para retroalimentar a la academia con la realidad de las empresas locales en aspectos tan relevantes como la gestión del capital humano, la motivación, el liderazgo y otros elementos que son claves para el estudio del clima organizacional y que producirá un documento que podrá ser usado en las discusiones que al tema se refieran.

Los investigadores obtendrán la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en su proceso de formación y que será validado en el producto final de este trabajo de grado titulado: **Propuesta de un Sistema de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Glormed Colombia S.A.**

0.3. OBJETIVOS

0.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un Sistema de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Glormed Colombia S.A.

0.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico del estado del clima laboral en que se encuentra actualmente la organización.

- Realizar un análisis de las debilidades y fortalezas detectadas.

- Plantear recomendaciones de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico, con el fin de mejorar su eficiencia y productividad.

0.4. MARCO REFERENCIAL

0.4.1. ESTADO DEL ARTE

A continuación se enuncian las principales investigaciones que se han realizado en referencia el tema que se propone investigar:

- *"Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005)*" Diana Vega; Alejandra Arévalo; Jhennifer Sandoval; María Constanza Aguilar; Javier Giraldo Universidad Santo Tomás. Trabajo de grado en pregrado psicología.

  Resumen
  El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. Así, el objetivo de este artículo es presentar el panorama de los estudios de clima organizacional (CO) en Bogotá, D.C. (Colombia), hallados en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005. Se revisaron 168 documentos, de los cuales se tomaron, como base para el presente artículo, 93 en psicología del trabajo y las organizaciones y áreas relacionadas con la gestión humana; de estos, a su vez, 67 son trabajos de grado (48 en pregrado y 19 en postgrado), 11 artículos científicos y 15 libros. Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio del clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y el abordaje del tema que se hace desde diferentes disciplinas en el contexto objeto de estudio.

- *“Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia”* . (2.002001). Gregorio Calderón Hernández. Articulo a partir del trabajo de investigación del posgrado en gerencia del talento Humano de la universidad de Manizales.

  Resumen
  La gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales. Con la finalidad de indagar sobre el aporte de la gestión humana al cumplimiento de la misión del Estado, se realizó la siguiente investigación en 39 entidades públicas de las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia, cuyas preguntas centrales fueron: cuál es el perfil de los gerentes de talento humano en las entidades objeto de estudio?, cuál es el aporte de las áreas de recursos humanos a la gestión estratégica de las entidades?. ¿Cómo están las prácticas de talento humano en el sector estudiado?

  Lo encontrado muestra un desfase significativo entre el deber ser y lo que efectivamente hacen en esas áreas las entidades departamentales y municipales. Puede afirmarse que la gestión humana en las organizaciones estatales estudiadas está en deuda frente a las expectativas de los altos directivos institucionales y los avances y desarrollos teóricos de la disciplina. En las áreas del talento humano la función tradicional de carácter administrativo y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones.

- *“Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira”* 2008. Tesis de grado. Especialización en gestión de calidad y normalización. Isis Duque Londoño Universidad Tecnológica de Pereira.

  Resumen
  El presente trabajo partió de la pregunta ¿Cómo es el clima laboral del Cuerpo técnico de Investigaciones (CTI) de la Fiscalía General de la Nación (FGN) seccional Pereira y cuál debe ser su Plan de

mejoramiento? Por lo tanto tuvo como objetivo general Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación Seccional Pereira y proponer un plan de mejoramiento que permita aumentar la productividad y satisfacción en los servidores de la seccional. Se partió del concepto de clima organizacional entendido como la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas. Para conocer las dimensiones del clima en el CTI se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva que midió las condiciones del clima laboral y describió su niveles de presentación en 111 servidores de las ocho dependencias del CTI que voluntariamente quisieron participar en contestar el instrumento. El instrumento utilizado fue una encuesta elaborada por la investigadora y que está conformada por 61 preguntas y a su vez está estructurada en tres partes: la primera parte que indaga las variables socio demográficas, la segunda indaga por las ocho variables del clima organizacional (objetivos, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, cooperación y comunicación, control) y la tercera parte contiene tres preguntas de respuesta abierta que buscan complementar aspectos de la parte dos. Los resultados encontrados muestran que en general, el clima laboral que se percibe al interior del CTI, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente.

0.4.2. MARCO TEÓRICO

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la Psicología organizacional, por Gellerman, en 1960, citado por Brunet[1].

[1]BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Tril as, 1992.

No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista.

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste.

Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea[2]

Concepto

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), citados por Toro (2001) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992)[3], realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran:

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

---

[2]Ibíd.

[3] ÁLVAREZ, G. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana

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

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

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la "motivación promovida", un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

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

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

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

Dubrán (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.

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 combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider[4] (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez[5], concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

---

[4] REICHERS, A. Y SCHNEIDER, B. Climate and culture: An evolution of constructs. San Francisco: Jossey-Bass. Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega, 1990.

[5] ALVAREZ, G. Op. Cit.

Toro (2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comporta mentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación

primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

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

Medidas del Clima Organizacional

Dado el carácter multidimensional del concepto dentro de la literatura, se encuentran distintas divergencias y enfoques que han surgido de serios desacuerdos entre los investigadores y teóricos, con respecto a puntos tan críticos como la existencia del concepto como tal, sus componentes, si es lo mismo que la satisfacción con el puesto de trabajo y si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional (Álvarez, 1992). Por tal razón, los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación antes que llegar a una definición común.

James y Jones (1974), citados por Brunet (1992), identifican tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. La medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la

medida perceptiva de los atributos organizacionales. Estos modos de investigación, se definen de manera general a continuación.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y distinguen a otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Es decir, agrupan atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física o estructura de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición deductiva del clima organizacional, que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, e incluso su grado de satisfacción. Es decir, elementos netamente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades propios, más que con las características de la organización.

Por último, la medida perceptiva de los atributos organizacionales es un enfoque integral ya que tiene en cuenta las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad.

Desde esta 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.

Después de revisar algunas de las definiciones y aspectos relevantes que a lo largo del tiempo se han dado de clima organizacional, y con el fin de comprender mejor éste concepto, es necesario mencionar que una de las características más importantes del clima organizacional es la que se refiere a la importancia del constructo como tal, en la medida que refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así, un administrador debe ser capaz de analizar y diagnosticar el clima para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción, iniciar y sostener cambios y seguir el desarrollo de su organización previniendo problemas que puedan surgir (Rodríguez, 1999).

En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no (Chiavenato, 1995).

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o miembros directivos tienen la tendencia a percibir más favorablemente el clima de sus empresas que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de esta últimas (Rodríguez, 1999).

Las relaciones que mantienen los dirigentes y los profesionales entre sí son también susceptibles de producir un tipo de clima particular a estos dos grupos de empleados, sobre todo si sus relaciones se transforman en conflicto, a lo que comúnmente se llama conflicto entre personal funcional y de asesoría. Los empleados que ocupan una función de línea tienen una posición de autoridad y ejercen el control sobre las actividades que se desarrollan en su dominio de supervisión, son frecuentemente ayudados por empleados que ocupan una función staff o de asesoría como los ingenieros, los abogados, etc. Todo esto parece muy simple en apariencia, pero frecuentemente surgen tensiones entre los empleados de línea y los de asesoría[6]. Los empleados de asesoría no quedan siempre satisfechos con la poca autoridad que se les da y los de línea no ven siempre con buenos ojos el hecho de que se les diga que hacer.

[6] GÓMEZ Y COLS. Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al ítem. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia, 2001

Esta tensión también, está muy influenciada por las variables de edad, de escolaridad, de estrato social entre los dos grupos y, muchas veces es el origen de los climas de desconfianza que pueden desarrollarse en el interior de niveles jerárquicos específicos[7] Así, el clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento puede ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos. Algunos pueden percibirlo como inestable y otros no. Las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones, lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en cada uno de sus componentes, aun cuando estén bajo las mismas estructuras y políticas; esto puede deberse a la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etc.[8]

El clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos en todos los departamentos y es el resultante de los microclimas que lo componen. Los determinantes físicos como la estructura, tamaño, tecnología u otros, son aplicables a todas las unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos[9].

Componentes del Clima

Existen algunas variables que son definitivas en el clima de una organización, y así mismo su interacción puede provocar algunos efectos.

Los componentes o variables son básicamente tres, los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúan entre sí y a su vez

---

[7]Ibíd.

[8] GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Y DONELLY, Jr. Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos. Santiago de Chile: Mc Graw Hill, 2001

[9]HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W. Y WOODMAN, R. W. Comportamiento organizacional. México: Thomson Editores, 1999.

determinan unos resultados, (Rodríguez, 1999). Por ejemplo el comportamiento de los individuos y de los grupos, junto con la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima que produce resultados en el rendimiento organizacional, individual y de grupo. Así los resultados en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos psicológicos y de comportamiento de los empleados (Sabo, 1995).

Según Sutton y Fall (1995), los constituyentes básicos del clima organizacional se dividen en otros componentes así: Comportamientos: Se compone del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupo e inter grupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo).

Procesos organizacionales recogen gran parte de los componentes y se dividen en la evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones. Por su parte, los resultados de esas interacciones serían individuales, de grupo y de la organización. Los individuales hacen referencia al alcance de los objetivos, la satisfacción en el trabajo, en la carrera y en la calidad de trabajo. Los de grupo se refieren al alcance de los objetivos, la moral, los resultados y la cohesión. Por último, los que se refieren a la organización tienen en cuenta la producción, la eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

Enfoques del Clima Organizacional

Además de las dimensiones del clima organizacional, es importante conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza.

Según Gómez y Cols[10], para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

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

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

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

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

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

[10]GOMEZ Y COLS. Óp. Cit.

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

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

a) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Brunet, 1992, Rodríguez, 1999).

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

Análisis del Clima Organizacional

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

Según García Cardó afirma que "la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado" (2000p-2)

Desde la mirada de Kolb, el interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan en materia de comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral, particularmente existen reportes que señalan lo siguiente: 1. Una relación directa entre liderazgo y clima laboral. 2. Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo. 3. El clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables.

Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional, particularmente el diagnóstico del clima laboral y la motivación resultan aspectos que permiten determinar:

1. El funcionamiento de las instituciones
2. Los aspectos preventivos y correctivos en la organización
3. Los parámetros para la optimización del servicio (Kolb, D.; 1977)

Características del Clima Organizacional

Según Oscar Donato Torrecilla, el concepto de Clima Organizacional tiene Importantes y diversas características, entre las que se pude resaltar:

Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta

estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y –sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, toma de decisiones etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional perecería requerir.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, se encuentran las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, poco compromiso etc.

Variables para Evaluar el Clima Organizacional

La definición de las dimensiones o variables a evaluar se constituyen en uno de los elementos más importantes en la medición de Clima Organizacional. El éxito al identificar las variables y que éstas estén perfectamente correlacionadas con la organización se convierte en el verdadero valor agregado de la investigación. A continuación se definen las variables a emplear en el presente estudio:

OBJETIVOS: Se refieren al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los mismos a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo determina tareas y resultados en su trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos, al igual que la cantidad, calidad y periodicidad de la comunicación sobre los mismos y las políticas de la empresa.

COOPERACIÓN: La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones permite el logro de los objetivos organizacionales. Mayo señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo.

Se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o informal /relaciones sociales fuera del trabajo). Las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal; esto es, la que se puede presentar directamente en la relación de trabajo. Se busca medir no solo actitudes sino comportamientos específicos de colaboración al igual que la forma como es proyectado en el deseo de cooperar ante los compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permiten identificar condiciones para el desarrollo o no de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

LIDERAZGO: El líder ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.

Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del "liderazgo formal" y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto que las preguntas propuestas evalúan. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario para esta variable permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos.

TOMA DE DECISIONES: La toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección, por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las preguntas para esta variable se refieren tanto a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones como a la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

RELACIONES INTERPERSONALES: El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación descrita anteriormente. Las preguntas formuladas permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo así como el carácter positivo o negativo de las mismas.

Las preguntas formuladas están planteadas en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción. Es importante señalar que la información se ha orientado a medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal, al igual que mide la forma como se participa en actividades extra laborales, esto es, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional orientado por la mayor confianza entre los diferentes niveles de la organización.

MOTIVACIÓN: El hombre manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que lo llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente y según el tipo de liderazgo que los identifica. ´ La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo.

Las preguntas formuladas en esta variable suministran información con la cual es posible medir las actitudes del individuo correlacionadas con su pertenencia a la organización que se expresan en niveles de satisfacción, autonomía, indicadores de la motivación, trayectoria y condiciones existentes en la empresa. Además señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado. Las preguntas planteadas posibilitan la identificación de factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional.

CONTROL: A través del control se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación. Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la cual se realiza la función de

control. Señalan las actitudes que el individuo manifiesta con la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades. Permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa. La forma como es ejercido el control en la función de liderazgo llevada a cabo por el jefe y/o supervisor.

COMUNICACIÓN: Alfonso García Cardó afirma que "la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado" (2000p-2). La pregunta planteada para esta variable, hace énfasis en la claridad de lo comunicado por parte del jefe.

COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Se caracteriza en forma especial por los requerimientos institucionales propios que conllevan necesariamente una mayor formalidad. En la comunicación organizacional se habla de comunicación vertical descendente y ascendente, de comunicación horizontal, de rumor, de toma de decisiones, de solución de conflictos, de trabajo en equipo, de comunicación externa, de imagen corporativa.

La comunicación vertical, tanto descendente como ascendente, es una forma de interacción necesaria dentro de la Entidad como organización humana.

Los canales que sirven a esta forma de comunicación pueden ser muchos: La conversación directa cara a cara, la conversación telefónica, la comunicación escrita mediante memorandos, cartas, oficios, correo electrónico, circulares, carteleras y publicaciones internas.

Esta comunicación constituye el eje o la parte central de una red de conversaciones formales de las cuales depende, en una buena parte, el logro de los objetivos institucionales. La calidad de esta red surge fundamentalmente de varios factores que deben aportar necesariamente todos sus integrantes:

La convicción del valor intrínseco de lo que cada uno comunica (tener en cuenta el valor de la comunicación intrapersonal)

La comunicación asertiva basada en el respeto por sí mismo y por el otro. (Se debe tener en cuenta el valor de la comunicación interpersonal como algo esencial para el desarrollo humano individual y social, personal y laboral/profesional).

La honestidad, el estilo directo y la formación de expectativas realistas en los otros frente a lo que expresa.

Este último factor se convierte en el más importante de todos, por cuanto transforma la red de conversaciones en una red de compromisos. Esta red de compromisos conlleva implícitamente la honestidad, la sinceridad y la responsabilidad personal individual de quien se comunica ascendente o descendentemente en la organización. Contiene además el respeto por el otro y por la Institución cuando cada quien, al hablar o escribir, asume la responsabilidad de lo que dice.

De la misma manera como en el interior de la Entidad hay niveles de comunicación necesarios y útiles para el logro de los objetivos institucionales, existen también ruidos, interferencias o formas de comunicación insana que afectan negativamente, no sólo los procesos de la organización como tal, sino que pueden lastimar social y psicológicamente a las personas. El rumor es el más común de estos ruidos.

El rumor es contrario a toda forma de comunicación institucional constructiva y refleja el poco desarrollo que ha tenido la comunicación intra e interpersonal. Hace daño aún, en aquellos casos en los cuales su base es cierta, pues el modo como se comunica distorsiona la información. Además la morbosidad que conlleva afecta el ambiente de trabajo y desdice de la lealtad y el compañerismo de quien lo transmite.

La comunicación directa, franca y honesta, sumada a una actitud de respeto por los compañeros y por la Institución, es la mejor vacuna contra el rumor.

En todas estas circunstancias, es necesario que surja la comprensión antes de que se lleve a cabo la acción correcta. Por eso es vital que los emisores sean comunicadores eficaces, aunque lo ideal sería que también fuesen motivadores eficaces para conseguir el acuerdo y el entusiasmo del receptor al realizar la acción.

El *Mobbing* como Factor que Afecta el Clima Organizacional:

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeña. Dicha percepción se ve afectada por distintos factores como los económicos, fisiológicos, psicológicos, sociales, etc. Entre el se encuentra el *Fenómeno Mobbing*, también denominado acoso moral o institucional o *"bossing*".El *mobbing*: término por el que se define el hostigamiento moral en el lugar de trabajo, se describe el fenómeno como una conducta hostil o intimidatoria que se practica hacia un trabajador desde una posición jerárquica superior (*bossing*) o desde un grupo de iguales respecto de los que se mantiene una subordinación de hecho.

Se trataría de situaciones en las que una persona o un grupo de personas en el lugar de trabajo, ejercen una serie de comportamientos que se caracterizan por una violencia psicológica, sistemática y persistente en el tiempo, sobre otra persona con la siguiente degradación del clima laboral.

Por lo tanto, la mejora continua del bienestar en el trabajo, es un concepto que integra aspectos físicos, morales y sociales, y que entre los objetivos que debe perseguir incluye de manera expresa el trabajo, la depresión, la ansiedad y los riesgos asociados a la dependencia del alcohol, las drogas o los medicamentos, los cuales deberían ser objeto de medidas específicas, enmarcadas en un planteamiento global que asocie a los sistemas sanitarios y de salud pública. Es decir, se estaría hablando de la consolidación de una cultura de prevención del riesgo y del desarrollo sólido de una política en materia de seguridad y salud con normas y principios para proteger a los trabajadores. La raíz del problema debe identificarse junto a la persistencia de modelos tradicionales y autoritarios de organización; que coincidirían con la mala organización de las empresas, la competitividad, la cual vendría a integrar uno de los aspectos más importantes en la guerra ocupacional a que se ven sometidos determinados profesionales.

Causas del Acoso Moral: Deficiencias en la organización del trabajo**, l**a información interna y la gestión, así como los problemas de organización prolongados e irresueltos, que son un lastre para los grupos de trabajo y pueden desembocar en una búsqueda de chivos expiatorios y en el acoso

moral; considerando que las consecuencias tanto para el individuo como para el grupo de trabajo pueden ser considerables, al igual que los costos para los individuos, la empresa y la sociedad en general.

Factores para Mejorar el Clima: Se puede mejorar el clima a través del "desarrollo organizacional", mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, identificar los canales de comunicación; a través del desarrollo personal mediante formación específica como es el caso de las "reuniones eficaces" a los directivos y la de "escucha activa" a los empleados. Igualmente existen otros factores determinantes para alcanzar dichos objetivos como son: Liderazgo efectivo, establecimiento de una red interna de Comunicación y Ejecución y una visión integral de la calidad.

Todos estos factores requieren de un nuevo conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyen la conciencia personal y competencia, formación de equipos, fomentar la apertura y la confianza, escuchar, dar y recibir retro-alimentación, participación en grupo, solución de problemas y aclarar las metas, resolver los conflictos, delegar y entrenar, empoderamiento y la mejora continua como forma de vida.

El proceso debe empezar por la creación de un conjunto de sentimientos y actitudes que dan lugar a valores duraderos y un compromiso organizacional.

0.4.3. MARCO CONTEXTUAL

Historia

Glormed Colombia S.A. nace en 2006, producto de reuniones bilaterales entre China y Colombia en 2005 en que se definió la propuesta de negocio; entre el 2007 y el 2012 se da inicio y expansión de las operaciones con un total de cuatro (4) máquinas, y es en el año 2013 en que se amplía la producción al entrar en funcionamiento dos (2) máquinas mas

Glormed Colombia S.A., trabaja para consolidarse como una organización líder a nivel mundial en la producción y comercialización de guantes de vinilo libres de

polvo para examen médico y uso multipropósito. Es una empresa orientada hacia el cliente, a quien busca satisfacer y conservar ofreciendo productos de calidad. Busca el mejoramiento continuo de los productos y procesos basado en el uso eficiente de sus recursos, contando con trabajadores competentes y comprometidos con la organización.

Está ubicada en la zona industrial de Mamonal Km 9, Zona Franca la Candelaria, Cartagena, Colombia en donde tiene acceso rápido y económico a todos los mercados y puertos del mundo

Misión

Glormed Colombia S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de Guantes de vinilo para examen médico y uso multipropósito. Con el compromiso de brindar productos de excelente calidad, sobrepasando las expectativas y necesidades del cliente que solicita nuestros productos.

Visión

En Glormed Colombia S.A. nos vemos posicionados a mediano plazo como una empresa reconocida a nivel mundial por su excelencia en la producción y comercialización.

Mediante la gestión integrada de nuestros procesos, mantendremos el mejoramiento continuo de nuestros productos, talento humano y tecnología.

Este ideal será alcanzable a medida que logremos tener una compañía rentable y con un crecimiento continuo.

0.5. METODOLOGÍA

0.5.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Espacio

La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Cartagena de indias, en forma específica en la sede de la empresa ubicada en Mamonal Km 9, Zona Franca la Candelaria.

Tiempo

El trabajo de investigación se desarrollará en un el período comprendido entre el mes de enero de 2013 hasta enero de 2014.

Universo

El universo se encuentra integrado por: la totalidad empleados que integran cada una de las secciones de la empresa Glormed ColombiaS.A., es decir 158 personas.

Contenido

El proyecto de investigación abarca principalmente el estudio y análisis del Clima Organizacional en la empresa Glormed ColombiaS.A., y como resultado del mismo, la propuesta de un Sistema de Mejoramiento del Clima encontrado.

0.5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente es una investigación de tipo cuantitativa descriptiva, porque busca medir las variables que influyen en el clima organizacional en la empresa objeto de estudio.

0.5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias implican el uso de técnicas e instrumentos apropiados que permitan recoger el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

En esta investigación se utilizará un instrumento de recolección de información; esté será una encuesta que buscara a través de una serie de preguntas responder a los objetivos establecidos para este proyecto

Este instrumento analizara las Variables Sociodemográficas y las Variables de Clima Organizacional definidas en el Marco Teórico.

Fuentes Secundarias

Se emplearán para la investigación material de apoyo como libros y textos referentes al estudio de la percepción y administración, trabajos de investigación, artículos, libros y textos extraídos de bases de datos e Internet, entre otros relacionados con el tema de estudio.

0.5.4. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Un estudio técnico y humano de clima organizacional en las diferentes secciones de la empresa Glormed Colombia S.A., permitirá diagnosticar el estado actual del ambiente laboral y además presentar propuestas de mejoramiento acorde con los resultados obtenidos.

0.5.5. DISEÑO

Es un diseño No Experimental transeccional en el cual no se está manipulando ningún tipo de variable, sino, que se midió la presencia de la variable que es clima organizacional, y es transeccional porque busca describir la variable clima organizacional y las relaciones con las subvariables en un momento determinado del tiempo.

0.5.6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERATIVA DE LAS VARIABLES

Las variables a medir serán las que tienen que ver con los aspectos sociodemográficos y las variables que miden el clima organizacional enl la empresa.

Variables Sociodemográficas

Tabla 1. Definición operacional y conceptual de las variables demográficas

VARIABLE	DEFINICION	INDICADOR	OPCION DE RESPUESTA
ESTADO CIVIL	Se indaga sobre su condición civil	1 - soltero 2 - casado 3 - unión libre 4 – separado	Respuesta Única
EDAD	Se indaga sobre la edad en años que tiene cada empleado		Respuesta Única
SEXO	Condición masculina o femenina del ser humano	1 – femenino 2 – masculino	Respuesta Única
HIJOS	Se indaga sobre la familia	1 – si 2 – no	Respuesta Única
ESCOLARIDAD	Ultimo Grado de estudio formal del empleado	1 – bachiller 2 - técnico 3 –tecnológico 4 - profesional 5 - especialista 6- magister	Respuesta Única
ANTIGUEDAD	Tiempo de trabajo en la empresa	1 – (1 a 2 años) 2 – (3 a 5) 3 – (5 a 7) 4 - (7 o más	Respuesta Única
SECCIÓN	Dependencia donde labora	1 - Administración 2 - Laboratorio 3 - Operaciones 4- Producción	Respuesta Única

Variables Clima Organizacional

Es el marco teórico, y en particular en la página 28 del presente proyecto donde se hace referencia a las dimensiones y/o variables que inciden en el clima organizacional, en la tabla siguiente se identifica cada una de ellas como un factor y se establece un indicador que sirva para identificar la presencia e influencia.

Tabla 2Definición operacional y conceptual de la variable Clima Organizacional

VARIABLE/DIMENSION	INDICADOR	FUENTE
OBJETIVOS	Grado de Conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la entidad	Encuesta
RELACIONES INTERPERSONALES	forma y frecuencia como los empleados establecen relaciones interpersonales con los compañeros	Encuesta
LIDERAZGO	• Grado de ejercicio del liderazgo formal • Tipo de percepción que tiene el empleado de su jefe	Encuesta
COOPERACIÓN	Tipo de actitudes y comportamientos específicos de colaboración ante los compañeros	Encuesta
TOMA DE DECISIONES	• Nivel de responsabilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones • imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo	Encuesta
CONTROL	Periodicidad con la cual se realiza la función de control por parte del jefe y como se siente	Encuesta
MOTIVACIÓN	Factores motivacionales relacionados con la pertenencia, trayectoria y autonomía	Encuesta

COMUNICACIÓN	claridad de lo comunicado por el jefe	Encuesta

0.5.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población está conformada por Ciento Cincuenta y Ocho (158) Empleados ubicados en la diferentes secciones que de la organización, según lo muestra la Tabla 3.

Tabla 3 Conformación de la Población

SECCIÓN	NÚMERO DE EMPLEADOS	%
Administración	28	18
Laboratorio	15	9
Operaciones	52	33
Producción	63	40
Total	158	100

Muestra.

Para determinar la muestra, se empleara la siguiente fórmula, que busca conocer el número de empleados al que les aplicara el instrumento de investigación designado.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizara la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población. En caso de esta investigación corresponde a 158 personas

σ =Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. En este se le toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

e = Límite aceptable de error muestral, que en este caso se decidió utilizar un valor que corresponde al 5% (0,05)

Es decir que la muestra en este caso corresponderá a:

$$n = \frac{(158)(0{,}05^2)1{,}96^2}{(158-1)0{,}05^2 + (0.05^2)(0{,}05^2)}$$

n= 113

Según los resultados de la fórmula, corresponde aplicarles el instrumento de medición a 113 empleados de la organización

RECURSOS DISPONIBLES

0.6.1. TALENTO HUMANO

El talento humano con que se cuenta para la realización de este proyecto es el siguiente:

TALENTO HUMANO	PERSONAS A CARGO
Estudiantes participantes de la investigación pertenecientes al programa de Administración de Empresas.	REINALDO ALEMAN LINDEMAN JOSE EDUARDO LEON SIMANCAS
Asesor designado por el Programa de Administración de Empresas	ALVARO BARCO GOMEZ
Empleados de Glormed Colombia S.A	PERSONAS NATURALES

0.6.2. RECURSOS FINANCIEROS

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR
PAPELERÍA	Impresiones	100.000
	Empaste	20.000
	Fotocopias	25.000
TRANSPORTE	Urbanos	200.000
PERSONAL A CARGO DE LA INVESTIGACION	Honorarios por conceptos relacionados al diseño de la propuesta, levantamiento de la información y posterior análisis	1.500.000
MATERIALES Y SUMINISTROS	Bolígrafos	5.000
	Papel en blanco	40.000
EQUIPOS	Adquisición memoria USB	40.000
	Internet	120.000
TOTAL		2.050.000

0.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7		MES 8		MES 9
Diseño de la propuesta											
Elaboración del proyecto											
Recolección de la información							SEM 1	SEM 2			
Procesamiento de datos							SEM 4	SEM 5			
Análisis e Interpretación de Información									SEM 1	SEM 2	
Redacción Final									SEM 3	SEM 4	
Presentación del informe final											

1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta el resultado de la investigación realizada en la empresa Glormed Colombia S.A. en la Ciudad de Cartagena, con el objetivo de Proponer un Sistema de Mejoramiento del Clima Organizacional

Para la realización del estudio se aplicó una encuesta, la cual en una primera sección consta de seis (06) preguntas, que buscan abordar las variables Sociodemográficas descritas en la planeación de la investigación, es decir: Estado Civil, Edad, Sexo, Hijos, Escolaridad, Antigüedad y Sección en que labora.

La Segunda Parte consta de 51 preguntas, que buscan abordar las variables que miden el Clima Organizacional, según se planteó en el Marco Teórico que son: Objetivos, Relaciones interpersonales, Liderazgo, Cooperación, Toma de decisiones, Control, Motivación y Comunicación.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó una muestra probabilística, la cual arrojo en su etapa inicial 100 empleados, sin embargo se reduce a 90 por movimientos en la fuerza laboral de la organización.

1.1. CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS DEL PERSONAL DE GLORMERD COLOMBIA S.A.

Con el objeto de identificar a los empleados de la organización y crear un perfil desde: educación, género, edad, tiempo en la empresa, estado civil y rol desempeñado en la organización se aplicaron las siguientes preguntas:

Tabla 4. Preguntas correspondientes a la definición de las características sociodemográficas del personal de Glormed S.A.

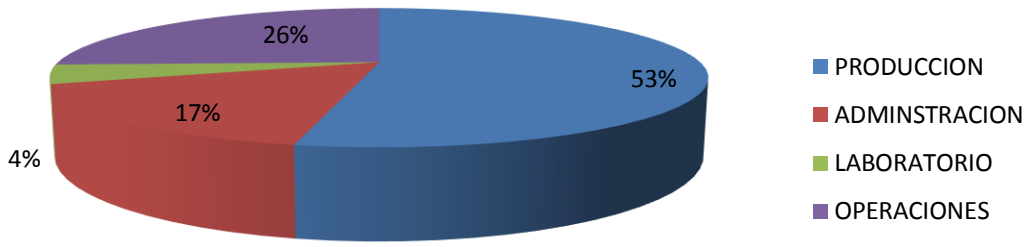
Pregunta 1	Escolaridad
Pregunta 2	Hijos
Pregunta 3	Antigüedad en la Empresa

Pregunta 4	Genero
Pregunta 5	Edad
Pregunta 6	Estado Civil

Fuente. Elaborada por los autores

La Estructura Organizacional de Glormed Colombia S.A, está dividida de la siguiente manera. Producción, Administración, Laboratorio y Operaciones.

Figura 1. Empleados por Sección de la Empresa

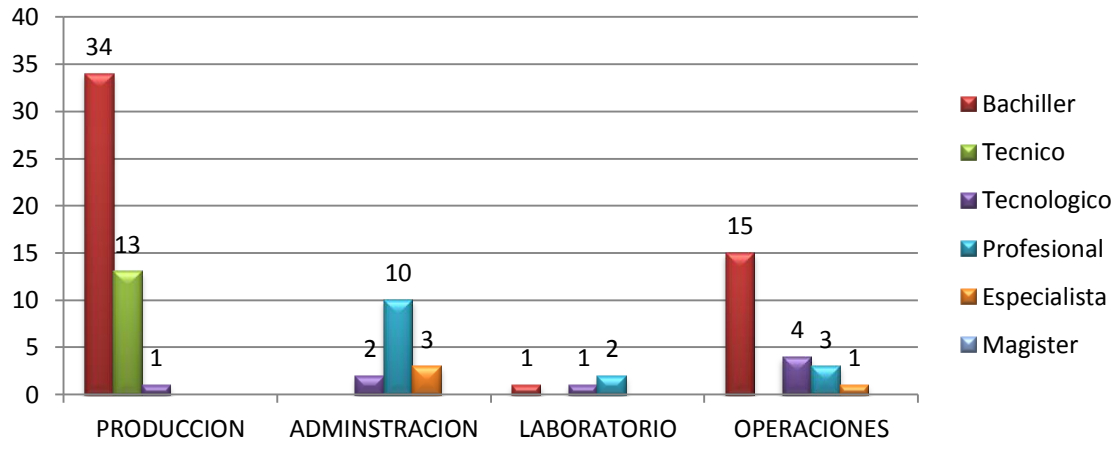


Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A.

En la Figura Anterior se evidencia que la mayor fuerza laboral se concentre en la parte de Producción y Operaciones, con `porcentajes que alcanzan el 53% y 27%, respectivamente, seguido por Administración y Laboratorio lo que muestra que 7 de cada 10 trabajadores de la organización pertenece a las bases productivas de la empresa.

En lo que corresponde a grado de escolaridad, se muestra la poca profesionalización en la población que corresponde a Producción y Operaciones, Secciones donde gran parte del personal tiene un Nivel de Escolaridad Bachiller, Mientras que en Dependencias de la Empresa como Administración y Laboratorio, el mayor porcentaje de Empleados Son profesionales y Especialistas. (Vea Figura 2)

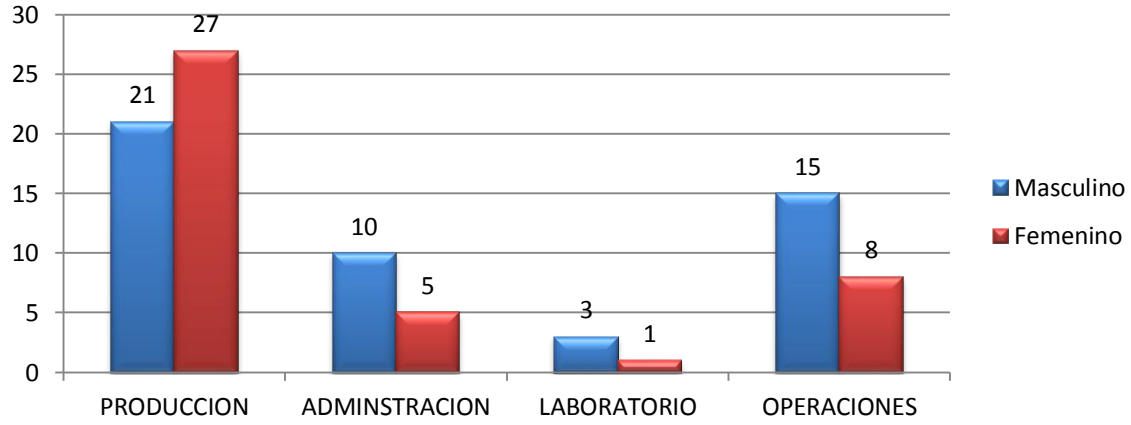
Figura 2. Grado de Escolaridad de los Empleados de Glormed Colombia S.A.



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A.

En lo que corresponde a Género, hay poca diferencia entre hombres y mujeres en la base operativa de la Organización (Producción y Operaciones), mientras que en la Administración es notoria la mayor presencia de hombres (Vea Figura 3) situación que se presenta de similar forma en la Sección de Laboratorio

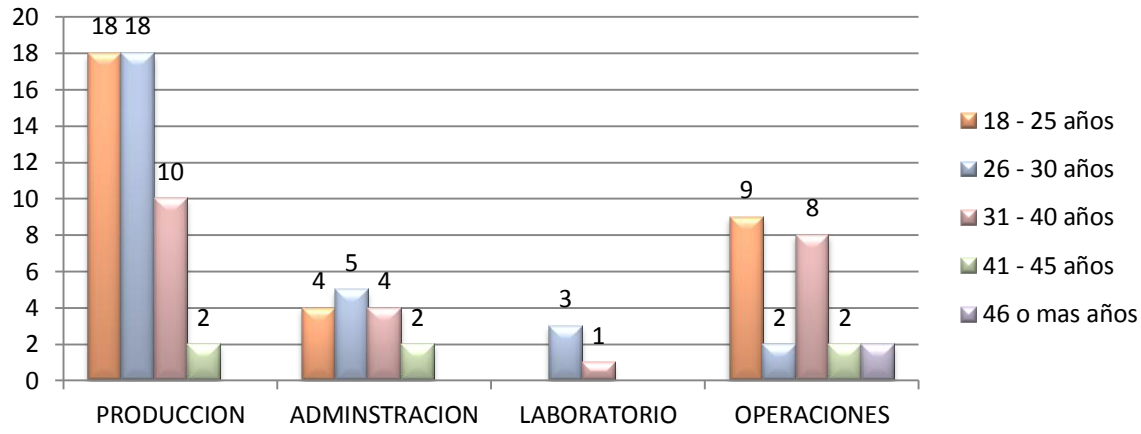
Figura 3 Número de empleados por Género en Glormed Colombia S.A.



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A.

En lo que respecta a la edad, la figura anterior muestra que el mayor grupo poblacional se encuentra en intervalos de edades entre 18-25 años seguido por las personas que se encuentran entre los 26 y 30 años, se hace necesario mencionar que es en la secciones de Administración y Operaciones donde se localizan la mayor proporción de personas con edad superior a los 30 años.

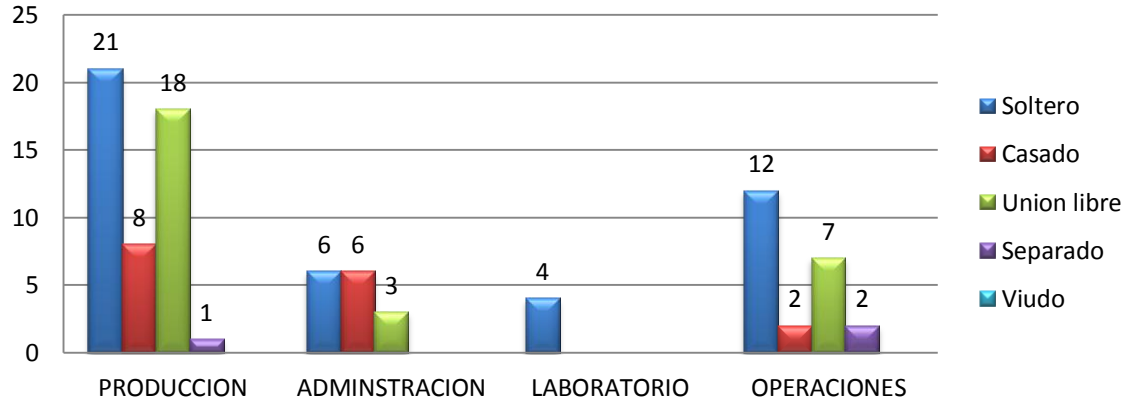
Figura 4 Población por Rango de Edades



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A.

Seguido a esto es importante mencionar los resultados que se obtienen al preguntar sobre el estado civil de los miembros de la organización (Vea Figura 5) y se encuentra que en su conjunto la mayor parte de la población encuestada es soltera, destacando la mayor participación en la secciones de Producción y Operaciones, Secciones de la Empresa en donde se presenta la mayor proporción de personas entre los 18 y 25 años (Vea Figura 4), mientras que en áreas como Administración el mayor número de empleados tiene pareja (sea Casado o en Unión Libre)

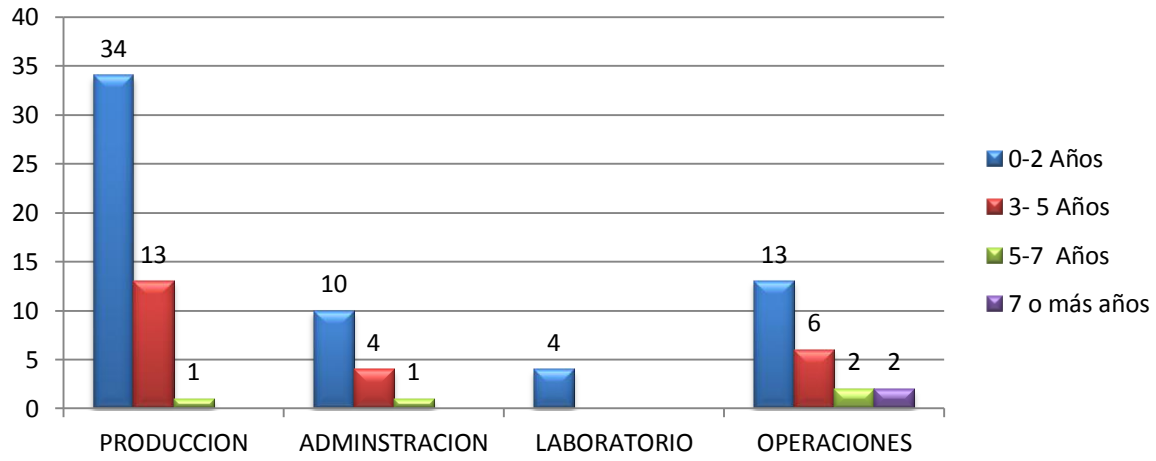
Figura 5 Estado Civil de los Empleados de Glormed Colombia S.A



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A.

Se hace necesario destacar el alto porcentaje de empleados que tienen menos de 2 años en la Organización, en contraste es muy bajo el personal que tiene en la empresa más de 5 años (vea Figura 6)

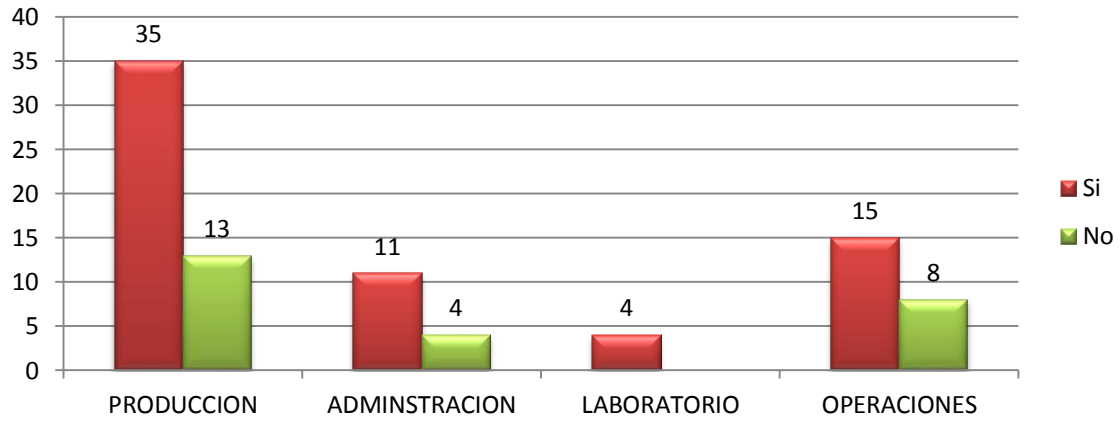
Figura 6 Permanencia en la Empresa



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A.

Con respecto a hijos (vea Figura 7), destaca la alta proporción que si tienen hijos, situación que es constaste en todas las secciones.

Figura 7 Empleados con Hijos en Glormed Colombia S.A.



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En Glormed Colombia S.A. Encontramos 2 Perfiles de Empleados, un primer tipo que pertenece a la base operativa de la organización y que tiene un nivel Educativo Bajo (Bachiller en su gran mayoría) con edades entre los 18 y 25 años y

Soltero con Hijos. El Segundo Perfil, pertenece a las Secciones como Administración y Laboratorio, empleados con un grado de educación más alto (desde Técnicos, Profesionales y Especialistas) que superan los 26 años con pareja e hijos.

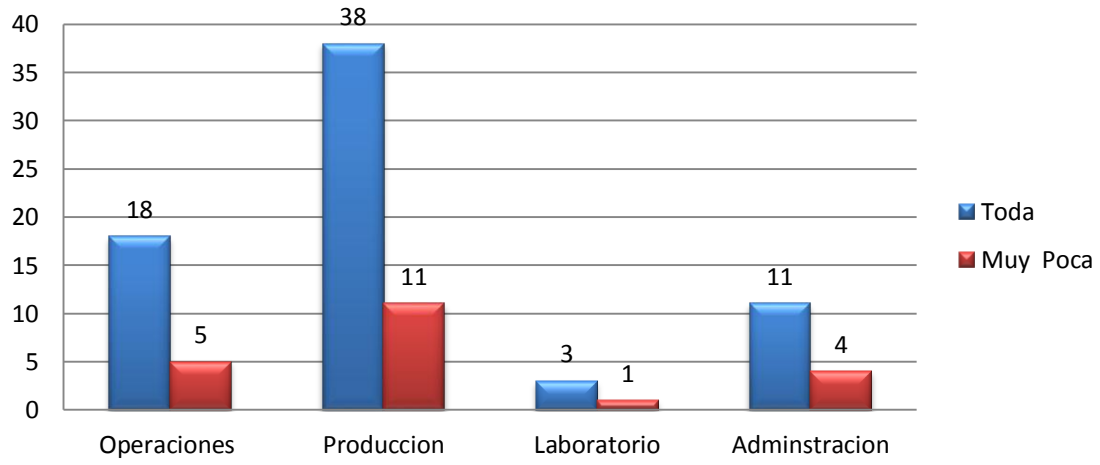
1.2. RESULTADOS DEL ANALISIS DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En base a la metodología desarrollada, y en la cual se desarrolla una encuesta que mide las variables planteadas en el marco teórico, es decir, Objetivos, Relaciones interpersonales, Liderazgo, Cooperación, Toma de decisiones, Control, Motivación y Comunicación. Se establece una serie de preguntas que responde cada una de estas variables, las cuales se describen a continuación

1.2.1. Objetivos

Esta variable estuvo conformada por las preguntas 1, 2, 3 y 32; a Continuación se Presentan los Resultados (Vea Anexo 1)

Figura 8 Cantidad de información recibida al ingresar a Glormed Colombia S.A.



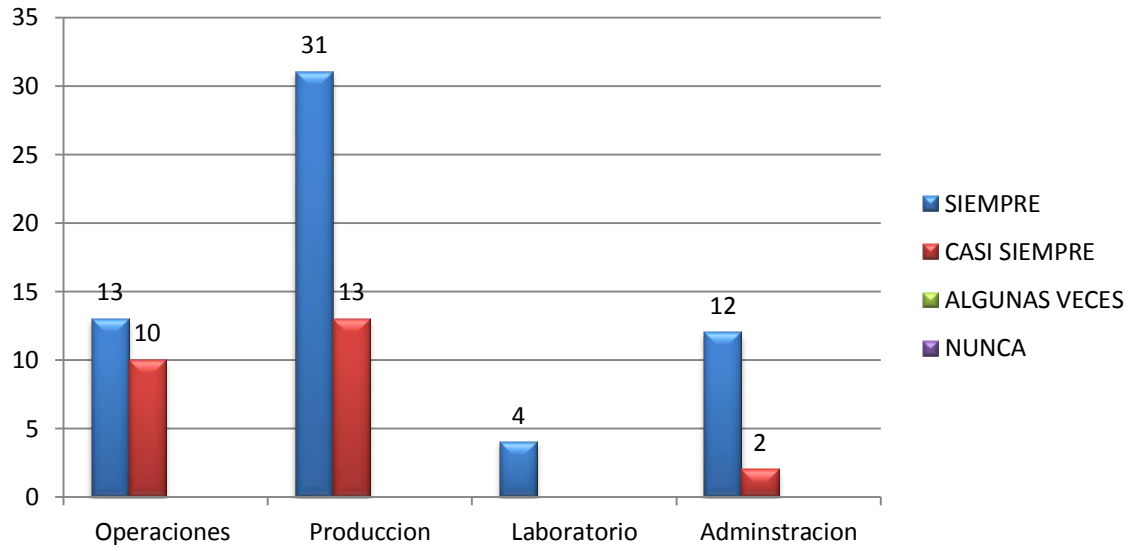
Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Como se puede ver en la Figura 8, Glormed Colombia S.A., entrega a los trabajadores la información necesaria para realizar su trabajo, sin embargo es

necesario mencionar el número de empleados que mencionan no recibirla, destacándose secciones como Producción y Administración

En los que respecta a la Adaptabilidad al Cambio la respuesta de los empleados, en una alta proporción es muy rápida y se responde a los cambios planteados en la organización, sin embargo en secciones como Operaciones es donde, se presenta el mayor número de personas que responden con mayor dificultad a estos cambios (vea Figura 9)

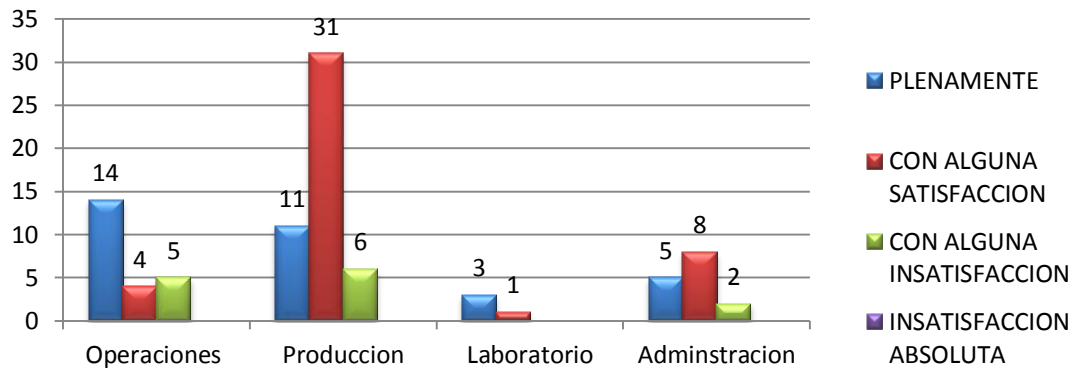
Figura 9 Cuando se comunica algún cambio, me puedo adaptar rápidamente



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En lo que concierne a la satisfacción y logro de los objetivos personales en la organización, los empleados responden en mayor número, que con alguna satisfacción, seguido de plenamente, lo que indica un alto grado de satisfacción al momento de cumplir metas propias en los miembros de la empresa. (Vea Figura 10).

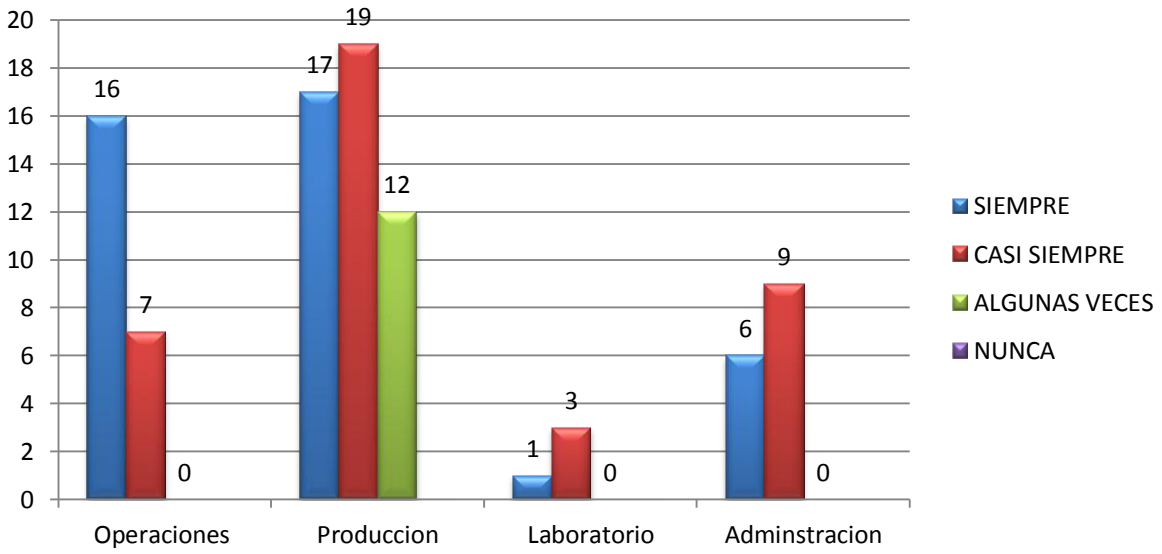
Figura 10 Con qué intensidad satisfago mis objetivos personales



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Los empleados de la Glormed Colombia S.A., siempre y casi siempre, reconocen el valor que su trabajo tiene en el cumplimiento de la misión de la organización, esta situación es constante en cada una de las secciones, sin embargo en la sección de producción hay un número importante de empleados, que tiende a confundirse en ese sentido en algunas ocasiones. (Vea figura 11).

Figura 11 Reconozco la importancia de mi trabajo frente a la misión



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

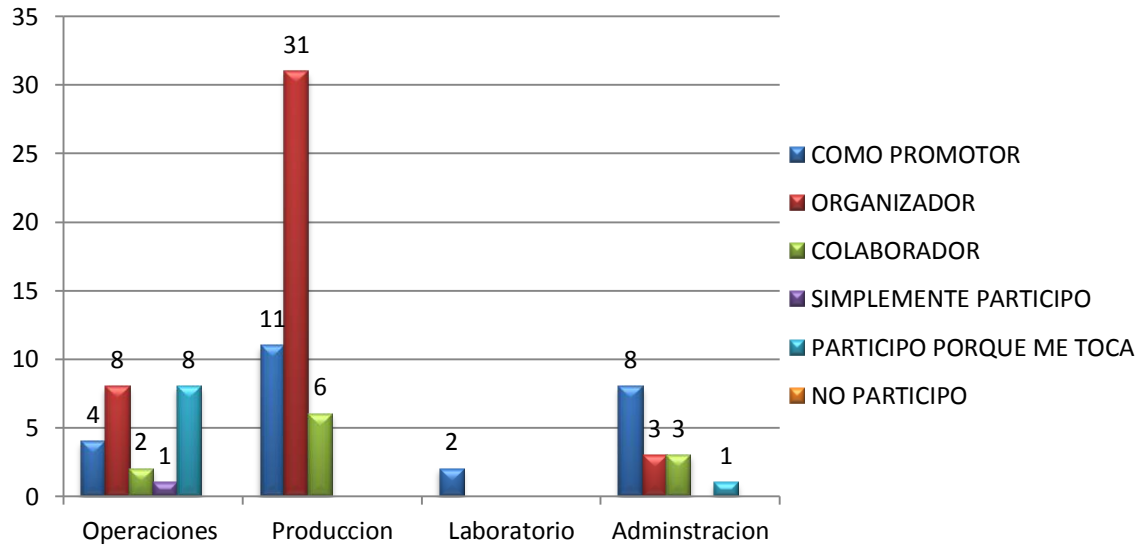
Con Respecto a la Variable Objetivos, Glormed Colombia S.A. tiene control sobre la forma en que se divulga la información que concierne a el trabajo que realiza cada empleado y la forma en que este trabajo es importante para el desarrollo de la organización, además los cambios planteados son siempre aceptados por la fuerza laboral, la cual ha logrado cumplir sus objetivos personales en la empresa.

1.2.2. Relaciones Interpersonales

Esta variable está conformada por las preguntas 4, 5, 6, 7,43, 45 y 46 (vea Anexo 1)

En Glormed Colombia S.A., hay una fuerte participación en eventos Extra Laborales (Vea Figura 12), y se destaca que en secciones como Producción y Operaciones, un alto número de Empleados participan en la organización de este tipo de eventos, mientras que Secciones como Administración y Laboratorio, promueven la participación en ellos.

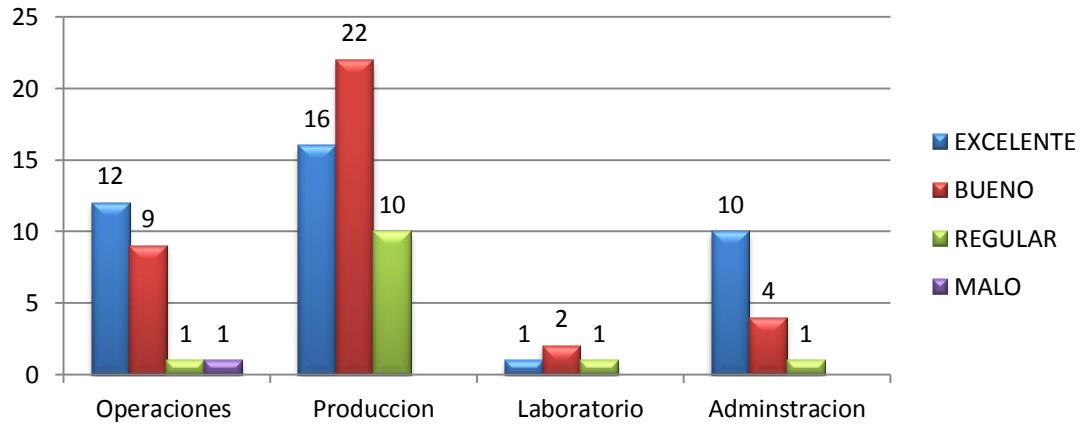
Figura 12 La Forma en que Participo en Actividades Extra laborales



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En lo concerniente a las Relaciones Interpersonales entre Compañeros, en todas las Secciones de la empresa, estas relaciones se consideran Excelentes o Buenas, y es en el área de producción donde se evidencia el mayor número de personas con relaciones interpersonales regulares (Vea Figura 13)

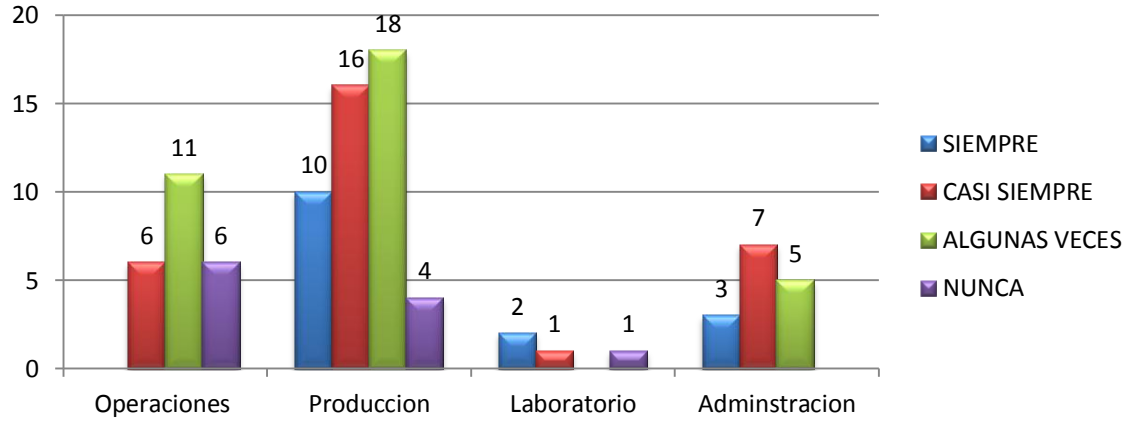
Figura 13 Relaciones Interpersonales con los Compañeros



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Sin embargo al momento de hablar de problemas de índole personal (Vea Figura 14) los empleados de la empresa, en un alto número, manifiesta que solo algunas veces considera que puede hacerlo, sin embargo en secciones como Administración, los trabajadores consideran, en mayor número, que casi siempre pueden hablar de sus problemas personales con otros compañeros

Figura 14 Siento que puedo comentar algún problema personal con mis compañeros

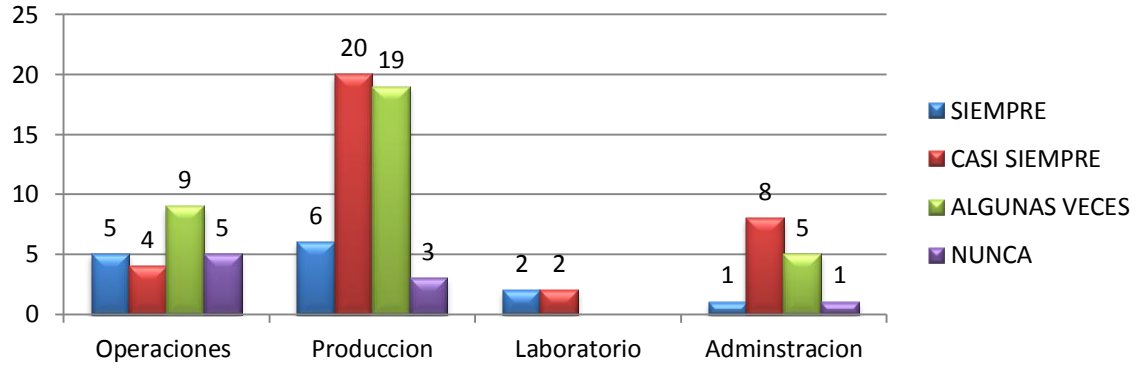


Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Los miembros de la organización manifiestan en su gran mayoría que casi siempre, seguido muy de cerca, por algunas veces que acostumbran divertirse con sus compañeros por fuera de las instalaciones de la empresa, situación que es similar en todas las Secciones, aunque es importante mencionar que en el Área de

Laboratorio, los empleados indican, en igual proporción las opciones de Siempre y Casi Siempre a la Hora de Divertirse con sus compañeros. (Vea Figura 15)

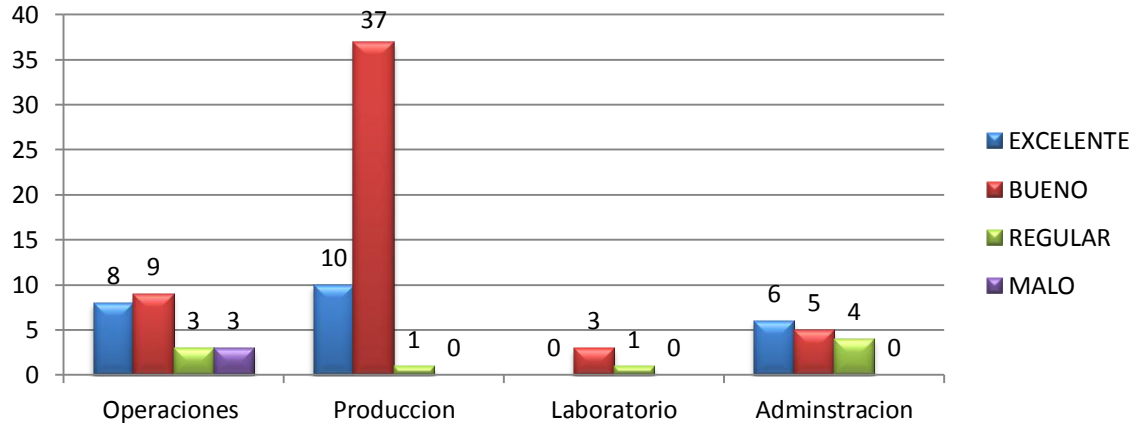
Figura 15 Acostumbro divertirme con mis compañeros fuera de la actividad laboral



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En lo que respecta a la imagen que los empleados consideran que sus compañeros tienen de él, (vea Figura 16) en su gran mayoría consideran que la imagen es Buena; y en segundo lugar, Excelente; Sin embargo se hace necesario mencionar el caso de Operaciones, en donde un número importante de empleados consideran que es Mala la Imagen que sus compañeros tienen de él.

Figura 16 La imagen que tienen mis compañeros de mí como trabajador es

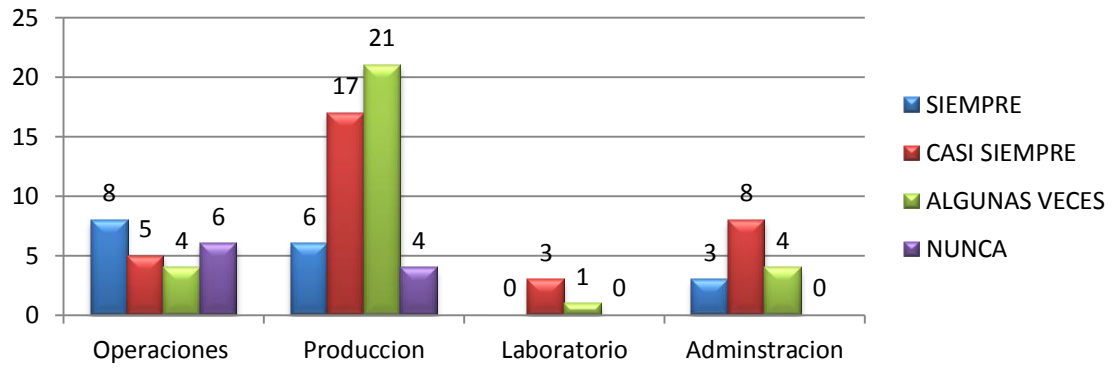


Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En lo que respecta a la participación en la solución de conflictos en el grupo de trabajo, se destaca el comportamiento de secciones como Producción, en donde el mayor número de personas manifiesta que algunas veces participa y en

segundo lugar, se indicó algunas a veces, en contraste en el Área de Operaciones el mayor número de sus miembros, siempre están dispuestos a participar a la hora de solucionar un conflicto, sin embargo en esta sección es donde se presenta el mayor número de empleados que afirman nunca intervenir al respecto. (Vea Figura 17)

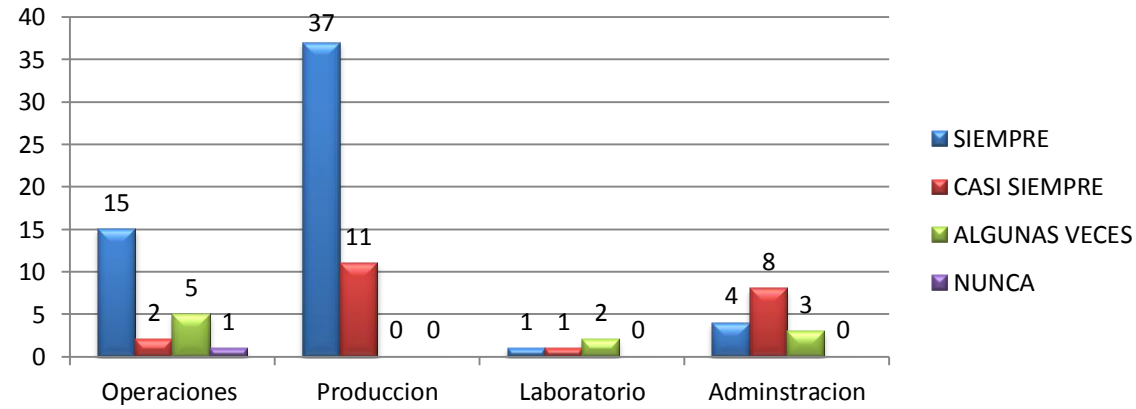
Figura 17 Participo en la solución de conflictos que afectan mi grupo de trabajo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Con respecto al intento de evitar situaciones desagradables en la sección en que pertenecen; la base operativa de la organización (Operaciones y Producción), manifiesta que su posición es evitarlas, mientras que en Administración y Laboratorio se encuentra que el mayor número de empleados responde; Casi Siempre y Algunas Veces, respectivamente. (Ver figura18).

Figura 18 Intento evitar situaciones desagradables en mi sección



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

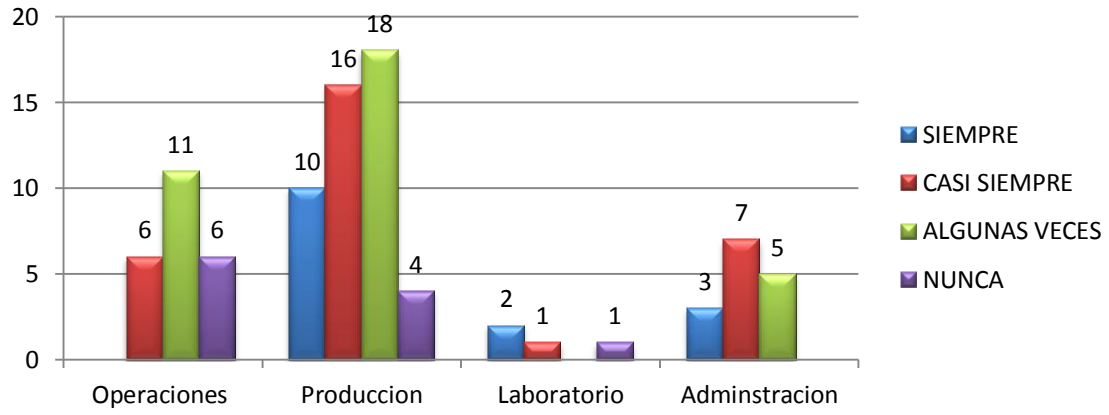
En Glormed Colombia S.A., la Variable Relaciones Interpersonales indica, que hay buenas relaciones entre los compañeros, que incluso comparten actividades extra curriculares y se divierten juntos fuera de la empresa, además hay muy buena actitud a la hora de intervenir para solucionar un conflicto que intervenga en el desarrollo de las actividades de la sección, sin embargo a la hora de comentar problemas de tipo personal la mayoría de los empleados, indican que solo algunas veces deciden comentarlos. En general los empleados manifiestan que sus compañeros tiene una buena imagen de ellos.

1.2.3. Liderazgo

La variable liderazgo está conformada por las preguntas 8,9,10,11,12,13,14, 15, 16, 17, 18, 38,39 y 40 (Vea Anexo 1)

Se indago al personal sobre la visión que tenía la jefatura del camino que debe seguir la organización y se evidencia que en las Áreas Operativas (Producción y Operaciones) el mayor número de personas piensa que solo algunas veces, seguido por Casi Siempre, además en estas secciones es donde se indica en mayor proporción que la jefatura no tiene claro hacia dónde debe ir la empresa. En contraste en las Secciones de Laboratorio y Administración, se encuentra el mayor número de respuestas favorables a este interrogante, secciones en la que el mayor número de sus miembros respondieron siempre y casi siempre, respectivamente (Vea Figura 19)

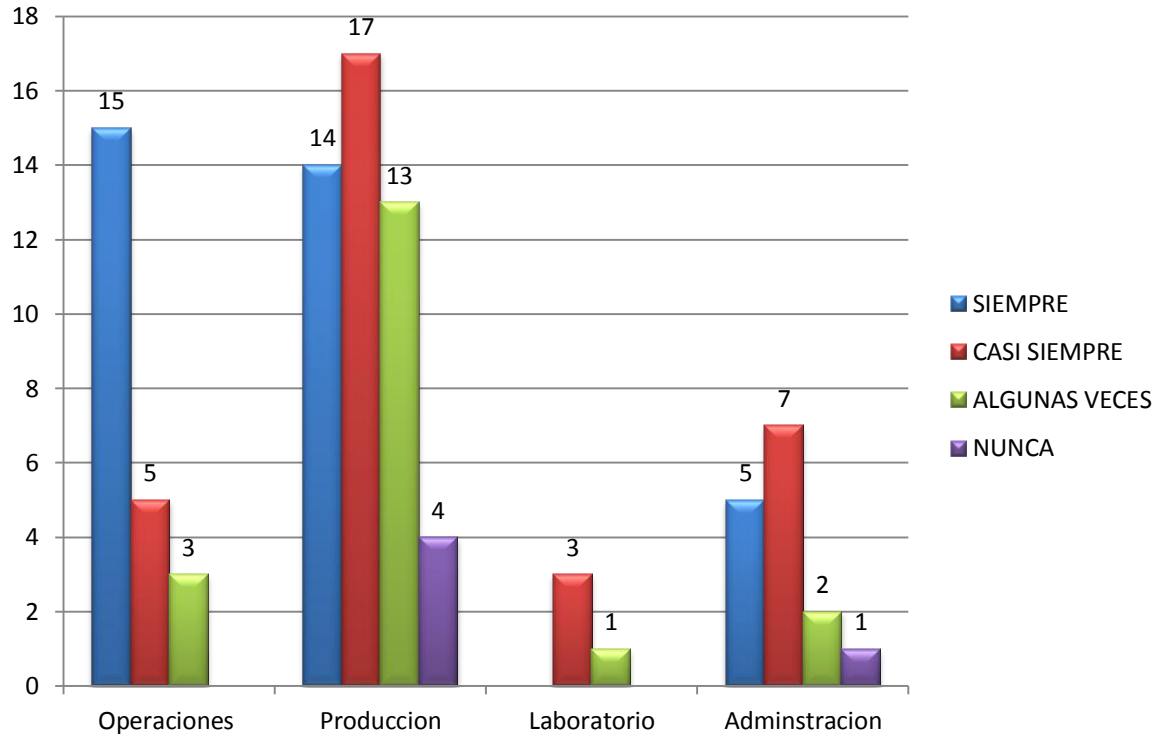
Figura 19 La jefatura tiene una visión clara de hacia dónde debe ir Glormed Colombia S.A.



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Seguido a esto, se preguntó a los empleados en lo siguiente, ¿La jefatura hace un buen trabajo en la asignación de tareas y coordinación de personas? Los trabajadores afirman en primer lugar que casi siempre se asignan bien las tareas y en segundo lugar, casi siempre, lo que indica que en términos generales hay una buena percepción de la forma en que el jefe asigna labores (Vea Figura 20)

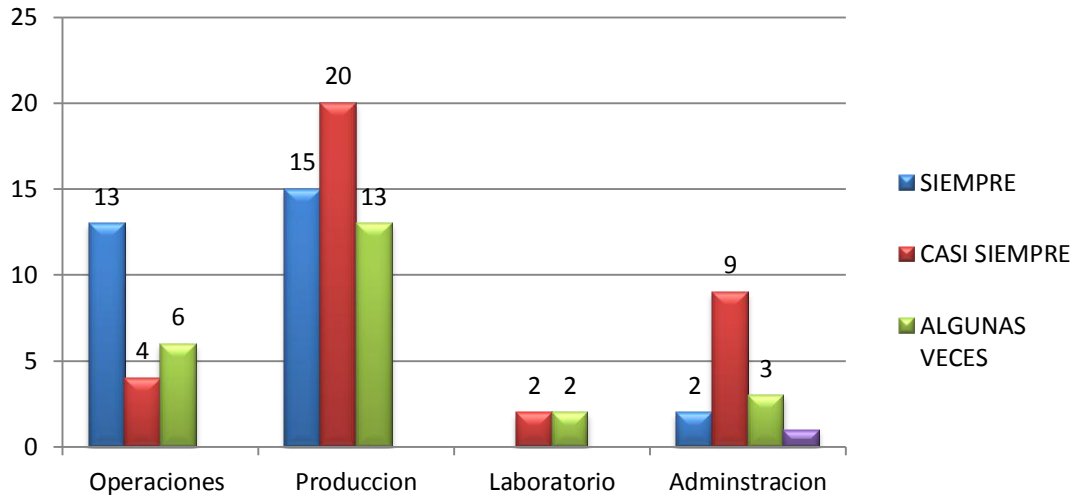
Figura 20 La jefatura hace un buen trabajo en la asignación de tareas y coordinación de personas



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En lo que concierne al reconocimiento que desde la jefatura se hace al esfuerzo y trabajo adicional, los empleados responden en primer lugar Casi Siempre y en segundo lugar, Siempre, sin embargo en el área de Administración a tercera opción seleccionada por los empleados es Nunca.

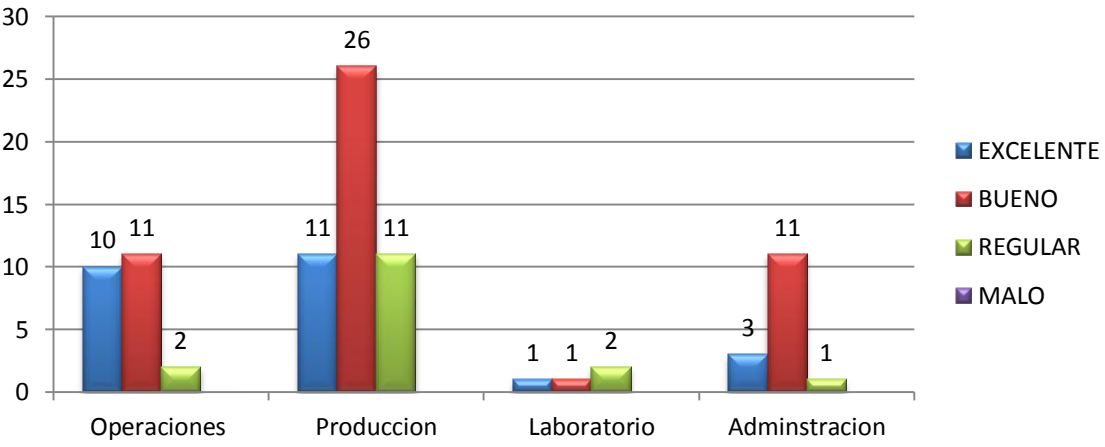
Figura 21 La jefatura reconoce el esfuerzo y trabajo adicional



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En términos de relación con el jefe, los empleados indican en primer lugar que es Buena y en Segundo lugar, Excelente, lo que indica buena empatía con la dirección de la empresa (Vea Figura 22)

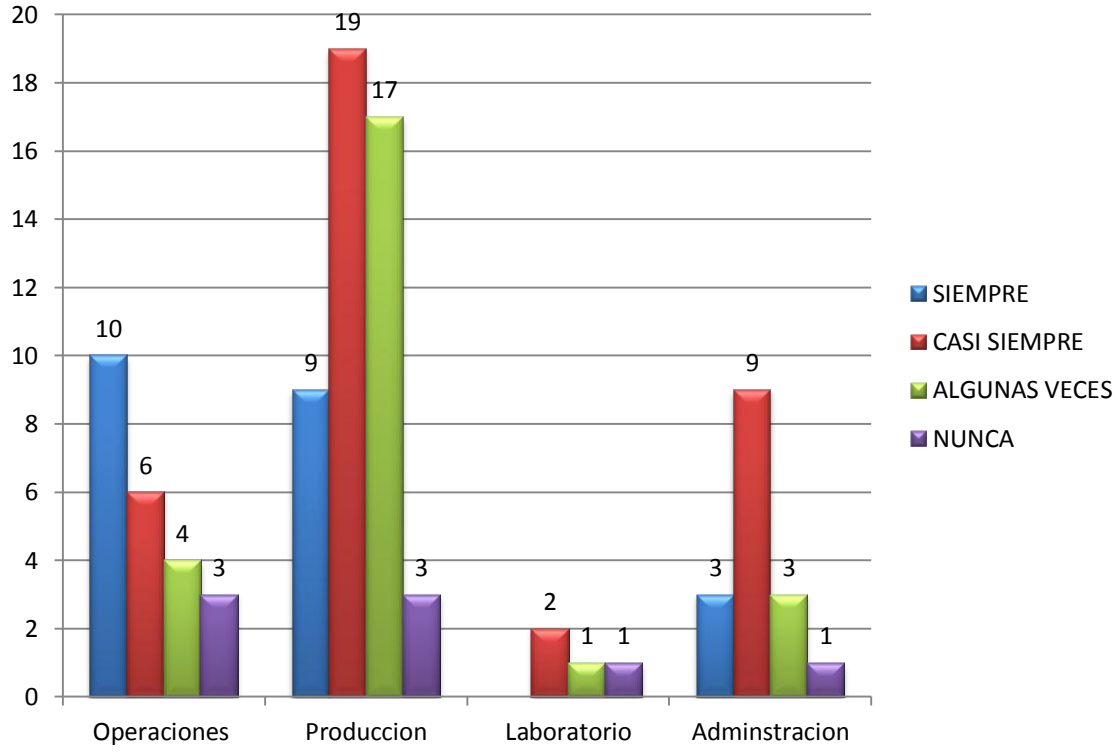
Figura 22 La relación con el jefe es



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En lo que compete a la actitud del jefe de evitar el Favoritismo, los empleados aseguran en primer lugar, que Casi Siempre, seguido por Algunas Veces, lo que muestra una actitud profesional desde la dirección (Vea Figura 23)

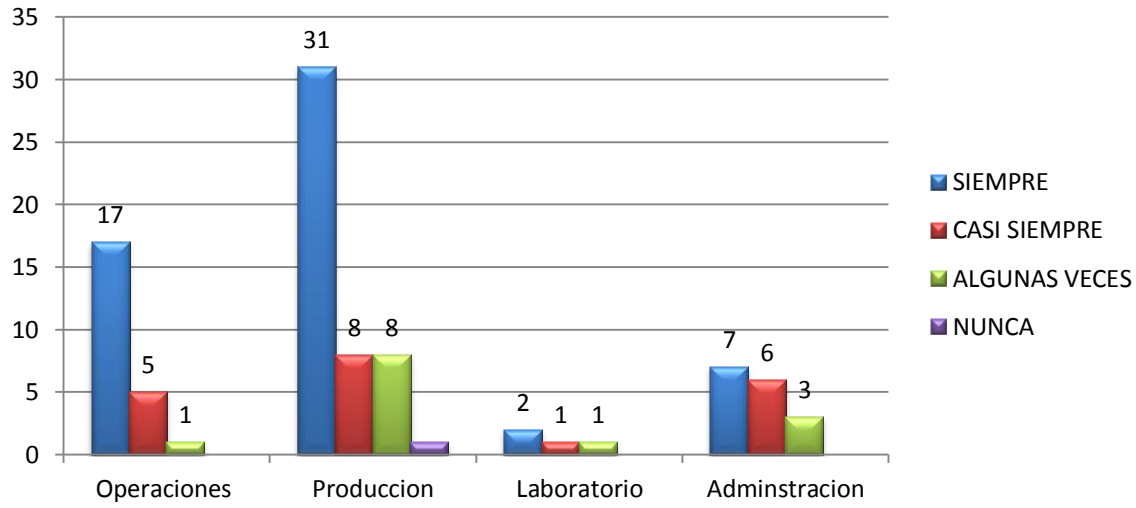
Figura 23 Mi jefe evita el favoritismo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En lo que implica a la percepción, que tienen los empleados de Glormed Colombia S.A., sobre lo justo que es su jefe a la hora de ordenar un trabajo o tomar una decisión, los trabajadores consideran en un primera instancia que Siempre, seguido por Casi Siempre, esta pregunta continua arrojando evidencias que demuestran que se está actuando de manera adecuada a la hora de dirigir (Vea Figura 24)

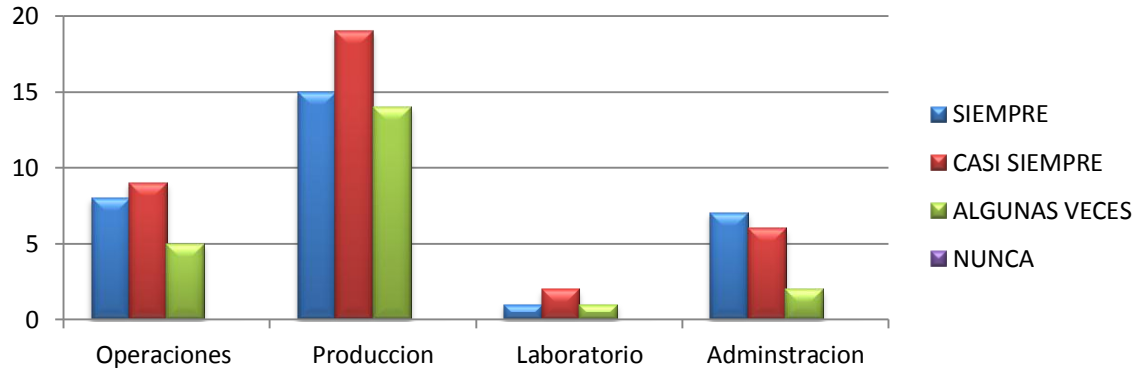
Figura 24 Mi jefe es justo cuando ordena un trabajo o toma una decisión



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

La siguiente pregunta, busca conocer el grado de acuerdo que tiene los empleados cuando se les asigna trabajo adicional, los trabajadores respondieron de la siguiente manera, en primer lugar indican que Casi Siempre, seguido muy de cerca por Siempre, es decir los empleados de la empresa tiene disponibilidad a la hora de realizar un trabajo por fuera de su horario y/o funciones habituales. (Vea Figura 25)

Figura 25 Estoy de acuerdo con mi jefe cuando me asigna un trabajo extra

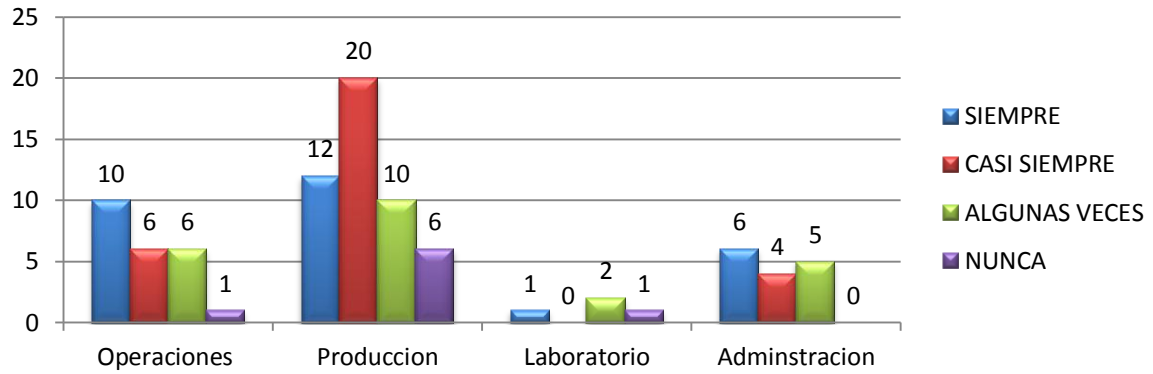


Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Seguido a esto se preguntó sobre la ayuda que el jefe brinda para hacer mejor el trabajo, los empleados manifiestan en mayor número, que casi siempre

encuentran esa ayuda, seguido por siempre. Es decir los empleados sienten que sus jefes se involucran en la realización del trabajo y contribuye a hacerlo mejor (Vea Figura 26)

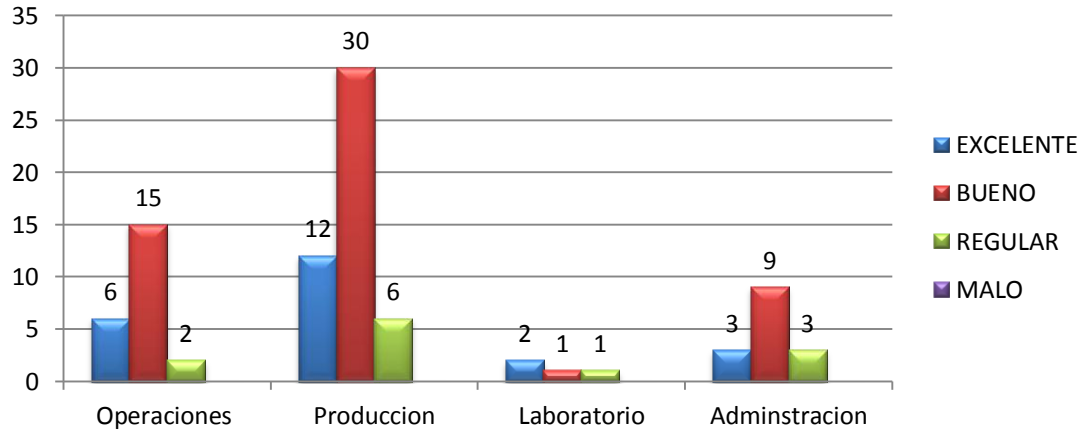
Figura 26 El jefe ayuda para hacer mejor el trabajo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Los empleados de Glormed Colombia S.A., consideran que el nivel de confianza que existe en primera media es Bueno, seguido por Excelente, claro reflejo de un estilo de dirección que genera credibilidad en su fuerza laboral (Vea Figura 27)

Figura 27 Nivel de confianza entre el jefe y mis compañeros

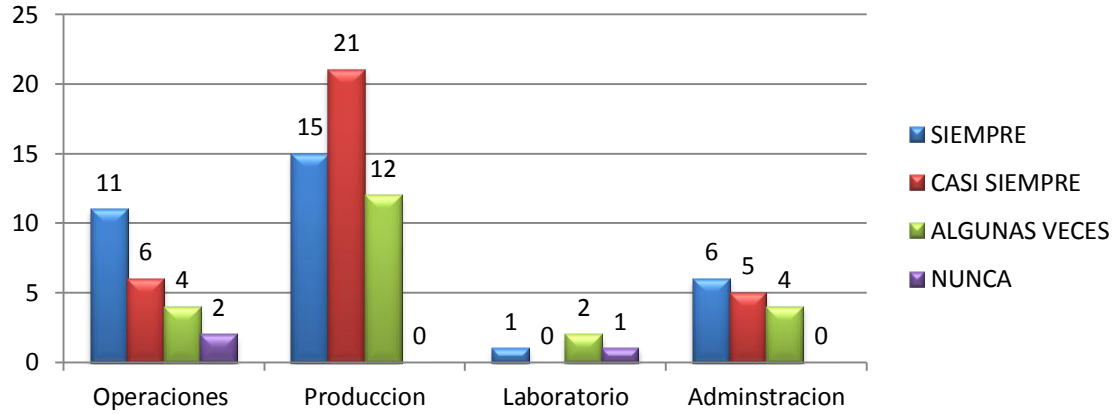


Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Se formuló a los empleados de Glormed Colombia S.A., la siguiente pregunta: ¿Cuando no puedo solucionar inquietudes y problemas en el trabajo, los planteo al jefe? Los trabajadores respondieron de la siguiente manera, Primero casi Siempre, Seguido muy de cerca por, Siempre; respuestas que refuerzan lo

expuesto en la figura anterior y que muestra el alto grado de confianza que se tiene en la dirección (Vea Figura 28).

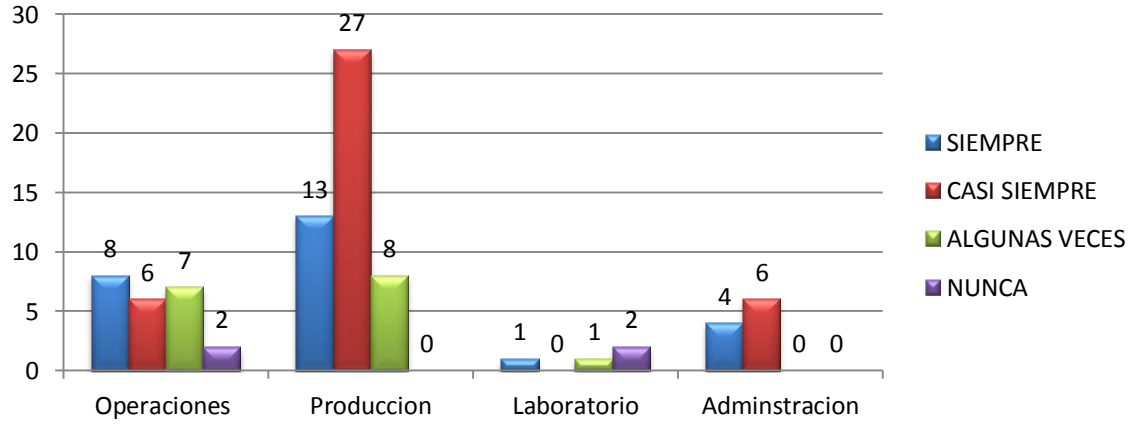
Figura 28 Cuando no puedo solucionar inquietudes y problemas en el trabajo, los planteo al jefe



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Al preguntar a los trabajadores si sienten el respaldo jurídico y legal en consecuencia de acciones propias de su trabajo, la gran mayoría considera que Casi Siempre puede contar con ese apoyo, seguido por la respuesta Siempre. Sin embargo en la Sección de Laboratorio, hay una visión distinta, pues se considera como primera respuesta que Nunca, seguida de Algunas Veces. (Vea Figura 29)

Figura 29 Siento que tengo el respaldo jurídico y legal como consecuencia de mis actuaciones profesionales

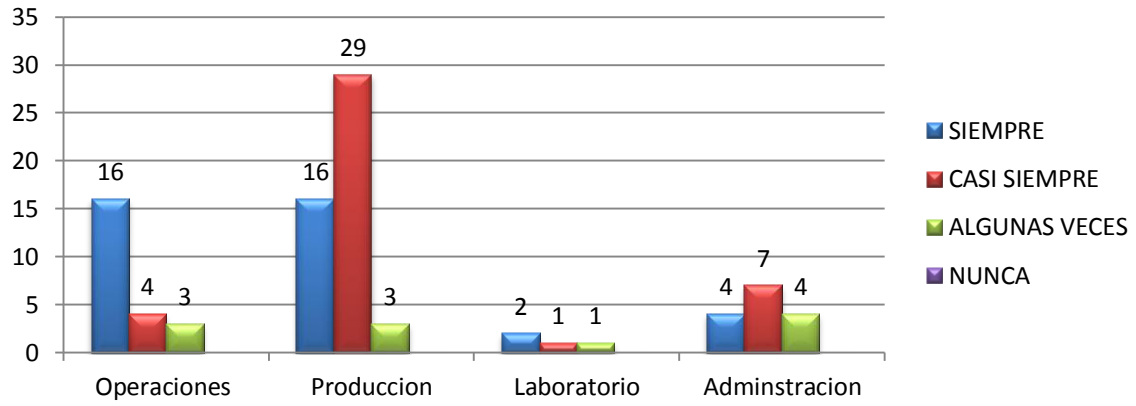


Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

La siguiente pregunta plantada es, ¿Me siento tratado con amabilidad por mis jefes? Los empleados de Glormed Colombia S.A., afirman en mayor número, que

casi siempre y muy de cerca, en segundo lugar, Siempre, son estas las dos respuestas con mayor preferencia de los empleados en todas las secciones de la organización. (Vea Figura 30)

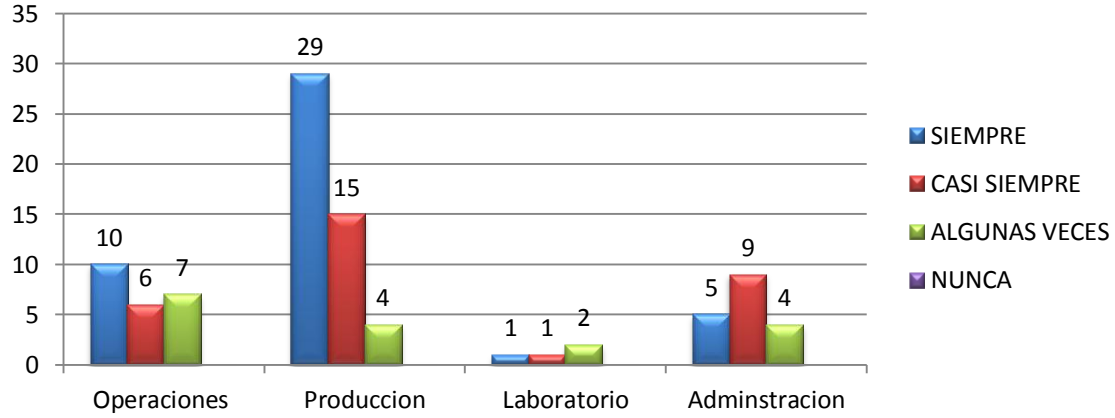
Figura 30 Me siento tratado con amabilidad por mis jefes



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Los empleados de Glormed Colombia S.A., consideran en primer lugar, que su jefe siempre hace exigencias razonable a la hora de realizar su trabajo, respuesta seguida por Casi Siempre, a excepción del Laboratorio, en donde la mayor parte de los empelados señala que solo Algunas veces, la tendencia se mantiene en las secciones de la empresa. (Vea Figura 31)

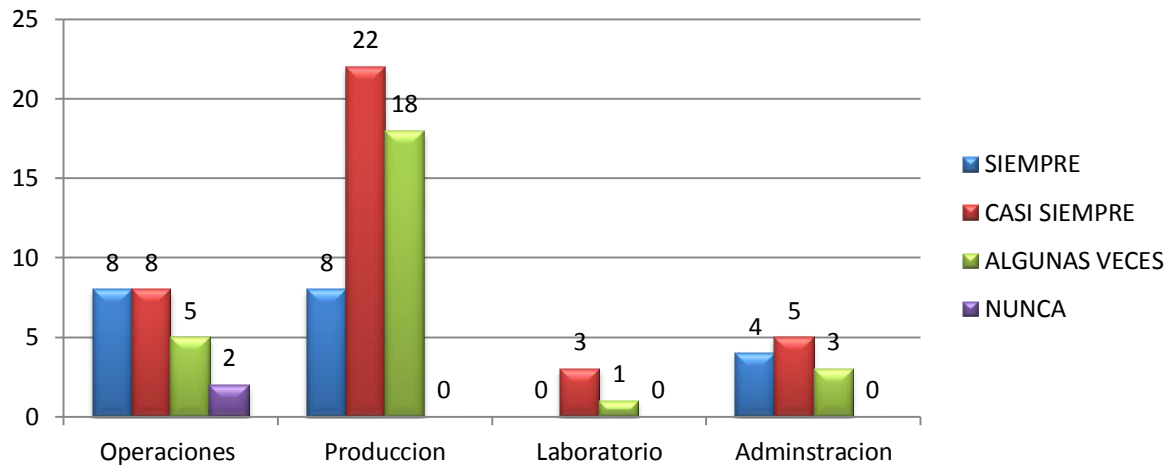
Figura 31 El jefe hace exigencias razonables en el trabajo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Al preguntar a los empleados sobre la participación de sus jefes en las labores propias de la sección al a que pertenecen, los empleados afirman en primer lugar, que el jefe Casi Siempre participa en las actividades seguida de Siempre. (Vea Figura 32)

Figura 32 El jefe participa activamente en las labores propias de la sección



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

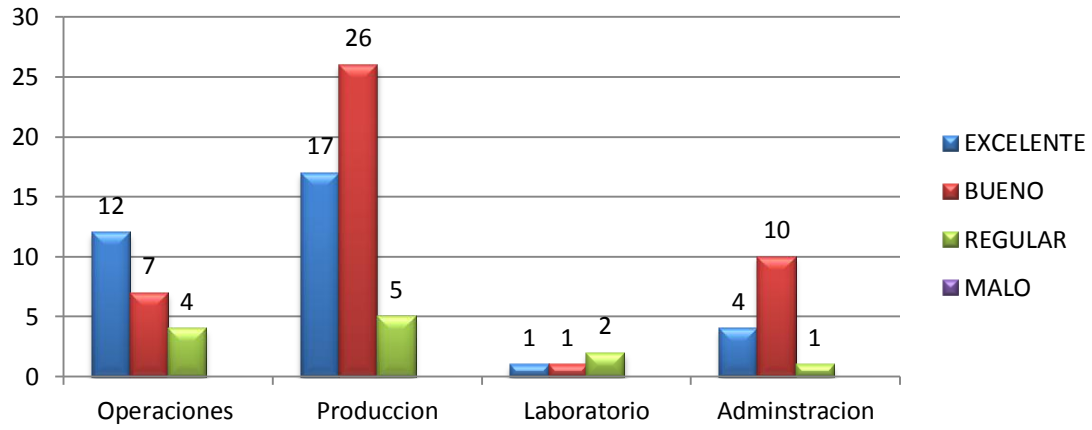
En Glormed Colombia S.A., existe confianza entre sus jefes y sus empleados, esto es producto de una buena dirección que imparte órdenes de manera adecuada y evita el favoritismo, además esta se involucra en el desarrollo de las actividades propias de cada sección, lo que muestra que en la organización se ejerce un Liderazgo Positivo.

1.2.4. Cooperación

Esta variable está conformada por las preguntas 19, 20, 21 y 47, las cuales se relacionan a continuación: (Vea Anexo 1)

Los Empleados de Glormed Colombia S.A., Indican que la actitud que tienen para vincularse a grupos de trabajo, en mayor número es Buena en las Secciones de Administración y Producción, mientras que en el Área de Operaciones, esta Actitud en la mayoría de los Empleados, es Excelente, sin embrago en Laboratorio se evidencia que hay una mayor proporción del personal de la sección que tiene una actitud regular a la hora de ingresar a un grupo de trabajo (Vea Figura 33)

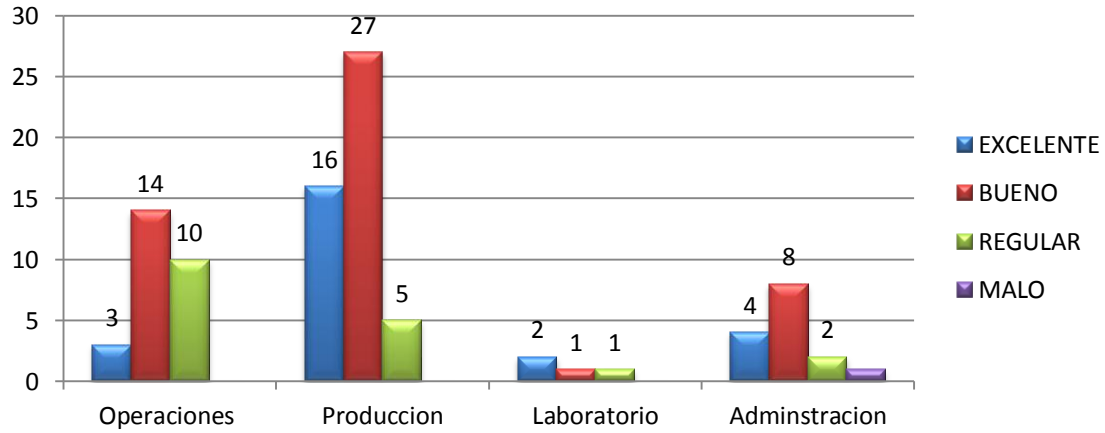
Figura 33 Actitud que tengo para vincularme a grupos de trabajo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

A los empleados también se les indago sobre la ayuda y cooperación entre los empleados y en términos generales es muy buena, y se evidencia en las respuestas indicadas en las secciones de Operaciones, Producción y Administración, en donde los empleados en su mayoría, afirmaron que la ayuda y la cooperación es Buena, mientas que en Laboratorio se indicó que es Excelente la Ayuda y Cooperación entre todos los empleados (Vea Figura 34)

Figura 34 La ayuda y cooperación que existe entre todos los empleados es

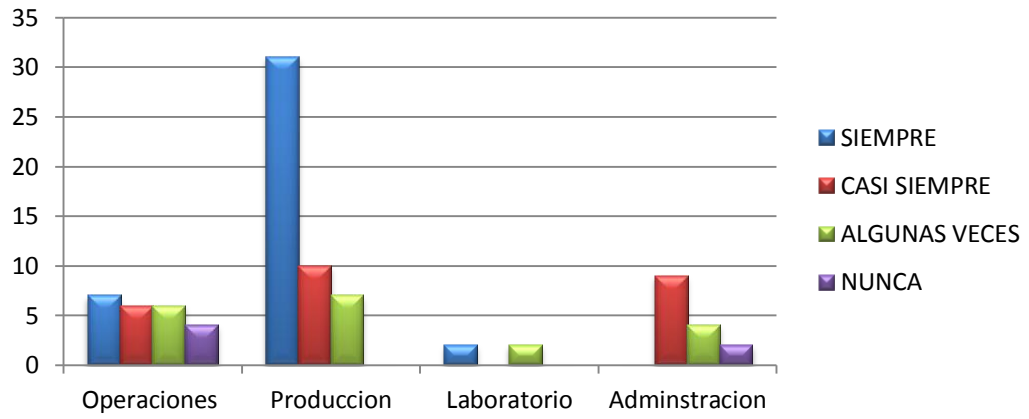


Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En lo que se refiere a disponibilidad de recursos y equipos que ofrece la organización para realizar el trabajo, los trabajadores indican que la empresa responde a esta necesidad de manera efectiva, desde la base operativa los

empleados manifiestan en mayor proporción, que la empresa siempre ofrece los recursos y equipos para hacer el trabajo, es necesario mencionar que en el área administrativa, la mayor proporción de empleados indican que casi siempre se les ofrece estos recursos. (Vea Figura 35).

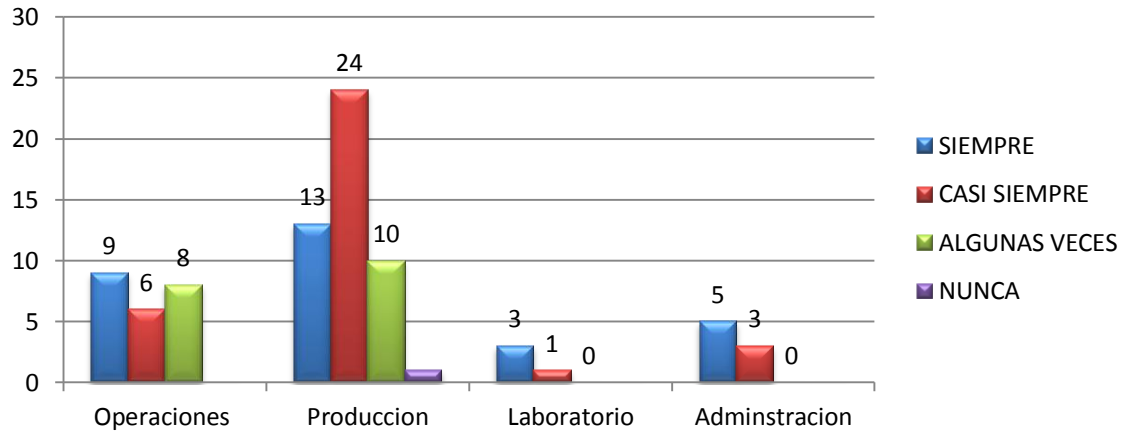
Figura 35 La institución ofrece los recursos y equipos necesarios para realizar el trabajo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Al momento de preguntar sobre la actitud de solicitar ayuda para realizar el trabajo, los empleados de Glormed Colombia S.A. afirman, en Mayor Proporción que casi siempre estos solicitan ayuda, cabe destacar que en las Secciones de Administración, Operaciones y Laboratorio, la mayoría de los trabajadores Indica que Siempre los compañeros Solicitan ayuda para realzar los trabajo. (Vea Figura 36)

Figura 36 Los compañeros solicitan mi ayuda para realizar el trabajo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

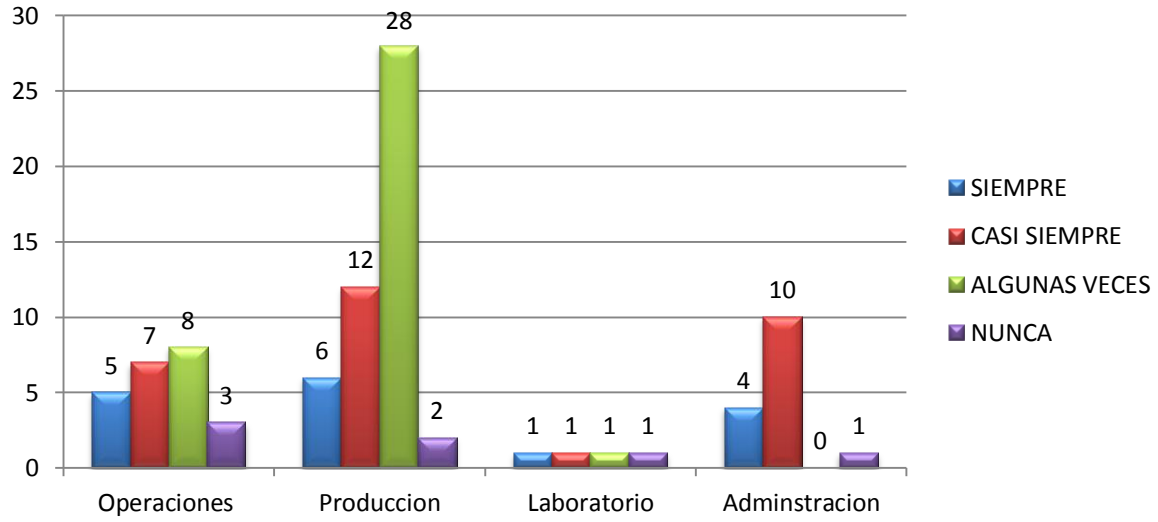
En Glormed Colombia S.A., Existe un Alto espíritu de Cooperación que se refleja en la buena actitud que tienen los empleados para ayudar a sus compañeros en el caso que lo requieran y en la voluntad que se tiene para vincularse a grupos de trabajo, por otro lado la empresa también exalta este compromiso al poner a disposición de sus empleados los recursos y equipos necesarios para realizar las actividades asignadas.

1.2.5. Toma de Decisiones

Esta variable está conformada por la preguntas 22, 23, 24 y 25 que se muestran a continuación. (Vea Anexo 1)

En lo que concierne a la posibilidad que tienen los empleados de tomar decisiones que den solución a los problemas del área, se evidencia que mientras en el área operativa, la mayoría de los empleados manifiestan en su gran mayoría que solo algunas veces existe esta posibilidad, en el área de Administración el mayor porcentaje está en Casi Siempre. (Vea Figura 37)

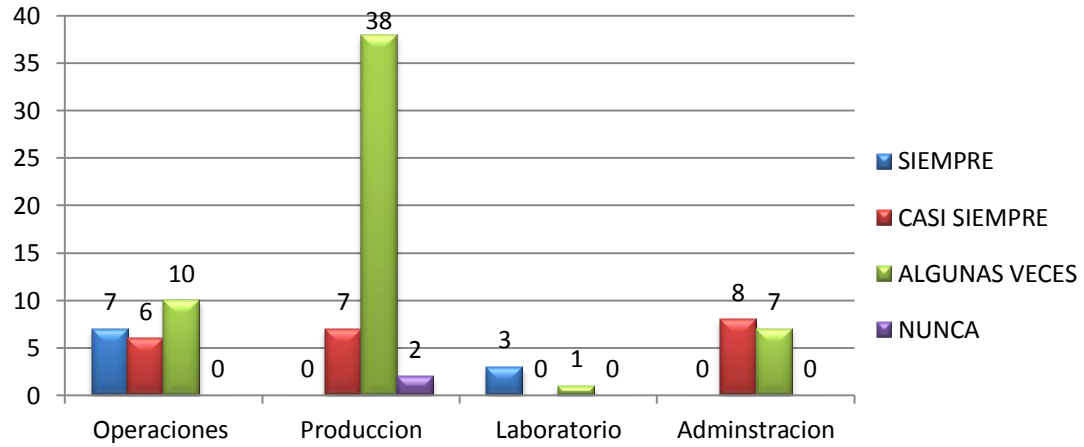
Figura 37 Puedo tomar decisiones que den solución a los problemas del área



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

La gran mayoría de empleados de la organización, solo algunas veces, prefieren cumplir órdenes en lugar de tomar iniciativas y responsabilidades, sin embargo en secciones como Administración el mayor número de trabajadores prefiere casi siempre cumplir órdenes. (Vea Figura 38)

Figura 38 Prefiero cumplir órdenes en lugar de tomar iniciativas y responsabilidades

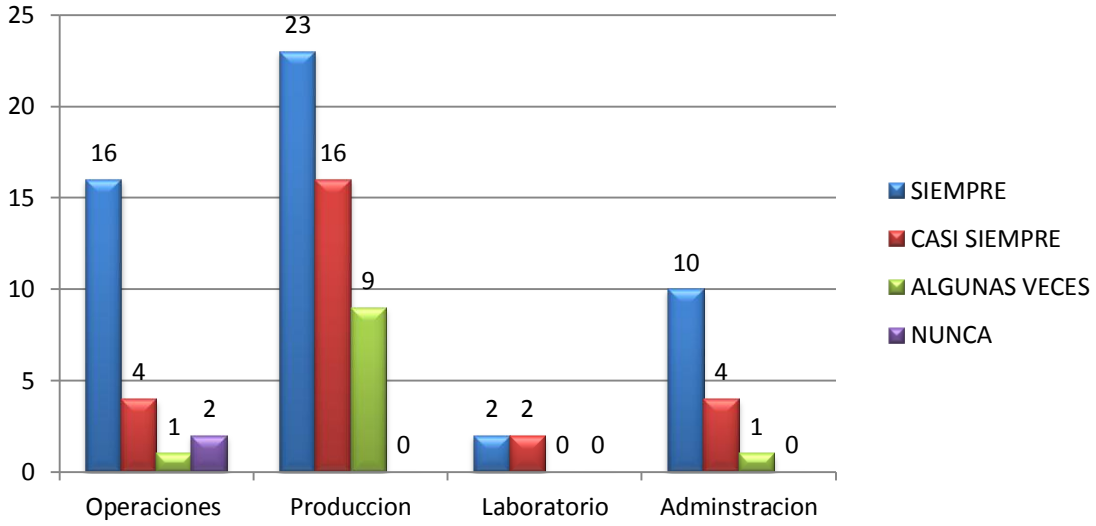


Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A.

Al indagar sobre la autonomía que consideran los trabajadores tienen para organizar las labores de su cargo, estos responden en una gran proporción, que siempre poseen esta autonomía, sin embargo se destaca el alto número de

empleados de producción que indica que solo algunas veces pueden hacerlo (Vea figura 39)

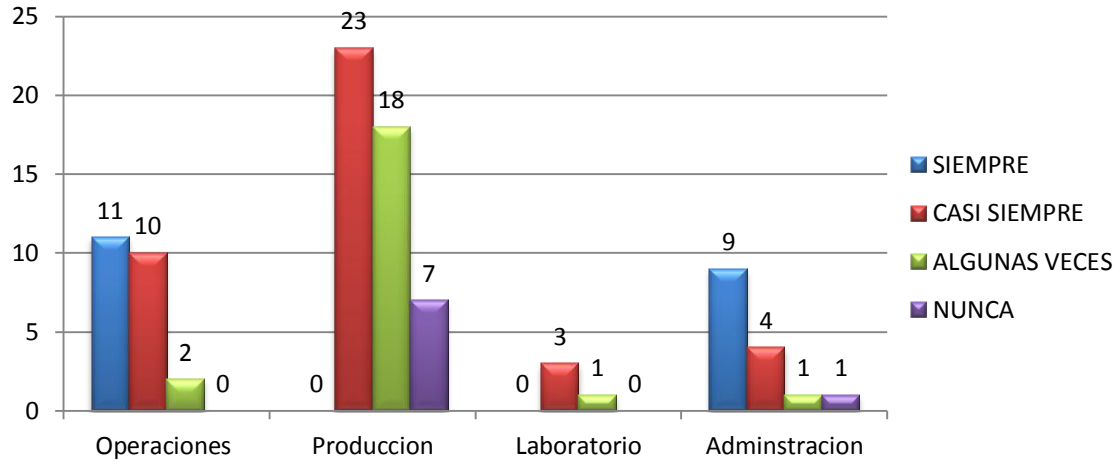
Figura 39 Considero que tengo autonomía para organizar las labores que competen a mi cargo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Al cuestionar a los empleados sobre si les gustaría ser consultados a la hora de participar en actividades adicionales a su trabajo, los trabajadores manifiestan que siempre o casi siempre les gustaría ser consultados, la opción Siempre fue seleccionada por la mayoría de los empleados de las Secciones de Operaciones y Administración y “Casi Siempre” por Producción y Laboratorio (Vea Figura 40)

Figura 40 Me gustaría ser consultado sobre mi participación en actividades adicionales a mi trabajo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

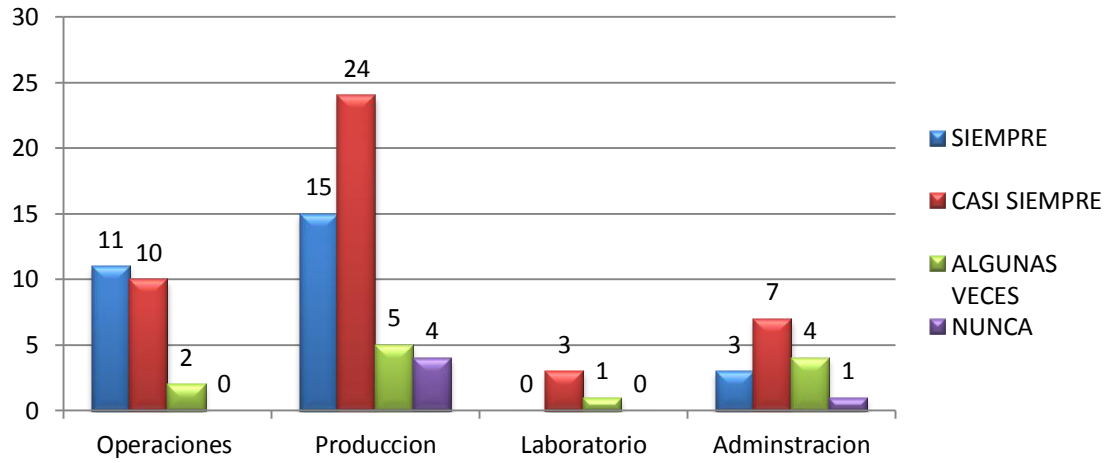
En lo que involucra a la Toma de Decisiones, los empleados de Glormed Colombia S.A., sienten que no están involucrados en el desarrollo de las mismas, aunque poseen la libertad de asegurar las actividades propias de su labor, les gustaría ser consultados a la hora de tomar decisiones que tenga que ver con su entorno laboral.

1.2.6. Control

La variable Control está conformada por las preguntas 26 y 27 así. (Vea Anexo 1)

Se indago sobre la forma en que el jefe hace seguimiento y control al trabajo de los empleados y se encontró que a excepción de Operaciones, donde la mayoría de los empleados señala que el Jefe Siempre hace Seguimiento y Control al trabajo, en el resto de Secciones la mayor proporción de empleados señala que el Jefe Casi Siempre Controla y Sigue el trabajo asignado a los empleados. (Vea Figura 41)

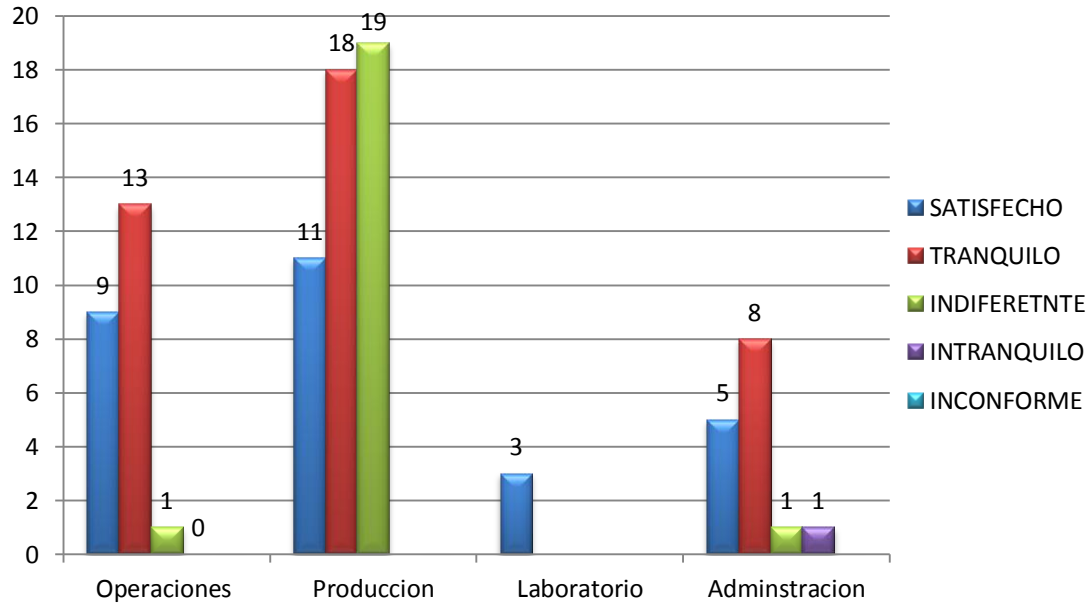
Figura 41 El jefe controla y hace seguimiento al trabajo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En su gran mayoría los empleados de Glormed Colombia S.A., indican sentirse tranquilos, con la forma en que su jefe le hace seguimiento a su trabajo, sin embargo, se hace necesario mencionar que en el caso de producción hay un alto porcentaje de personas a los cuales el estilo de su jefe para hacer seguimiento a labor, le es indiferente (Vea Figura 42).

Figura 42 La forma como el jefe hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

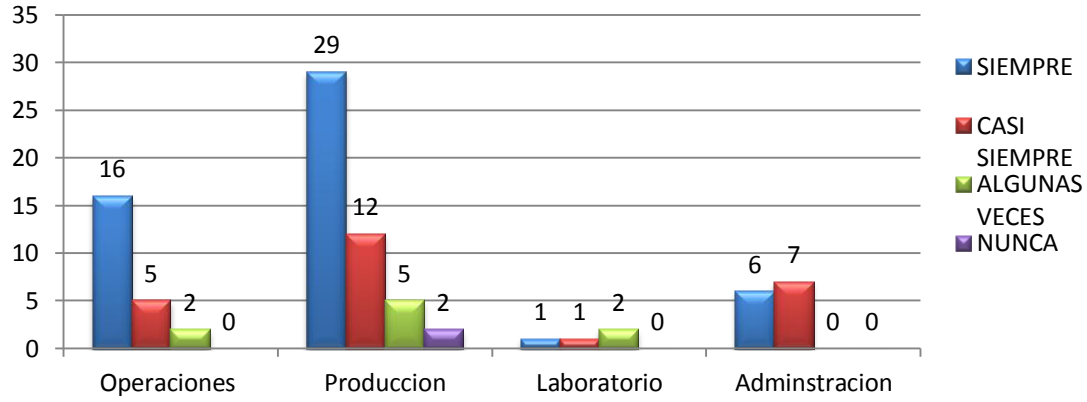
En la Variable Control, se evidencia que lo empleados perciben con tranquilidad el seguimiento que realizan a cada una de sus actividades, además este seguimiento se hace casi siempre que se realizan labores en cada una de las secciones de Glormed Colombia S.A.

1.2.7. Comunicación

Conformada por la pregunta No.44. (Vea Anexo 1)

En lo que corresponde a la claridad de la comunicación en el momento de impartir instrucciones, los empleados de Glormed Colombia S.A., consideran en su gran mayoría, desde la base operativa (Producción y Operaciones) que siempre es clara la forma de asignar las tareas, mientras que en la Administración el mayor porcentaje es para Casi Siempre (Vea Figura 43)

Figura 43 Mi jefe es claro cuando imparte instrucciones



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

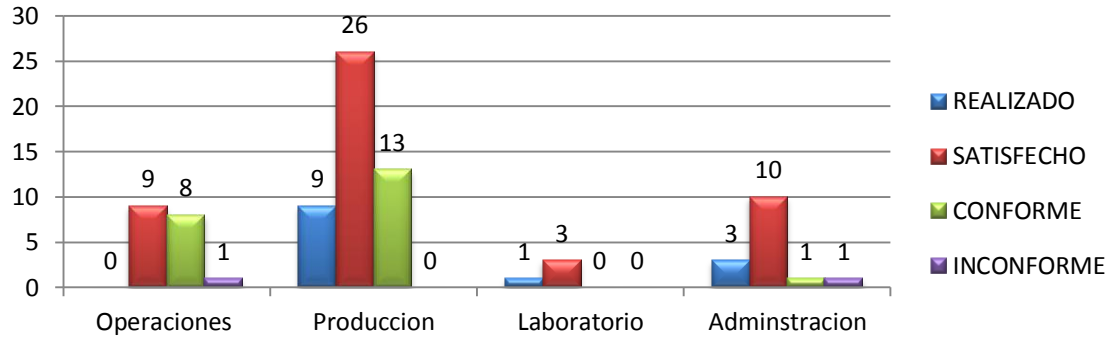
Lo anterior, indica que la comunicación como elemento del Clima Organizacional de Glormed Colombia S.A., funciona de manera Clara y Adecuada.

1.2.8. Motivación

La variable motivación estuvo conformada por las preguntas 28, 29, 30,31, 33, 34, 35, 36, 37, 41, 42, 48,49,50 y 51.

En relación al trabajo que los empleados realizan para la organización la mayor proporción indica que se siente Satisfecho, en contraste es muy bajo el número de empleados que manifiestan sentirse inconforme. (Vea Figura 44)

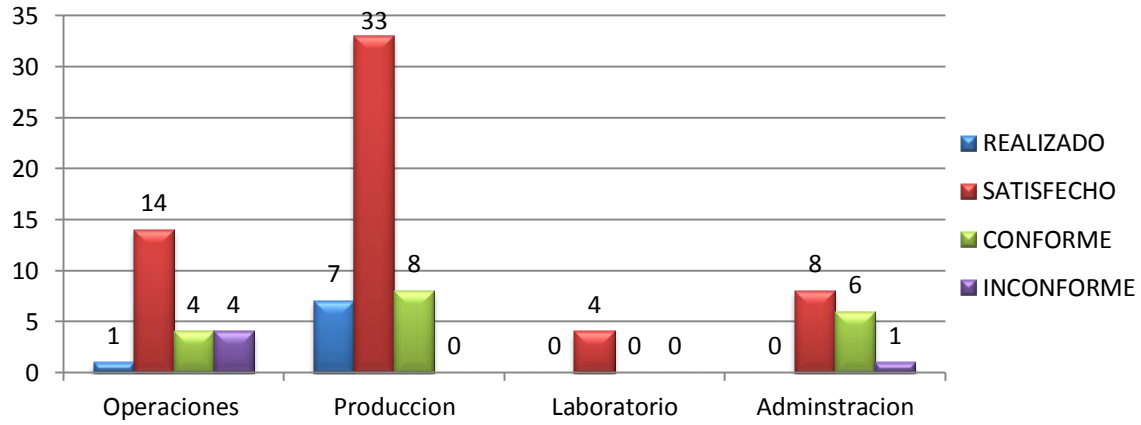
Figura 44 Con relación al trabajo que me corresponde hacer yo me siento



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En términos generales es muy alto el número de empleados que consideran sentirse satisfechos por estar trabajando en Glormed Colombia S.A., sin embargo en secciones como Operaciones y Administración, existe un número importante de personas que manifiestan sentirse inconformes con su trabajo en la organización. (Vea Figura 45)

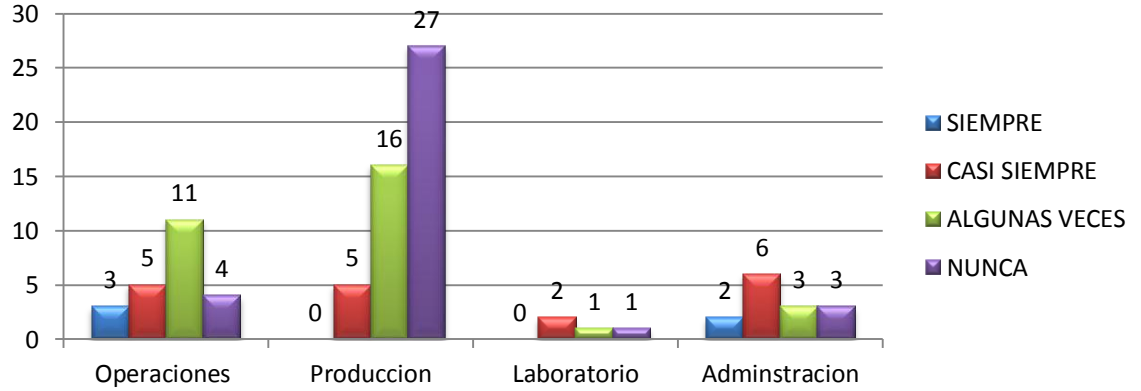
Figura 45 Por el hecho de estar trabajando en Glormed Colombia S.A., me siento



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Subsiguiente a esto, se cuestiona a los empleados sobre la existencia de programas de incentivos y estímulos para el personal, a lo cual el mayor número de trabajadores responde que nunca, es importante mencionar que el mayor número de personas que respondió, son personas del área de producción, en contraste es en el área de Administración en donde se encuentra el mayor número de persona de una sección que conocen sobre este tipo de planes. (Vea Figura 46)

Figura 46 Creo que Glormed Colombia S.A., tiene un programa de incentivos y estímulos para el personal

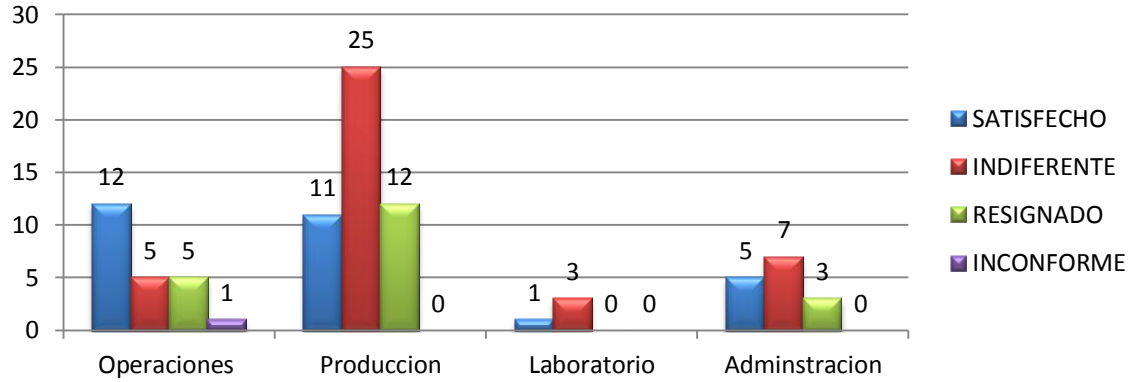


Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Los empleados de Glormed Colombia S.A., en su gran mayoría indican sentirse indiferentes, en lo que respeta a su trayectoria dentro de la organización, sin es

relevante mencionar que en la sección de Operaciones es en donde existe un mayor número de empleados satisfechos con su trabajo (vea Figura 47)

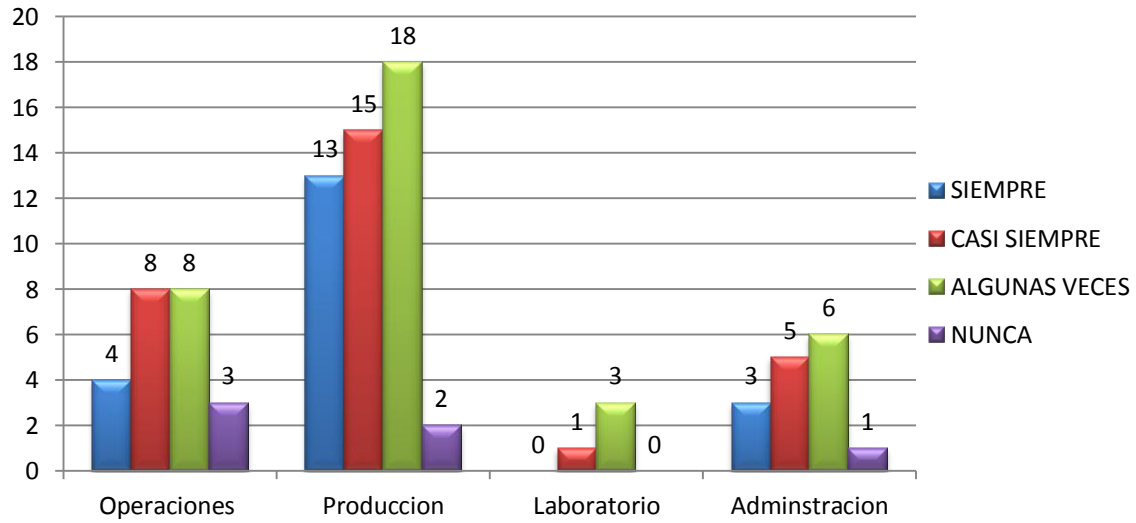
Figura 47 Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En lo que respecta la seguridad y comodidad de los implementos usados en el lugar de trabajo, los empleados, en su gran mayoría indican que solo algunas veces se sientes tranquilo con estos elementos y solo en la sección de Operaciones esta respuesta empata en número de personas con Casi Siempre (Vea Figura 48)

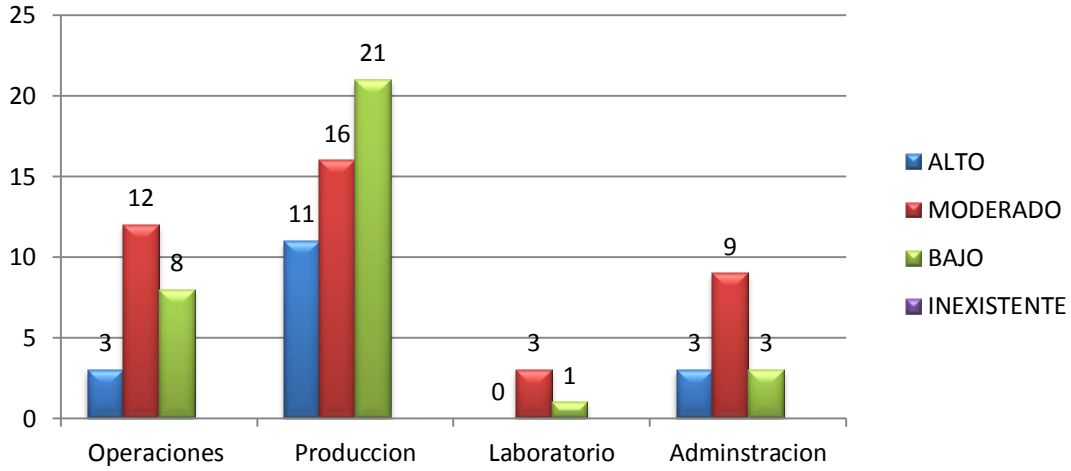
Figura 48 Los implementos de mi puesto de trabajo me hacen sentir cómodo y seguro



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

El mayor número de empleados de Glormed Colombia S.A., Afirman que las condiciones locativas de sus puestos de trabajos, permiten desarrollar funciones de forma baja, es decir en condiciones no optimas a moderada, pero en ninguna sección el mayor número de sus miembros considera que se puede hacer de manera óptima. Es en la sección de Administración en donde mejor percepción tienen de sus condones locativas de trabajo. (ver figura 49)

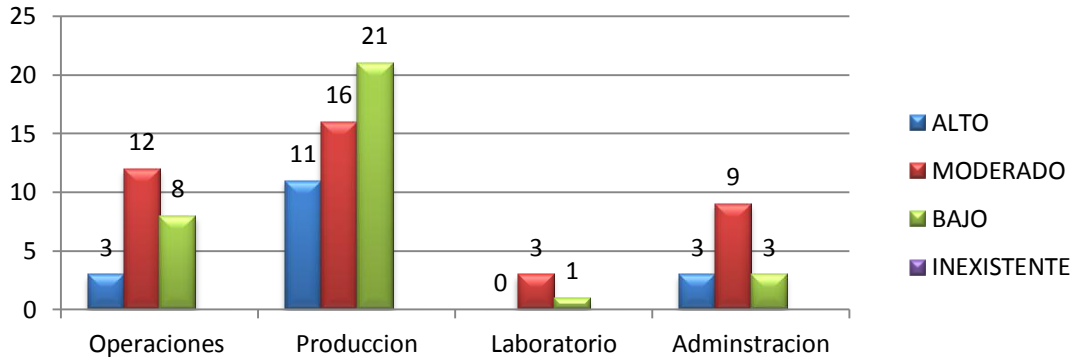
Figura 49 Las condiciones locativas de mi puesto de trabajo me permiten desarrollar adecuadamente mis funciones



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Los empleados de Glormed Colombia S.A., al cuestionarles sobre la forma en que su estilo de vida contribuye a su nivel de fatiga en el trabajo, consideran en mayor número, que esta contribución es baja, se destaca el comportamiento de producción, en donde el mayor número de empleados consideran que esta contribución va desde alta a moderada, lo que muestra una alta incidencia en esta sección de la organización. (Vea Figura 50)

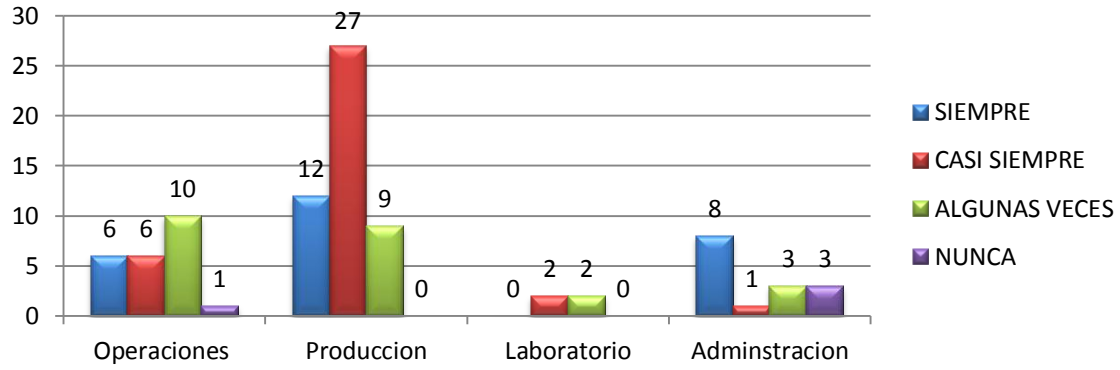
Figura 50 Mi estilo de vida contribuye a que mi nivel de fatiga en el trabajo sea



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En los que compete a la pregunta, ¿los comentarios desagradables me han desanimado?, se evidencia que el mayor número de empleados consideran que casi siempre estos comentarios los han desanimado, además en secciones como producción es mayor porcentaje de empleados considera que si los desanima (Vea Figura 51)

Figura 51 Los comentarios desagradables me han desanimado

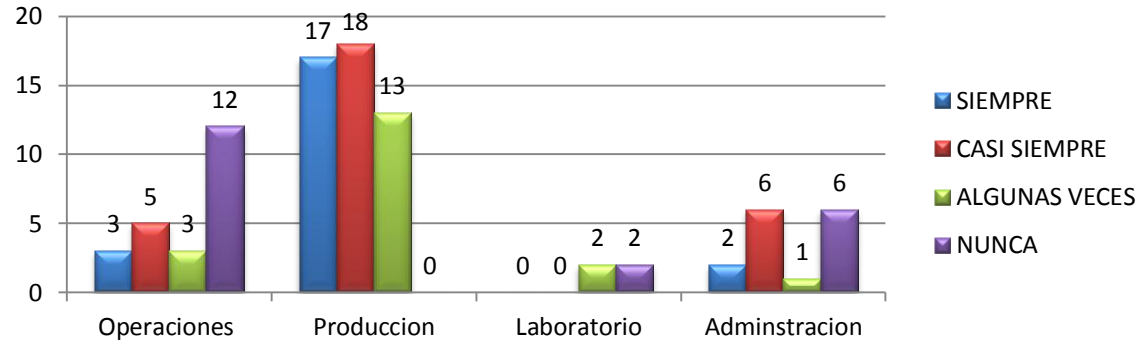


Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En lo que implica a la movilidad y los cambios hay dos claras situaciones que reflejan la diferente forma en que los empleados de cada una de las secciones, considera el cambio, en un primer grupo encontramos a los empleados de las Secciones de Operaciones y Administración, quienes manifiestan, en mayor proporción, que esta situación, nunca les ha generado miedo e inseguridad, mientras que la población de producción frente a esta pregunta, responde en primer lugar, que casi siempre, en segundo lugar, siempre y tercer lugar algunas

veces, lo que es un claro indicador de la precepción de inestabilidad que perciben los trabajadores de esta sección

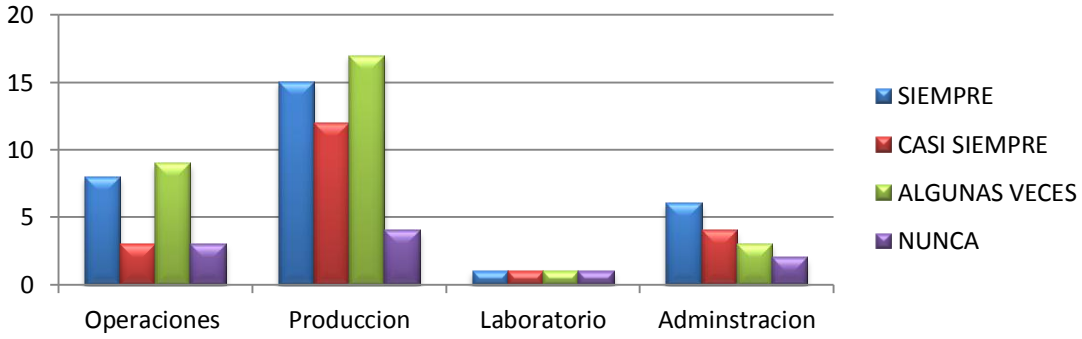
Figura 52 La movilidad y los cambios de puestos de trabajo generan miedo e inseguridad



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Los empleados de Glormed Colombia S.A., al plantearles la siguiente pregunta, ¿Me siento motivado porque el puesto que ocupo está en relación con el título académico que tengo? El mayor número de empleados afirma que Algunas Veces en primer lugar y en segundo lugar Siempre, posiciones que indican que en los empleados de la organización, hay buena motivación al comparar sus trabajo con los estudios realizados (Vea Figura 53)

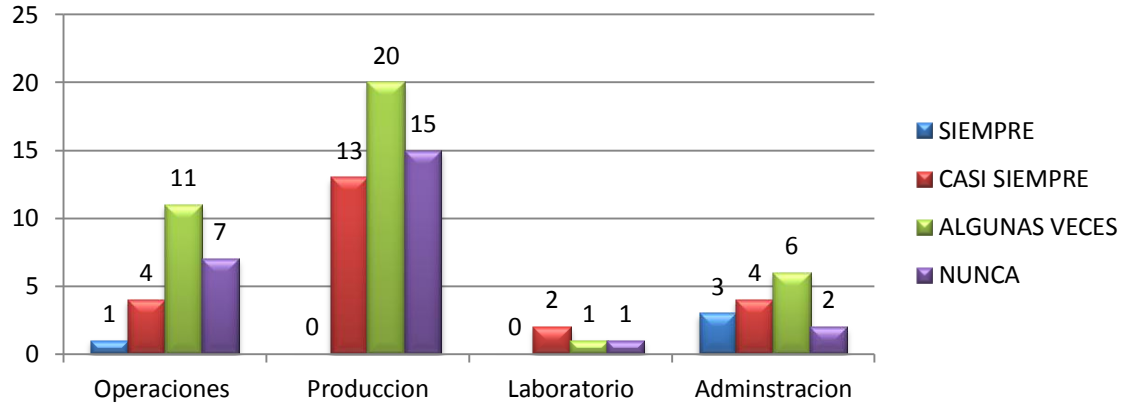
Figura 53 Me siento motivado porque el puesto que ocupo está en relación con el título académico que tengo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En lo que se refiere a la pregunta, ¿Considero que en mi puesto de trabajo hago más cosas o tengo más funciones que los compañeros de mi entorno, ganando lo mismo? Los empleados de Glormed Colombia S.A. afirman en mayor proporción que algunas veces, destacándose la sección de laboratorio, en donde los empleados manifiestan que casi siempre. (Vea Figura 54)

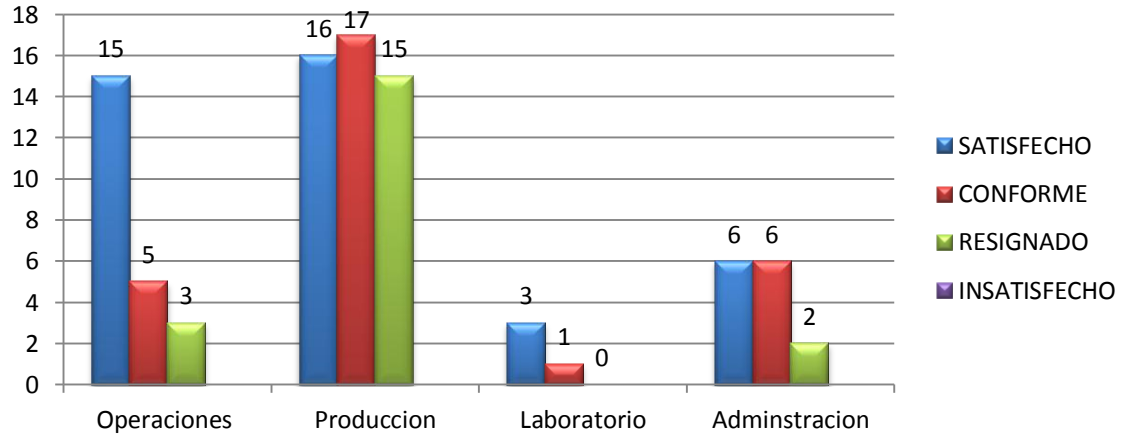
Figura 54 Considero que en mi puesto de trabajo hago más cosas o tengo más funciones que los compañeros de mi entorno, ganando lo mismo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Los empleados de Glormed Colombia S.A., indican en primer lugar, sentirse Satisfechos y en segundo lugar Conformes, en lo que respecta a como se sienten con su vida (vea Figura 55), destaca el hecho que ningún emplead manifiesta sentirse Insatisfecho.

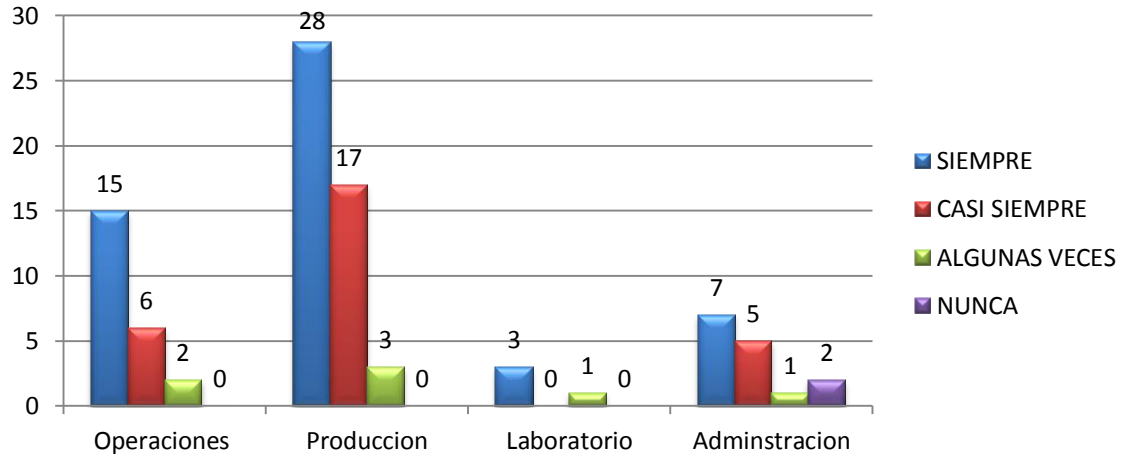
Figura 55 En relación con mi vida en general yo me siento



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Al interrogar a los miembros de Glormed Colombia S.A., sobre si consideran que su estado de salud es óptimo para desarrollar su trabajo, afirman en primer lugar que siempre y en segundo lugar casi siempre, se destaca la Sección de Administración, en donde la opción nunca es la tercera con mayor número de empleados que piensas de esta manera (Figura 56)

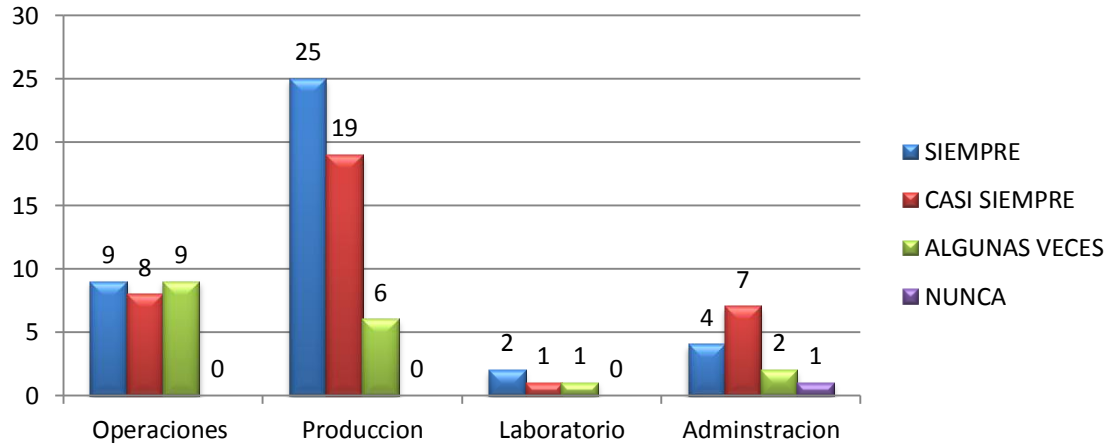
Figura 56 Considero que tengo un estado de salud óptimo para mi trabajo



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

En respuesta al interrogante, ¿Puedo tomarme el tiempo libre necesario de forma coordinada cuando debo atender una necesidad personal? Los empleados manifiestan en primer lugar que siempre tiene esa opción, seguido por casi siempre (vea Figura 57)

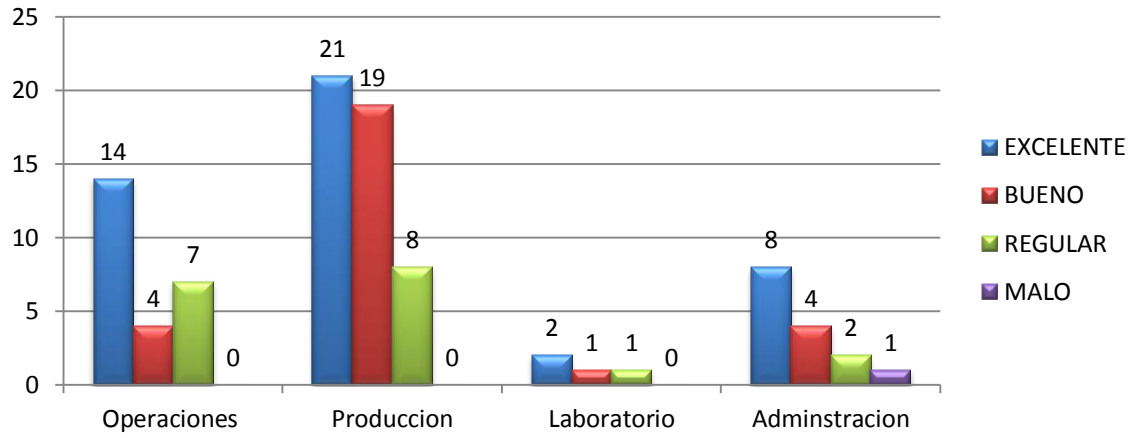
Figura 57 Puedo tomarme el tiempo libre necesario de forma coordinada cuando debo atender una necesidad personal



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Al cuestionar a los empleados de la organización sobre el cuidado que tienen con los elementos de uso oficial, afirman lo siguiente, en primer lugar se encuentra la opción Excelente, y en el segundo lugar, Bueno lo que refleja la importancia que le dan los empleados a sus materiales de trabajo

Figura 58 El cuidado que tengo con los elementos de uso oficial es



Fuente. Elaborada por los autores con base a la encuesta aplicada a los empleados de Glormed Colombia S.A

Para los empleados de Glormed Colombia S.A., su trabajo, y el hecho de hacerlo para esta organización, los hace sentir Satisfechos pero no Realizados, manifiestan que Nunca o solo Algunas Veces, sabe de la existencia de programas de Incentivos y hay miedo a la movilidad o cambio en el trabajo

Con respecto al trabajo que realizan y su relación con el grado de educación que poseen, los empleados se sienten conformes con el trabajo que realizan, aunque manifiestan que su trabajo en la organización les es indiferente.

Los empleados cuidan de los elementos de la empresa, aunque consideran que estos no les brindan la seguridad que requieren para hacer sus actividades.

En referencia a su estado de salud y su vida, los empleados se sienten satisfechos y con capacidad para hacer su trabajo.

La empresa permite el uso de tiempo laboral para asuntos personales, cunado esto se programa.

2. CONCLUSIONES

Las siguientes son las conclusiones que pueden desprenderse de este trabajo de investigación.

- En Glormed Colombia S.A. existen 2 tipos de empleados, el primero hace parte de la base operativa con un nivel educativo bajo, con edades entre los 18 y 25 años y Soltero. El Segundo grupo pertenece a las Secciones de Administración y Laboratorio, poseen una educación más alta (desde Técnicos, Profesionales y Especialistas) mayores a 26 años y con pareja. El común denominador es la presencia de hijos.
- En la Variable Objetivos, Glormed Colombia S.A. controla la divulgación la información que concierne al trabajo a realizar y transmite la importancia de este. Los empleados aceptan los cambios en la organización y cumplen sus objetivos personales dentro de ella.
- La Variable Relaciones Interpersonales muestra que hay unas buenas relaciones entre los compañeros, comparten actividades extra laborales, sin embargo hay que reforzar la confianza entre ellos.
- La Variable Liderazgo refleja una dirección que se involucra en el trabajo y que este ejerce sus labores de manera adecuada y sin presencia de favoritismo.
- Los empleados tiene una buena actitud de Cooperación a la hora de colaborar con sus compañeros y para vincularse a grupos de trabajo.
- Los trabajadores sienten que no participan en la toma de decisiones que tiene que ver con su entorno laboral.
- la Variable Control muestra que este se ejerce con alta frecuencia y que los trabajadores se sientes tranquilos con este control.
- La Comunicación funciona de manera Clara y Adecuada.

- Los empleados no disfrutan de programas de incentivos, tienen miedo a la movilidad y cambio en el trabajo, además consideran que los elementos de trabajo no son seguros

- A los empleados, trabajar en Glormed Colombia S.A., los haces sentir satisfechos, aunque les es indiferente trabajar en esta organización.

3. RECOMENDACIONES

Luego de revisar las variables planteadas en este proyecto se proponen las siguientes recomendaciones

- Involucrar a los empleados en la toma de decisiones que sean relevantes para el desarrollo de sus funciones

- Desarrollar un plan de incentivos que responda a las expectativas y necesidades de los empleados

- Diseñar planes que fortalezcan la comunicación

- Asegurar el uso de elementos de trabajo confiables y cómodos

- Implementar estrategias que permitan una mejor relación entre compañeros

- Programar capacitaciones que mejoren las competencias laborales y favorezcan la movilidad.

- Continuar haciendo mediciones que indiquen el comportamiento del clima organizacional

4. BIBLIOGRAFIA

ACHURY Y MALDONADO. *La participación del empelado en relación con su percepción del clima organizacional, un estudio exploratorio sobre calidad*. Tesis de grado. Universidad católica de Colombia, 1984.

ALLES, Martha. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por competencias. Argentina: Granica, 2004. 174 p.

ÁLVAREZ, G. *Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: el perfil del clima organizacional educativo*. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11(1 y 2), 1992, Págs. 83 –100.

BRUNET, L. *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas, 1992.

Centro de Investigacíon y Desarrollo de Transporte. (2005). Clima Organizacional: Resultados del Diagnostico en una Empresa. *Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 42.

CHIAVENATO Idalberto. *Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill, 2007 octava edición. 500 p.

DIXON, R, Edens y JOHNSON & JOHNSON.A r*ash analysis of factor derived from the Charles F. Kettering ltd. School climate profile*; Educational and psychological measurement, 1995. 55 (3) 28-64.

GIBSON, J. L., VANCEVICH, J. M. Y DONELLY, Jr. *Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill, 2001.

Glormed Colombia S.A. (1 de Julio de 2013). *Glormed.com.* Recuperado el 1 de Junio de 2013, de http://www.glormed.com/glormed.cfm

GÓMEZ Y COLS. *Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al ítem.* Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia, 2001.

GONCALVES, Alexis; *Fundamentos del clima organizacional.* Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2000.

GONZÁLEZ LÓPEZ, Luis; *Comunicación organizacional. Competencia Comunicativa Básica;* Manual de Formación. Primera Edición, Universidad de Caldas 2000 pag.93-96

HAYNES, N., EMMONS, C., BEN, A; *School climate as a factor in student adjustment and achievement;* Journal of educational and psychological consultation, 1997. 321-329.

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W. Y WOODMAN, R. W. *Comportamiento organizacional*. México: Thomson Editores, 1999.

HERNÁNDEZ GARCÍA, Valentina, ROJAS, María F. *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica [en línea]* Universidad ICESI, 2011. Disponible en: <http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf> [consultado el 8 de mayo de 2013]

JONSON, W., DIXON, P. Y EDENS, K.; T*he components of school climate: a theoretical analysis of the Charles F. Kettering Ltd*.; Psychology: a Journal of human behavior, 1992. 26-36.

KIRKPATRICK, Donald. *Claves para una comunicación eficaz*. Gestión 2000. Eepise-Training Club.

KREITNER, R. Y KINICKI, A. *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill, 1997.

LIKERT, Rensis. *El factor humano en la empresa*, Editorial Deusto, año 1968, p. 368

MARTÍNEZ, R. (1995). *Psicometría: teoría de los test psicológicos y educativos*. Madrid: Ed. Síntesis S.A.

MÉNDEZ,Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia, Editorial Universidad del Rosario, año 2006 p. 143

MOK, M.; MCDONALD, R. *Quality of school life: a scale to measure student experience or school climate*. Educacional and psychological

MUÑIZ, F. I*ntroducción a la teoría de respuesta al ítem.*; Madrid; Ed. Pirámide, 1997.

REICHERS, A.; SCHNEIDER, Cl*imate and culture: An evolution of constructs.* San Francisco: Jossey-Bass. (1999).

ROBBINS, Stephen. *Fundamentos del Comportamiento Organizacional.* Prentice may, 1998.

SABO, D; *Organizational climate of middle school and the quality of student life*. Oral of research and development in education. Spring, 1995.150-160

SUTTON, J. Y FALL, M.; *The relationship of school climate factors to counselor self-efficacy*. Journal of counseling and development.Jan- Feb., 1995. 331-336.

TORO, F*. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel, 2001.

ANEXO 1: ENCUESTA

GLORMED COLOMBIA S.A

ENCUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: APRECIADO TRABAJADOR, AGRADECEMOS SU TIEMPO Y SINCERIDAD AL RESPONDER LA PRESENTE ENCEUSTA, LA CUAL ES DE CARÁCTER ANONIMO Y CARECE DE FINES EVALUATIVOS. EL OBJETIVO FUNDAMENTAL ES DETEERMINAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES SUSECPTIBLES DE MEJORAR O CAMBIAR EN LA ADMINSTRACION DEL TALENTO HUMANO Y EN LOS DEMAS RECURSOS.

INSTRUCCIONES: POR FAVOR SEÑALE CON UNA X EN AQUELLA OPCION QUE MAS SE ACERQUE A SU PERCEPCION, SENTIR O ACTUAR, ESCOJA SOLO UNA OPCION POR PREGUNTA, RESPONDA LA ENCUESTA EN SU TOTALIDAD

A. INFORMACION DEMOGRAFICA

Trabajo en la Seccion:	Mi Escolaridad es:	Tiene Hijos	Mi Antigüedad en la Empresa es (años)	Genero	Mi edad es	Mi EStado Civil es:
Administración	Bachiller	si	(1 a 2 años)	Masculino	18 a 25	Soltero
Laboratorio	Técnico	no	(3 a 5)	Femenino	26 a 30	Casado
Operaciones	Tecnológico		(5 a 7)		31 a 40	Union Libre
Producción	Profesional		(7 o más)		41 a 45	Separado
	Especialista				46 o mas	viudo
	Magister					

B. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

		VALOR						
Nº	PREGUNTA	7	6	5	4	3	2	1
1	La cantidad de informacion que recibi sobre los objetivos de mi trabajo al ingresar a la empresa fue	TODA	SUFICIENTE	APENAS	ALGUNA	MUY POCA	CASI NINGUNA	NINGUNA

GLORMED COLOMBIA S.A

ENCUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: APRECIADO TRABAJADOR, AGRADECEMOS SU TIEMPO Y SINCERIDAD AL RESPONDER LA PRESENTE ENCEUSTA, LA CUAL ES DE CARÁCTER ANONIMO Y CARECE DE FINES EVALUATIVOS. EL OBJETIVO FUNDAMENTAL ES DETEERMINAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES SUSECPTIBLES DE MEJORAR O CAMBIAR EN LA ADMINSTRACION DEL TALENTO HUMANO Y EN LOS DEMAS RECURSOS.

INSTRUCCIONES: POR FAVOR SEÑALE CON UNA X EN AQUELLA OPCION QUE MAS SE ACERQUE A SU PERCEPCION, SENTIR O ACTUAR, ESCOJA SOLO UNA OPCION POR PREGUNTA, RESPONDA LA ENCUESTA EN SU TOTALIDAD

2	La comunicación de los cambios de los objetivos para la realizacion de mi trabajo me permite adaprme rapidamente	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
3	Al colaborar con mi trabajo en el logro de lo los objetivos de la empresa, yo satisfago necesidades personales y profesionales. Con que intensidad satisfago mis objetivos personales	PLENAMENTE	CON GRAN SATISFACCION	ALGUNA SATISFACCION	INDIFERENTE	CON ALGUNA INSATISFACCION	CON GRAN INSATISFACCION	INSATISFACCION ABSOLUTA
4	La forma en que participo en las actividades extralaborales (deportes, paseos, Etc) es:	COMO PROMOTOR	ORGANIZADOR	COLABORADOR	SIMPLEMENTE PARTICIPO	PARTICIPO PORQUE ME TOCA	PARTICIPO CON DESAGRADO	NO PARTICIPO
5	Considero las relaciones interpesonales con mis compañeros	EXCELENTES	BUENAS	ACEPTABLES	REGULARES	MALAS	MUY MALAS	PESIMAS
6	Siento que puedo comentar con mis compañeros sobre problemas presonales que afectan mi desempeño	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
7	Acostumbro divertirme con mis compañeros de areoa o de otra area por fuera de mi acttividad laboral	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
8	Mi jefe tiene una vision clara de hacia dodne debe dirigirse la empresa y como lograr que asi sea	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
9	Mi jefe hace un buen trabjo en la asginacion de tareas y coordinacion de personas	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
10	Mi jefe reconoce mi esfuerzo y trabajo adicional	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
11	Mi relacion con mi jefe inmediato	EXECELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR	MALO	MUY MALO	PESIMO
12	Mi jefe evita el favoritismo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

GLORMED COLOMBIA S.A

ENCUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: APRECIADO TRABAJADOR, AGRADECEMOS SU TIEMPO Y SINCERIDAD AL RESPONDER LA PRESENTE ENCEUSTA, LA CUAL ES DE CARÁCTER ANONIMO Y CARECE DE FINES EVALUATIVOS. EL OBJETIVO FUNDAMENTAL ES DETEERMINAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES SUSECPTIBLES DE MEJORAR O CAMBIAR EN LA ADMINSTRACION DEL TALENTO HUMANO Y EN LOS DEMAS RECURSOS.

INSTRUCCIONES: POR FAVOR SEÑALE CON UNA X EN AQUELLA OPCION QUE MAS SE ACERQUE A SU PERCEPCION, SENTIR O ACTUAR, ESCOJA SOLO UNA OPCION POR PREGUNTA, RESPONDA LA ENCUESTA EN SU TOTALIDAD

13	Mi jefe es justo cuando ordena un trabjo o toma una decision	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
14	Estoy de acuerdo con mi jefe inmediato cunado me asigna un trabajo extra	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
15	Mi jefe inmediato me ayuda para hacer mejor mi trabajo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
16	el nivel de confianza que existe entre mi jefe inmediato y el personal del area es:	EXECELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR	MALO	MUY MALO	PESIMO
17	Cuando no puedo solucionar inquietudes y problemas en mi trabajo, los planteo a mi jefe inmediato	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
18	Como empleado siento que tengo el respaldo juridico y legal como concecuencia de mis actitudes profesionales	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
19	La actitud que tengo para vincularme a grupos de trabajo es:	EXECELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR	MALO	MUY MALO	PESIMO
20	Yo creo que la ayuda y cooperacion que existe entre todos los miembros de la empresa es:	EXECELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR	MALO	MUY MALO	PESIMO
21	La empresa me ofrece los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
22	Con que frecuencia yo y mi grupo de trabajo podemos tomar decisiones que den soluciones a problemas del area	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
23	Prefiero cumplir ordenes en lugar de tomar iniciativas y responsabilidades	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

GLORMED COLOMBIA S.A

ENCUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: APRECIADO TRABAJADOR, AGRADECEMOS SU TIEMPO Y SINCERIDAD AL RESPONDER LA PRESENTE ENCEUSTA, LA CUAL ES DE CARÁCTER ANONIMO Y CARECE DE FINES EVALUATIVOS. EL OBJETIVO FUNDAMENTAL ES DETEERMINAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES SUSECPTIBLES DE MEJORAR O CAMBIAR EN LA ADMINSTRACION DEL TALENTO HUMANO Y EN LOS DEMAS RECURSOS.

INSTRUCCIONES: POR FAVOR SEÑALE CON UNA X EN AQUELLA OPCION QUE MAS SE ACERQUE A SU PERCEPCION, SENTIR O ACTUAR, ESCOJA SOLO UNA OPCION POR PREGUNTA, RESPONDA LA ENCUESTA EN SU TOTALIDAD

24	Considero que tengo autonomia para organizar los labores que competen a mi cargo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
25	Me gustaria ser consultado sobre la participacion en actividades adicionales a mi cargo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
26	Mi jefe controla y hace seguimiento a mi trabajo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
27	En relacion al a forma en que mi jefe controla y hace segumiento a mi trabajo, yo me siento	MUY CONTENTO	CONTENTO	TRANQUILO Y SATISFECHO	INDIFERENTE	INTTRANQUILO	CONFORME	INCONFORME
28	Con relacion al trabajo que me corresponde hacer yo me siento	MUY REALIZADO	REALIZADO	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	CONFORME	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
29	Por el hecho de estar trabajando en esta empresa, yo me siento	MUY REALIZADO	REALIZADO	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	CONFORME	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
30	Creo que la GLORMED COLOMBIA tiene un programa de estimulos e incentivos para el personal	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
31	Esoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa	MUY SATISFECH	SATISFECHO	EN PARTE SATISFECHO	INDIFERENTE	RESIGNADO	EN PARTE DESCONTENTO	COMPLETAMENTE DESCONTENTO
32	Reconozco que mi trabajo es inmportante para el cumplimiento de la mision de la empresa	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
33	Los implementos de mi puesto de trabajo, hacen que me sienta comodo y seguro	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
34	Mi estilo de vida conttribuye a que mi nivel de fatiga en el trabajo sea	MUY ALTO	ALTO	MEDIO ALTO	MODERADO	BAJO	MUY BAJO	INEXISTENTE
35	las condiciones locativas de mi puesto de trabajo me permiten desarrollar adecuadamente mis funciones	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

GLORMED COLOMBIA S.A

ENCUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: APRECIADO TRABAJADOR, AGRADECEMOS SU TIEMPO Y SINCERIDAD AL RESPONDER LA PRESENTE ENCEUSTA, LA CUAL ES DE CARÁCTER ANONIMO Y CARECE DE FINES EVALUATIVOS. EL OBJETIVO FUNDAMENTAL ES DETEERMINAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES SUSECPTIBLES DE MEJORAR O CAMBIAR EN LA ADMINSTRACION DEL TALENTO HUMANO Y EN LOS DEMAS RECURSOS.

INSTRUCCIONES: POR FAVOR SEÑALE CON UNA X EN AQUELLA OPCION QUE MAS SE ACERQUE A SU PERCEPCION, SENTIR O ACTUAR, ESCOJA SOLO UNA OPCION POR PREGUNTA, RESPONDA LA ENCUESTA EN SU TOTALIDAD

36	Los comentarios de mis compañeros con relacion a al empresa, a mi remuneracion, a mi futuro profesional; me han desanimado	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
37	Siento que la movilidad y los cambios de puesto de trabajo me generan sentiimientos de inseguridadd y miedo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
38	Me siento tratado con amabilidad por mis jefe o mis jefes	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
39	Mi jefe hace exigencias razonables en el trabajo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
40	Mi jefe participa activamente en las labores propias de la seccion	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
41	Me siento motivado porque el puesto que ocupo en pa empresa esta en relacion con el titulo academico que tengo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
42	Considero que en mi puesto de trabajo hago mas cosas o tengo mas funciones que los compañeros de mi entormo, ganado lo mismo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
43	Creo que la imagen que tienen mis compañeros de mi como trabajador es	EXECELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR	MALO	MUY MALO	PESIMO
44	Mi jefe es claro cuando imparte instrucciones	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
45	Participo en la resolucion de conflictos que afectan directamente al grupo de trabajo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
46	Intento evitar la creacion de situaciones desagradables en mi seccion de trabajo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

GLORMED COLOMBIA S.A

ENCUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: APRECIADO TRABAJADOR, AGRADECEMOS SU TIEMPO Y SINCERIDAD AL RESPONDER LA PRESENTE ENCEUSTA, LA CUAL ES DE CARÁCTER ANONIMO Y CARECE DE FINES EVALUATIVOS. EL OBJETIVO FUNDAMENTAL ES DETEERMINAR LAS PORTALEZAS Y DEBILIDADES SUSECPTIBLES DE MEJORAR O CAMBIAR EN LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO Y EN LOS DEMAS RECURSOS.

INSTRUCCIONES: POR FAVOR SEÑALE CON UNA X EN AQUELLA OPCION QUE MAS SE ACERIQUE A SU PERCEPCION, SENTIR O ACTUAR, ESCOJA SOLO UNA OPCION POR PREGUNTA, RESPONDA LA ENCUESTA EN SU TOTALIDAD

47	Con que frecuencia mis compañeros de trabajo solicitan mi ayuda para realizar un trabajo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
48	En relacion con la vida en general yo me siento	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	EN PARTE SATISFECHO	INDIFERENTE	RESIGNADO	EN PARTE DESCONTENTO	COMPLETAMENTE DESCONTENTO
49	Considero que tengo un estado de salud optimo para la realizacion de mi trabajo	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
50	Puedo tomarme el tiempo libre necesario de forma coordinada cuando debo atender una necesidad personal	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON MUCHA FRECUENCIA	PERIODICAMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
51	El cuidado que tengo con los elementos de la empresa es	EXCESIVO	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR	MALO	MUY MALO